



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Dottorato di Ricerca in Management and Law

Curriculum in Economia Aziendale

XV ciclo n. s.

**La gestione dei clienti strategici nelle PMI
marchigiane: un’analisi qualitativa**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Paola Palanga

Anno Accademico 2015 – 2016

INDICE

Introduzione al Tema di Ricerca	5
Capitolo I: L'evoluzione del Concetto di Key Account Management	15
1.1 Concetti Introduttivi sul Business o Industrial Marketing	16
1.2 Il Marketing Relazionale e il Concetto di Key Account Management	17
1.2.1 Da una concezione transazionale ad una relazionale di marketing	18
1.2.1.1 Il marketing transazionale	20
1.2.1.2 Il marketing relazionale	22
1.2.1.3 Dal marketing relazionale all'acquisto e la vendita relazionali	23
1.2.2 Il key account management nel contesto del marketing relazionale	25
1.2.2.1 Il key account management come un programma focalizzato di relationship marketing	27
1.2.2.2 Il ciclo di sviluppo di una relazione di KAM	29
1.2.2.3 Sviluppi ed evoluzioni del concetto di key account management	32
1.3 Il Concetto di Key Account Management	35
1.3.1 Definizione di key account management	35
1.3.2 Obiettivi del key account management	39
1.3.2.1 La customer retention	40
1.3.2.2 Massimizzare il valore del cliente	42
1.3.3 Le dimensioni del key account management	45
1.3.3.1 La dimensione strategica del KAM	46
1.3.3.2 La dimensione funzionale del KAM	49
1.3.3.3 La dimensione organizzativa del KAM	52
1.3.4 L'integrazione del cliente attraverso il key account management	58
Capitoli II: I Temi Emergenti sul Key Account Management	61
2.1 Studi concettuali sul key account management	63
2.1.1 National account management e key account management	64

2.1.2	Global o key account management	66
2.1.3	Criteri di identificazione e selezione dei clienti strategici	67
2.1.4	Il key account management e il team di KAM	69
2.1.4.1	La figura del key account manager	69
2.1.4.2	I key account management team	71
2.1.5	Problematiche intra-organizzative e di allineamento interno	75
2.1.5.1	Il top management involvement	76
2.2	Studi empirici sul key account management	77
2.3	Framework Teorico di Riferimento dello Studio	87
Capitolo III: Metodologia di Ricerca e di Analisi dei Dati		89
3.1	L'Approccio di Ricerca	89
3.1.1	La filosofia scientifica.....	90
3.1.2	La logica di ragionamento.....	92
3.1.3	Il processo di ricerca	93
3.2	Il Design di Ricerca	96
3.2.1	Il multiple case study design.....	97
3.3	La Raccolta dei Dati	98
3.3.1	Il metodo di raccolta dei dati.....	98
3.3.2	Lo strumento di raccolta dei dati.....	100
3.3.2.1	Operazionalizzazione delle variabili	100
3.3.2.2	La traccia di intervista.....	101
3.3.2.3	La procedura di raccolta dei dati	102
3.4	Il Campione di Imprese.....	103
3.4.1	La selezione delle aziende.....	104
3.4.2	La selezione dei key informants.....	106
3.5	L'Analisi dei Dati	107
3.5.1	Codifica e categorizzazione dei dati	107
3.5.2	Analisi e interpretazione dei dati	109
3.6	Valutazione del Processo di Ricerca.....	110

Capitolo IV: Presentazione e Analisi dei Dati.....	117
4.1 Within-Case Analysis	117
4.1.1 Azienda A	117
4.1.1.1 Relationship management	119
4.1.1.2 Key account management	121
4.1.1.3 Criteri di selezione dei key account	125
4.1.1.4 Key account manager e KAM team	126
4.1.1.5 Allineamento intra-organizzativo.....	131
4.1.1.6 Top management involvement.....	136
4.1.2 Azienda B.....	138
4.1.2.1 Relationship management	139
4.1.2.2 Key account management	142
4.1.2.3 Criteri di selezione dei key account	144
4.1.2.4 Key account manager e KAM team	146
4.1.2.5 Allineamento intra-organizzativo.....	150
4.1.2.6 Top management involvement.....	155
4.1.3 Azienda C.....	157
4.1.3.1 Relationship management	159
4.1.3.2 Key account management	162
4.1.3.3 Criteri di selezione dei key account	172
4.1.3.4 Key account manager e KAM team	173
4.1.3.5 Allineamento intra-organizzativo.....	177
4.1.3.6 Top management involvement.....	184
4.1.4 Azienda D	186
4.1.4.1 Relationship management	188
4.1.4.2 Key account management	191
4.1.4.3 Criteri di selezione dei key account	195
4.1.4.4 Key account manager e KAM team	196
4.1.4.5 Allineamento intra-organizzativo.....	200
4.1.4.6 Top management involvement.....	205

Capitolo V: Analisi dei Dati e Implicazioni	209
5.1 Cross-Case Analysis	209
5.1.1 Relationship management	210
5.1.2 Key account management	215
5.1.3 Criteri di selezione dei key account	218
5.1.4 Key account manager e KAM team	220
5.1.5 Allineamento intra-organizzativo	227
5.1.6 Top management involvement.....	231
5.2 Operazionalizzazione dei Risultati	233
5.3 Una Lettura Complessiva dei Risultati	239
5.4 Implicazioni Teoriche	241
5.4.1 Il Key Account Management nelle PMI come il “Marketing all’Italiana” ...	241
5.4.2 Contributi teorici	244
5.5 Implicazioni Manageriali	247
5.6 Limiti della Ricerca e Possibili Strade Future	251
 Osservazioni conclusive	 253
 Appendice I.....	 257
 References	 261

INTRODUZIONE AL TEMA DI RICERCA

Il key account management (KAM), inteso come approccio gestionale, è ampiamente noto e ben consolidato sia nella teoria accademica che nella pratica operativa. La maggior parte degli aspetti connessi alla gestione dei clienti strategici (meglio conosciuti come *key accounts*) infatti sono già stati indagati e la letteratura accademica internazionale copre un ampio spettro di argomenti che va dalle problematiche organizzative (Barret, 1986; Kempeners & van der Hart, 1999; Nätti & Palo, 2012; Pardo, Ivens, & Wilson, 2014; Shapiro & Moriarty, 1984a, 1984b; Storbacka, 2012), alle finalità e obiettivi (Barret, 1986; Cannon & Narayandes, 2000; McDonald, Millman, & Rogers, 1997; Shapiro & Moriarty, 1982), nonché i criteri di selezione dei clienti strategici (Balboni, 2013; Boles, Johnston, & Gardner, 1999; Gosselin & Bauwen, 2006; Napolitano, 1997; Stevenson, 1980), e gli aspetti connessi alla performance (Homburg, Workman, & Jensen, 2002; Tzempelikos & Gounaris, 2015; Weitz & Bradford, 1999).

Questa vasta letteratura sul key account management si è evoluta gradualmente nel corso degli ultimi cinquant'anni: mentre i mercati diventavano sempre più competitivi, le aziende parallelamente cambiavano il loro approccio al marketing e alla vendita (Sisti, 2004). Soprattutto le grandi aziende di beni di consumo come Unilever e Procter & Gamble hanno cercato di mantenere i loro ritmi di crescita aumentando il volume delle transazioni, e quindi delle vendite (Ford, 1980; Shapiro, 1974). Queste multinazionali hanno aumentato le proprie quote di mercato, concentrandosi in particolare sui clienti principali e più importanti, vale a dire hanno implementato il key account management come strumento gestionale di marketing.

Nel corso degli ultimi decenni, in cui il key account management è diventato un tema importante nella letteratura di marketing (Homburg et al., 2002), il suo stesso focus si è spostato: da vendita transazionale a scambio relazionale (Cheverton, 2012, Guenzi, 2002). Questo sviluppo può essere principalmente attribuito alla sua crescente importanza anche nei mercati industriali, meglio noti come *business-to-business* o B2B (Gounaris & Tzempelikos, 2012). Mentre un aumento della complessità e dell'incertezza nelle dinamiche di mercato hanno dominato il panorama internazionale (Boles, Barksdale, & Johnson, 1997), la necessità di un maggiore coordinamento sia interno che esterno nelle relazioni di business si è resa evidente (Fiocca, Snehota, & Tunisini, 2009). In una tale situazione, il key account management come strumento di interfaccia tra fornitore (*supplier*) e cliente (*account*) è sembrato essere lo strumento di gestione più appropriato per seguire i clienti più importanti per il fornitore.

Nonostante i numerosi studi sul key account management, il tema della sua implementazione ha ricevuto un'attenzione limitata. La maggior parte dei ricercatori hanno dato per scontata l'esistenza del key account management e si sono concentrati su come questo evolva nel tempo (McDonald et al., 1997; Pardo, 1997). Tale prospettiva combacia in parte con gli studi sulla natura evolutiva delle relazioni commerciali (Anderson & Weitz, 1989; Cannon & Perreault, 1999; Ford, 1980). Anche considerando assodato il carattere evolutivo delle relazioni commerciali tra due attori economici, la decisione di implementare il key account management dovrebbe essere riconosciuta come una decisione gestionale di marketing strategico all'interno di un rapporto d'affari (Blois, 1996b; Boles et al., 1999). In questa situazione le aziende si confrontano con il complesso dilemma su come decidere in merito all'attuazione di un programma di key account

management. In uno studio preliminare, Wengler, Ehret, e Saab (2006) hanno rilevato che il key account management è importante come approccio di gestione strategica nei mercati business-to-business. Quasi il 20% delle imprese intervistate prevedeva di implementare a breve il key account management nei confronti dei clienti chiave. Eppure la volontà crescente delle aziende di attivare programmi di key account management solleva questioni riguardanti la sua efficacia, suscitando domande provocatorie come: “Quali sono i miei clienti strategici? Quali sono i criteri per selezionarli? Quando e in quali circostanze il key account management deve essere considerato necessario?”. Nella loro ricerca empirica, Wengler et al. (2006) mostrano come la maggior parte delle aziende che si apprestano a decidere se realizzare o meno un programma di KAM non siano affatto preoccupate da tali questioni; piuttosto, sono convinte di sapere già quali siano i propri clienti chiave e che l’attuazione del key account management sia necessaria, soprattutto a causa delle pressioni provenienti dal mercato. Purtroppo la maggior parte di esse non interpreta bene i segnali provenienti dal contesto, così come la propria situazione economica e strategica, e ciò causa notevoli perdite di efficienza (Piercy & Lane, 2006). Le aziende quindi hanno sempre più bisogno di prestare attenzione alla congruità, cioè all’efficienza, dei propri programmi di key account management.

In tale contesto, gli studiosi di marketing hanno raggiunto un certo consenso in merito al trattamento dei clienti strategici, e i *supplier* infatti si preoccupano sempre più spesso di questa categoria di clienti (Barrett 1986; Shapiro, 1974), della *customer satisfaction* e *customer loyalty* (Blackwell, Szeinbach, Barnes, Gamer, & Bush, 1999; Bolton, 1998; Reichheld, Markey, & Hopton, 2000), così come di instaurare proficue relazioni di cooperazione reciproca (Boles et al 1999; Fiocca, Snehota, & Tunisini, 2003; McDonald

et al. 1997; Shapiro, Rangan, Moriarty, & Ross, 1987). In particolare i rapporti commerciali con i clienti più importanti sembrano garantire rendimenti elevati (Shapiro & Moriarty, 1982; Stevenson, 1980), ma le aziende mostrano notevoli difficoltà nell'individuare quali siano i "clienti importanti" o clienti chiave. Anche se sono stati sviluppati e introdotti diversi strumenti (Boles et al., 1999; Fiocca, 1982; Ivens & Pardo, 2007; Napolitano, 1997; Pels, 1992; Stevenson, 1980; Tutton, 1987), spesso appropriate e/o sofisticate classificazioni per valutare o selezionare i clienti chiave non sono applicate, dunque il loro utilizzo sembra essere piuttosto scarso (Wengler et al., 2006). L'indagine empirica di Wengler et al. (2006) sull'impiego di criteri per la selezione dei clienti chiave, infatti, rivela che oltre l'80% delle aziende seleziona i clienti strategici in base al volume delle transazioni e/o vendite, il 40% si basa sulla quota di mercato del cliente e il 30% invece ne considera l'immagine e la reputazione. Solo il 30%, infine, valuta il margine di contribuzione del cliente, il quale invece è considerato fondamentale per valutare la redditività della relazione commerciale. Dal momento che la maggior parte delle aziende applica strumenti inadeguati per la valutazione dei propri clienti, è piuttosto sorprendente, e addirittura paradossale, che il concetto di key account management sia così diffuso e spesso utilizzato, nonostante i *supplier* non possano essere certi che i loro *key account* siano davvero tali. La maggior parte delle aziende quindi alloca le proprie risorse in modo imperfetto, subendo notevoli perdite di efficienza nelle proprie relazioni di business.

Nell'ottica del key account management, tra le risorse da dedicare ad un cliente strategico vi è anche la figura specifica del key account manager. La letteratura fornisce un elenco completo delle competenze e delle capacità che si suppone un key account manager dovrebbe avere, nonché le attività che dovrebbe svolgere al di là di quelle di un

semplice venditore. Cheverton (2008), Platzer (1984), Ryals e McDonald (2008), Sengupta, Krapfel e Pusateri (2000), Sherman, Sperry, e Reese (2003) e Wotruba e Castleberry (1993) individuano un ampio spettro di competenze, capacità e attività che dovrebbero essere eseguite dal key account manager, che vanno dall'analisi del cliente alla gestione del team. Studi empirici, come quelli di Schulz e Evans (2002) e Guenzi, Georges e Pardo (2009), hanno ulteriormente esplorato l'impatto degli atteggiamenti e comportamenti rivolti ai *key account* sulla creazione del valore per il cliente. Tuttavia, in letteratura esistono ancora diversi gap. Fino ad ora, solo Davies e Ryals (2013) hanno tentato di sintetizzare gli atteggiamenti e i comportamenti tipici di un key account manager che lo distinguono da un venditore, mentre pochi sono gli studi che ne delineano il campo di azione, definendo il confine delle sue attività rispetto alla funzione sales e marketing o la sua portata strategica.

Un altro elemento considerato particolarmente rilevante in ottica di implementazione del key account management è il ruolo del top management (Guesalaga & Johnston, 2010). In particolare, in letteratura sono stati considerati sia il top management *commitment* (Millman & Wilson, 1999; Pardo, 1999) che il top management *involvement* (Davies & Ryals, 2009; Homburg et al., 2002; Napolitano, 1997). Definire in maniera precisa il ruolo del top management può avere effetti positivi sulla performance del programma di KAM (Tzempelikos, 2015) e ciò dimostra, dunque, come sia importante tenerne conto durante il processo decisionale di implementazione.

A questo punto, subentra anche un altro tipo di questione, ovvero la formalizzazione o meno del programma di KAM (Homburg et al., 2002). Anche se l'azienda reputa indispensabile una tale iniziativa, è comunque controverso capire in che misura ciò possa

essere ragionevole e fattibile. L'azienda infatti dovrebbe decidere non solo se formalizzare o meno l'iniziativa, ma anche la portata e gli obiettivi, che influenzeranno le future prestazioni e l'efficienza della sua gestione di marketing.

Oltre alle considerazioni fatte fin qui e al fatto che il KAM è diventato molto popolare tra le aziende negli ultimi anni (Ojasalo, 2001), tale approccio è ancora considerato una struttura organizzativa troppo complessa per molte organizzazioni (Homburg et al., 2002). In particolare, è stato dimostrato come il processo di realizzazione di un programma di KAM sia di lunga durata ed eccessivamente complicato per molte aziende (McDonald et al., 1997; Nätti & Palo, 2012; Wengler et al., 2006). Ai fini del successo di un'iniziativa di KAM, infatti, sono indispensabili importanti ristrutturazioni organizzative che devono essere gestite e accolte da parte di tutti i dipendenti (Gounaris & Tzempelikos, 2013; Marcos-Cuveas, Nätti, Palo, & Ryals, 2014). Le aziende di più grandi dimensioni, in particolare, tendono ad implementare programmi integrati di KAM con key account manager e team dedicati ai clienti strategici (Abratt & Kelly, 2001), grazie ad una più ampia disponibilità di risorse sia monetarie che di personale rispetto alle aziende di più piccole dimensioni (Homburg et al., 2002; Wengler et al., 2006). Cheverton (2012) sostiene che il KAM è spesso adattato individualmente e quindi i programmi possono differire da azienda ad azienda in base alla ristrutturazione organizzativa effettuata. L'indagine empirica di Homburg et al. (2002) ha stabilito, invece, che ci sono diversi approcci alla progettazione del key account management; gli autori suggeriscono anche che possono essere presenti pratiche informali di KAM.

Data l'importanza di questi temi, ci si aspetterebbe che le aziende si orientassero maggiormente verso comportamenti atti a migliorare questi aspetti. Invece l'attuazione di

programmi di key account management sembra essere l'eccezione che conferma la regola: l'implementazione-decisione è presa sulla base di regole generiche e non è né analizzata né valutata in maniera sistematica (Wengler et al., 2006). Al contrario, il key account management è costantemente considerato alla stregua di un investimento in un rapporto di business, mentre l'impatto di una tale iniziativa non viene misurato in maniera adeguata, vale a dire, ad esempio, con un'analisi comparativa degli adattamenti organizzativi necessari per la sua stessa implementazione.

Considerando, dunque, tutti gli argomenti fin qui esposti, risulta evidente che c'è ancora molta strada da percorrere per far luce su questi temi. Anche le basi dalle quali partire per decidere di implementare il key account management, con le sue conseguenze di vasta portata per l'organizzazione aziendale, sono vaghe o addirittura sconosciute. Boles et al. (1999) ribadiscono che, da un punto di vista teorico, è di notevole interesse capire come vengono implementati e organizzati i programmi di key account management. Pertanto, uno studio approfondito sul KAM e le relative decisioni sulla sua attuazione, sembra essere cruciale all'interno di un approccio di key account management orientato alla performance (Hogan et al. 2002a).

Tutti questi aspetti finora sono stati studiati principalmente con riferimento ad imprese di grandi dimensioni, dove si possono trovare programmi di KAM altamente formalizzati nei quali analizzare quante più variabili possibili. Ad oggi però anche le piccole e medie imprese (PMI) si trovano a competere nei mercati globali con grandi clienti sempre più esigenti, e dunque si trovano costrette ad implementare programmi dedicati ai propri clienti chiave. In tal senso, le PMI sono ben diverse dalle grandi imprese, sia in termini di disponibilità finanziarie che in termini di strutture interne e risorse umane (Marchini,

1997; Mattiacci & Cecotti, 2005), quindi risulta evidente la necessità di indagare l'applicabilità del KAM nelle PMI.

Lo scopo di questo lavoro è proprio quello di esaminare questo gap, ovvero comprendere le modalità di gestione dei clienti chiave nelle imprese di media e piccola dimensione, anche facendo riferimento alle problematiche di implementazione di questi programmi e alle esigenze di allineamento rispetto alle altre funzioni aziendali che si rendono necessarie nel momento in cui si introduce un programma di KAM all'interno di un'azienda.

Sulla base dei precedenti studi, che suggeriscono che il KAM è spesso pienamente attuato nelle organizzazioni di più grandi dimensioni, si è deciso di delimitare l'indagine soltanto ad aziende medio-piccole. Inoltre si è scelto di focalizzarsi esclusivamente sui concetti sopra evidenziati: basandosi sugli approcci teorici del *relationship marketing* e del key account management, si analizzeranno i criteri di selezione dei clienti chiave, la figura del key account manager, i team di KAM, il coinvolgimento del top management e l'allineamento intra-organizzativo, i quali sono stati identificati come aspetti operativi importanti della letteratura (Guesalaga e Johnston, 2010).

La tesi comprende cinque capitoli. Il primo capitolo (Capitolo I) introduce il contesto del lavoro di ricerca, fornendo le basi dell'analisi, la quale richiede una concezione coerente e uniforme di KAM. Pertanto si proporrà una definizione di key account management che incorpora gli aspetti più rilevanti della ricerca accademica degli ultimi cinquant'anni; tale definizione sarà integrata all'interno della letteratura relativa al marketing relazionale. Nel secondo capitolo (Capitolo II) sarà fornita una panoramica completa sui temi di ricerca del key account management passati e attuali. In questo stesso

capitolo verrà introdotto anche il modello di ricerca sviluppato dalla revisione della letteratura per rispondere alle relative domande di ricerca; saranno dunque presentati nel dettaglio gli elementi da prendere in considerazione quando si vuole implementare un programma di KAM all'interno di un'organizzazione aziendale. Il terzo capitolo (Capitolo III) riguarderà la metodologia utilizzata nello svolgimento dello studio; in particolare saranno presentati e spiegati l'approccio e il progetto (*design*) di ricerca, il processo attraverso cui l'indagine è stata condotta, i criteri di selezione delle aziende coinvolte nello studio, nonché le attività svolte operativamente per l'analisi dei dati. Il capitolo successivo (Capitolo IV) includerà invece una presentazione dettagliata dei dati empirici raccolti. A seguire (Capitolo V), questi stessi dati saranno analizzati, fornendo una connessione con le teorie presentate nella revisione della letteratura. Il capitolo si chiuderà con alcune considerazioni conclusive, nonché una discussione dei contributi teorici e pratici dello studio, le limitazioni e dei suggerimenti per ulteriori ricerche future.

CAPITOLO I

L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Nella letteratura accademica, il key account management è un noto concetto di marketing relativo alla gestione dei rapporti di business. Tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80 si è assistito ad un aumento di interesse da parte del mondo accademico nei confronti del key account management, che si è ulteriormente incrementato nel corso degli anni '80 e anni '90, parallelamente all'attenzione crescente che gli accademici hanno rivolto al marketing relazionale (Berry, 1983; Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Spekman & Johnston, 1986; Webster, 1992). Il key account management, che si è originariamente sviluppato affianco ma fuori dalla letteratura del marketing relazionale, è definito come un “programma di gestione di marketing focalizzato su un cliente”, e ciò può essere letto come il risultato di una crescente *market orientation* da parte delle aziende. A causa dei vari filoni di ricerca esistenti sul key account management (*sales*, marketing, organizzazione aziendale, ecc.), finora non è stato ancora definito nella letteratura di marketing un concetto coerente e omnicomprensivo di tutti i suoi aspetti. Ogni approccio ha attinto da diversi costrutti teorici ed empiricamente testati, senza però mirare a stabilire una definizione ben delineata e consistente di key account management.

Al fine di comprendere meglio il concetto, verrà delineato l'ambito all'interno del quale sarà calata tale ricerca, ovvero il marketing business-to-business, e saranno presentati gli antecedenti del marketing relazionale; ciò servirà a dimostrare perché il key account management dovrebbe essere visto ed interpretato proprio in ottica di

relationship marketing. Sarà introdotto, inoltre, un concetto globale di key account management, con le sue diverse dimensioni e i suoi obiettivi.

1.1 CONCETTI INTRODUTTIVI SUL BUSINESS O INDUSTRIAL MARKETING

Il marketing industriale nasce negli anni '30 negli Stati Uniti in seguito alla crisi del 1929 che portò ad un forte sbilanciamento tra domanda e offerta. A partire da questo contesto, il marketing industriale si è caratterizzato per un'importante evoluzione, che però l'ha portato ad affermarsi come disciplina autonoma solo nei decenni seguenti. Negli anni '50 le principali politiche e pratiche di acquisto delle organizzazioni diventano il tema principale per gli accademici. Negli anni '70 iniziano ad emergere le differenze con i beni di consumo, ma la disciplina è ancora indietro a causa della situazione competitiva piuttosto stabile e della lenta evoluzione della tecnologia; altra difficoltà è rappresentata dall'elevata frammentazione in molti settori. Tra gli anni '80 e gli anni '90 si affermano gli studi di business marketing con lo sviluppo del concetto di relazione di scambio derivante dalla specificità della natura e del comportamento d'acquisto del cliente business (Fiocca et al, 2009).

Il marketing industriale ha per oggetto gli scambi di beni e servizi che intervengono tra organizzazioni, siano esse imprese (industriali, commerciali o di servizi), istituzioni o enti pubblici o privati (Fiocca et al., 2003). Il mercato business pone sfide particolari a causa della natura dinamica del contesto B2B, delle tipologie di clienti di questo importante mercato, dei fattori che influenzano la domanda di beni industriali, della natura dei rapporti tra acquirente e venditore e delle caratteristiche di base dei prodotti industriali e dei servizi.

Le imprese industriali devono necessariamente dimostrare abilità superiori (rispetto alle imprese B2C) nella comprensione e soddisfazione dei clienti, possedere un forte orientamento al mercato e una spiccata capacità relazionale verso il cliente. Per offrire benefici rilevanti, le imprese B2B devono inoltre avvalersi delle competenze necessarie per avviare, sviluppare, e monitorare relazioni con i clienti redditizi (Palmatier, 2008; Payne & Frow, 2006).

Nel business marketing non basta conoscere l'azienda ed i clienti, ma occorre conoscere i clienti dei clienti, gli interlocutori non acquirenti e soprattutto tenere sotto controllo le variabili interne ed esterne che potrebbero influenzare l'andamento del proprio business. L'informazione non può essere considerata come un prodotto finito ma deve essere cercata continuamente. Solo con tale atteggiamento potranno essere adottati orientamenti decisionali consapevoli (Fiocca et al., 2003).

Inoltre, negli ultimi anni, oltre all'affermarsi dei principi del marketing relazionale, i mercati industriali hanno iniziato a dover fare i conti anche con l'ormai noto concetto di "valore" (Ulaga & Eggert, 2006), al punto che i programmi di marketing prevedono un coinvolgimento sempre maggiore del cliente (in un'ottica di co-creazione di valore) per giungere alla realizzazione di un'offerta personalizzata, ma soprattutto per creare maggior valore per il cliente stesso (Lindgreen, Hingley, Grant, & Morgan, 2012).

1.2 IL MARKETING RELAZIONALE E IL CONCETTO DI KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Lo sviluppo del marketing relazionale è iniziato nei primi anni '80, dunque questo nuovo paradigma di marketing (Achrol & Kotler, 1999; Grönroos, 1994; Gummesson, 1997, 1999; Hunt & Morgan, 1994; Möller & Halinen, 2000; Parvatiyar & Sheth, 1994;

Sheth & Parvatiyar, 1995; Webster, 1992) è emerso in parallelo insieme al concetto di key account management. Mentre il marketing relazionale integrava il concetto di marketing, il key account management è stato considerato come un'estensione e un miglioramento del concetto di *personal selling* (Shapiro & Wyman, 1981). Solo recentemente i ricercatori hanno iniziato a riconoscere che il marketing relazionale, il key account management, nonché l'orientamento al mercato (*market orientation*)¹ sono complementari e beneficiano gli uni degli altri (Homburg et al., 2002; Sengupta, Krapfel, & Pusateri, 1997b; Weitz & Bradford, 1999). La ricerca accademica è dovuta passare per diverse fasi negli ultimi cinquant'anni per giungere alla conclusione che il marketing non ha soltanto una dimensione transazionale, ma anche una relazionale. In tale contesto, il key account management può essere interpretato come un programma specifico di marketing relazionale focalizzato su un singolo cliente.

1.2.1 Da una concezione transazionale ad una relazionale di marketing

Analizzando in retrospettiva la storia del marketing relazionale, si può vedere come tale paradigma sia ancora molto giovane. Si è evoluto solo dagli inizi degli anni '80, quando il mondo accademico ha iniziato a capire l'importanza delle relazioni di business a lungo termine tra fornitori e clienti (Berry, 1983; Cannon & Perreault 1999; Gummesson, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Spekman & Johnston, 1986), anche se vanno

¹ La *market orientation* è definita come "la generazione a livello dell'intera organizzazione aziendale di *market intelligence*, diffusione di informazioni tra i reparti e di reattività ad essa" (Kohli & Jaworski, 1990). Le ricerche sull'orientamento al mercato si sono interessate particolarmente agli aspetti intra-organizzativi nonché alla cooperazione inter-organizzativa per creare superiore valore per gli acquirenti (Narver & Slater, 1990) e su come i fattori ambientali influenzano le performance di business (Jaworski & Kohli, 1993).

segnalati alcuni ricercatori che hanno dato i primi cenni di interesse già negli anni '60 (Alderson, 1965).

Fin dall'inizio, a causa della crescente concorrenza nei mercati, il marketing relazionale si è concentrato sulla fidelizzazione dei clienti (Berry, 2002)². Soprattutto per quanto riguarda il settore dei servizi, è divenuto sempre più evidente che le aziende sarebbero state più efficaci ed efficienti rispetto ai loro concorrenti soltanto attraverso l'adozione di un approccio di marketing relazionale. Ciò le avrebbe anche aiutate a rispondere in maniera più soddisfacente alle esigenze sempre più individualizzate dei propri clienti (Berry & Parasuraman, 1993).

Gli sviluppi storici del paradigma del marketing relazionale sono partiti dal concetto di vendita: quest'ultimo sembrava essere un concetto di marketing adeguato fino agli anni '60, ovvero fino a quando il marketing non ha iniziato ad evolversi e ad acquisire sempre maggiore influenza. L'estensione del concetto di marketing ad una prospettiva relazionale porterà successivamente alla creazione di un vero e proprio approccio di marketing relazionale.

² Berry (1983, 2002) definisce il marketing relazionale come *“attrarre, mantenere e - nelle organizzazioni multi-servizio - migliorare le relazioni con i clienti”*. L'autore sottolinea l'importanza della fidelizzazione dei clienti osservando che: *“Servire e vendere a clienti esistenti è considerato tanto importante per il successo del marketing a lungo termine, quanto l'acquisizione di nuovi clienti”*. Contrariamente a Berry (1983, 2002), Morgan e Hunt (1994) propongono una definizione molto più ampia di marketing relazionale, includendo anche tutti i possibili attori, come acquirente, competitors e partner. Pertanto, essi propongono la seguente definizione: *“Il marketing relazionale si riferisce a tutte le attività di marketing dirette alla creazione, lo sviluppo e il mantenimento di scambi relazionali di successo”* (Morgan & Hunt, 1994). In tempi di crescente interconnessione tra tutti gli attori (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994), la definizione di Morgan e Hunt sembra essere più adeguata e completa.

1.2.1.1 Il marketing transazionale

Gli sviluppi storici del paradigma del marketing relazionale hanno origine dal concetto di vendita (*selling*), quando la produzione di massa, la divisione del lavoro e i rapporti impersonali tra fornitore e cliente dominavano il mercato. Grazie alla rivoluzione industriale, infatti, rapporti sempre più impersonali tra fornitore e cliente, la produzione di massa e una divisione del lavoro rigorosa (Sheth & Parvatiyar, 1995) iniziarono a caratterizzare ogni industria. Il concetto di vendita si era dunque evoluto: una capacità di produzione limitata e l'arretratezza della forza lavoro resero sufficiente la semplice costruzione di uno stabile produttivo per la maggior parte degli imprenditori e delle aziende, al fine di concentrarsi sulla produzione, sulla commercializzazione dei prodotti e guadagnare così profitti derivanti dai volumi di vendita (figura 1). In questo contesto, il marketing era semplicemente uno strumento per aumentare il volume delle vendite e manipolare i clienti (Gruen, 1997; Varaldo & Stanton, 1989).



Figura 1 – Il concetto di vendita (Kotler, 1997)

Fino ai primi anni '60, quando la maggior parte dei mercati divenne saturo, il concetto di vendita sembrava essere quello più adeguato. Con i loro bisogni di base soddisfatti, i clienti iniziarono a chiedere prodotti più personalizzati e quindi costrinsero la maggior parte delle aziende a cambiare il loro approccio di marketing (Levitt, 1983): queste ultime

non si concentrarono più sulle fabbriche e sui prodotti, ma iniziarono a focalizzarsi sui mercati e sulle esigenze del cliente. A loro volta, i clienti gradualmente guadagnarono potere e compresero la loro crescente influenza sull'approccio di business dell'azienda. Pertanto, le aziende cambiarono le loro strategie applicando sempre più spesso il concetto di marketing: invece di concentrarsi sullo sviluppo di prodotti, iniziarono a puntare su specifici target di mercato, cercando di individuare le esigenze dei clienti di quel target e applicando un marketing mix integrato alla vendita (Kotler, 1997; Webster, 1988).

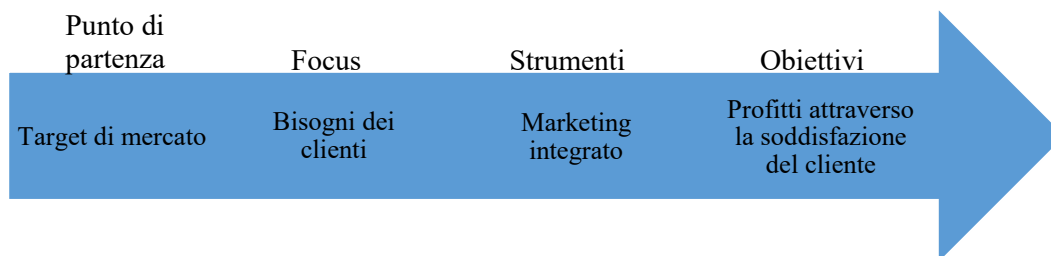


Figura 2 – Il concetto di marketing (Kotler, 1997)

Il marketing così concepito fu sostanzialmente una svolta epocale (figura 2): il cliente diventava l'epicentro dell'attività aziendale (Valdani, 1995). Di conseguenza, la maggior parte degli accademici concordarono sul fatto che il profitto poteva essere raggiunto attraverso la transazione solo se questa lasciava il cliente pienamente soddisfatto. Pertanto il focus si spostò sulla soddisfazione del cliente nella singola transazione (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Questa concettualizzazione del marketing presentava però delle gravi lacune (Gruen, 1997): prima di tutto, i dipartimenti marketing delle aziende, nella conduzione delle loro ricerche, assumevano implicitamente l'esistenza del cliente medio o "tipico". Definire il cliente medio invece di riconoscere l'individualità di ogni cliente dimostrava che molte

aziende erano ancora intrappolate nel concetto di *selling*. Naturalmente il vantaggio di assumere l'esistenza del cliente "tipico" offriva la possibilità di standardizzare e quindi economizzare la produzione nonché i processi di servizio, ma in realtà ciò significava non riconoscere i bisogni individuali e specifici dei clienti. Inoltre, la maggior parte delle aziende che applicava il concetto di marketing fundamentalmente non riusciva ad avvicinarsi ai propri clienti. Queste, infatti, nella realtà cercavano di tenerli a distanza mentre studiavano le loro abitudini di consumo (Sheth & Parvatiyar, 1995). Con una più stretta interazione *buyer-supplier*, le aziende avrebbero potuto apprendere meglio, e prima dei concorrenti, le esigenze del cliente e questo avrebbe portato poi al raggiungimento di importanti vantaggi competitivi (Porter & Millar, 1985).

1.2.1.2 Il marketing relazionale

A causa del dinamismo dei mercati e delle crescenti richieste dei clienti, l'offerta di prodotti-servizi per il cliente "medio" nonché l'applicazione del marketing mix sembravano diventare inadeguati e insufficienti. Al contrario, sia le aziende acquirenti che quelle venditrici iniziarono gradualmente a riconoscere che l'interdipendenza e la cooperazione potevano migliorare le loro prestazioni a lungo termine (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990), traducendosi in un vantaggio competitivo sostenibile (Day & Wensley, 1988; Day, 2000).

In particolare nel corso degli anni '70 molti noti accademici evidenziarono il focus transazionale del concetto di marketing (Bagozzi, 1974; Hunt, 1983; Kotler, 1972), ma nei primi anni '90 gli stessi adottarono una concezione relazionale (Bagozzi, 1994; Kotler, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Iniziarono a riconsiderare le loro argomentazioni sul paradigma dello scambio, il quale semplicemente cercava di raggiungere la

soddisfazione dei clienti in ogni transazione. Dal momento che un approccio transazionale orientato al raggiungimento della *customer satisfaction* era piuttosto ampio e non sempre sensato, perché la maggior parte delle relazioni commerciali durava anni, gli autori riconobbero che poteva essere creato maggior valore all'interno di una relazione di business se il suo focus si fosse spostato da un'ottica transazionale ad un orientamento relazionale (Cannon & Perreault, 1999; Li & Nicholls, 2000). Questo venne evidenziato anche da numerosi studi che dimostrarono come la collaborazione e l'interdipendenza reciproca descrivevano la realtà meglio di quanto facesse il paradigma del marketing transazionale (Gummesson, 2002; Holm, Eriksson, & Johanson, 1999; Sheth & Parvatiyar, 1995). Questi risultati portarono al "*passaggio dell'enfasi dalle transazioni discrete e dall'acquisizione di nuovi clienti alle relazioni e al mantenimento dei clienti importanti*" (Day & Montgomery, 1999). Pertanto, il marketing relazionale può essere visto come un paradigma strategico di business (Ferrero, 1992; Li & Nicholls, 2000), che si concentra sullo sviluppo sistematico di relazioni continue e collaborative come fonte di vantaggio competitivo sostenibile (Berry, 1995, 2002; Gruen, 1997).

1.2.1.3 Dal marketing relazionale all'acquisto e la vendita relazionali

Anche se è stato precedentemente dimostrato che le aziende si stavano muovendo verso una concezione relazionale della transazione, non era ancora chiaro se il *relationship marketing* fosse un approccio unilaterale adottato solo dal fornitore o se implicasse un approccio relazionale da parte sia del venditore che dell'acquirente. La maggior parte dei manager non erano realmente consapevoli di questo problema (Jackson, 1985): essi spesso cercavano di implementare un approccio di marketing relazionale, mentre i clienti pensavano in termini di marketing transazionale.

Come illustrato nella figura 3, si può parlare di marketing relazionale solo se la vendita relazionale così come l'acquisto relazionale vengono effettuati, rispettivamente, dal fornitore e dall'acquirente (Sheth & Parvatiyar, 2002). Se il *supplier* adotta un approccio di vendita relazionale nonostante sia a conoscenza del fatto che il *buyer* non intende a sua volta praticare un acquisto relazionale, il risultato sarà una perdita di efficienza. La stessa cosa si verifica se il fornitore è orientato alla vendita transazionale mentre il cliente adotta un approccio di acquisto relazionale. Se né il fornitore né il cliente si comportano in modo relazionale, si può parlare di marketing transazionale (Jackson, 1985). Per poter parlare di un vero e proprio *relationship marketing* entrambe le parti devono applicare un approccio relazionale, altrimenti il loro comportamento si traduce in perdite di efficienza e di efficacia.

		Vendita relazionale	
		Sì	No
Acquisto relazionale	Sì	Marketing relazionale	Perdita di efficacia
	No	Perdita di efficienza	Marketing transazionale

Figura 3 – Vendita e acquisto relazionale (Wengler, 2006)

Ci sono diverse tipologie di relazioni di business che le aziende possono perseguire (Anderson & Narus, 1991; Jackson, 1985), mentre gli scambi transazionali e gli scambi relazionali possono semplicemente essere visti come le estremità di un *continuum*. Negli scambi transazionali, il cliente e il venditore si concentrano solo sullo scambio tempestivo di prodotti standard a prezzi competitivi, mentre negli scambi relazionali avviene la

condivisione di informazioni, si instaurano legami sociali e di processo ed entrambe le parti si impegnano nella relazione reciprocamente al fine di ottenere benefici di lungo periodo (Anderson & Weitz, 1992; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Kalwani & Narayandas, 1995; Lambe & Spekman, 1997; Napolitano, 1997). Il raggiungimento di tali vantaggi nei rapporti commerciali a lungo termine richiede un approccio gestionale di marketing che sia flessibile, ma allo stesso tempo anche focalizzato, come il key account management.

Gummesson (2002) ha una visione ancora più ampia del *relationship management* e sostiene che si deve andare al di là del marketing e delle vendite al fine di sviluppare rapporti reali e proficui a lungo termine. Applicare le teorie che vanno oltre il marketing, come se si fosse in una relazione di vita reale, ad esempio un matrimonio, e realizzare così che il business è fatto tra individui, permette veramente di creare una relazione forte e una situazione “win-win” per entrambi, fornitore e cliente (Gummesson, 2002).

1.2.2 Il key account management nel contesto del marketing relazionale

Quanto detto fin qui sul marketing relazionale sottolinea come i programmi di key account management del *supplier* debbano essere riconosciuti e accettati dal cliente, se si vuole considerare il key account management come parte del marketing relazionale. Senza un atteggiamento positivo e collaborativo da parte del cliente, il key account management non sarà in grado di mettere in atto nessun tipo di processo interattivo in modo efficace ed efficiente (Day, 1995; Jackson, 1985; Lambe & Spekman, 1997) e tale da trarre maggior valore dal rapporto di business. Il cliente deve quindi adottare un’ottica di acquisto relazionale (Boles, Barksdale, & Johnson, 1996).

Da questo punto di vista, il comportamento relazionale del cliente sembra essere una condizione preliminare per la realizzazione del key account management³. Ma uno sguardo più attento dalla teoria alla pratica rivela che il key account management non presuppone necessariamente un acquisto relazionale fin dall'inizio. In primo luogo, è il fornitore che deve adottare un approccio relazionale. L'utilità dell'acquisto relazionale può essere poi dimostrata al cliente nel corso del tempo (Blois, 1996a; Pardo, 1997). Tuttavia, a lungo andare, il key account management può avere successo solo se è corrisposto da un approccio di acquisto relazionale da parte del cliente (Jackson, 1985; Cannon & Narayandas, 2000).

Dal momento che esistono diversi tipi di transazioni nei mercati business-to-business, il key account management può essere classificato tra una di queste tipologie sulla base di due dimensioni: la prima comprende il focus di business del fornitore o, più in generale, il mercato o target di riferimento. Tale focus si distingue tra il mercato di massa e il singolo cliente. La seconda dimensione riguarda le intenzioni comportamentali del fornitore, ovvero se quest'ultimo intende applicare un approccio di marketing transazionale o uno di marketing relazionale. A seconda delle intenzioni del *supplier* e del suo mercato di riferimento, si può distinguere tra *market segment management*, *project management*, *customer relationship management* e *key account management*.

Andando a confluire all'interno del marketing relazionale, il key account management si concentra su un singolo cliente (figura 4). Quindi il key account management può essere

³ Un presupposto importante per l'implementazione del key account management è l'esistenza di un rapporto stabile e di lunga durata tra il cliente e il suo fornitore (Berry, 2002). Le relazioni d'affari con i nuovi clienti devono essere gestite con cautela e devono essere valutate in termini di valore futuro prima di implementare un programma di key account management.

visto come la concretizzazione e l'implementazione del paradigma relazionale applicato ai grandi clienti (Cannon & Narayandas, 2000).

		Mercato (target) di riferimento	
		Mercato/segmento	Singolo cliente
Intenzioni comportamentali del supplier	Marketing transazionale	Market (Segment) Management	Project Management
	Marketing relazionale	Customer Relationship Management	Key Account Management

Figura 4 – Tipologie di gestione delle relazioni business-to-business (Wengler, 2006)

1.2.2.1 Il key account management come un programma focalizzato di relationship marketing

La matrice sulle tipologie di gestione dei rapporti commerciali appena esposta aiuta a classificare il key account management all'interno del marketing relazionale: il fornitore si concentra esclusivamente su un singolo cliente e persegue un approccio di marketing relazionale, cioè la sua vendita relazionale è corrisposta da un acquisto relazionale del cliente. Pertanto, il key account management può essere considerato a pieno titolo come parte del marketing relazionale in quanto rappresenta un programma di marketing specializzato e focalizzato su un singolo, ma molto importante, cliente allo scopo di creare una relazione di business stabile e di lungo periodo. Quindi, il key account management di per sé non può essere inteso solo come una tipologia di relazione di business, ma può

essere interpretato, in alcuni casi, come uno strumento adeguato, dal punto di vista del fornitore, per governare o implementare un rapporto d'affari⁴.

La distinzione tra la relazione di business e il programma di key account management implementato dal *supplier* è piuttosto importante e le aziende devono esserne consapevoli: l'introduzione del key account management è in primo luogo una decisione del fornitore e questa spesso viene presa in maniera indipendente dalle attitudini e comportamenti del cliente. Un programma di key account management rappresenta semplicemente la linea strategica di marketing adottata dal fornitore, ma, come già anticipato, la sua attuazione potrebbe comportare perdite di efficienza gravi se il fornitore adottasse un approccio di *relationship selling* mentre il cliente fosse interessato solamente ad un rapporto transazionale (Day, 2000; Jackson, 1985). Anche se il key account management potrebbe essere importante per il futuro successo della relazione di business sia per il cliente che per il fornitore, il cliente non può essere costretto ad adeguarvisi. In una situazione come questa, il fornitore non sarebbe in grado di sanzionare l'atteggiamento del cliente e il suo rifiuto a cooperare, se non abbandonando il rapporto d'affari. Interrompere la relazione potrebbe essere la scelta sbagliata, perché non sarebbe stato il cliente a forzare il fornitore ad investire in un programma di key account management. Quindi, prima di impostare un programma di KAM, deve essere realizzata

⁴ Per quanto riguarda il *supplier*, sono numerosi i vantaggi provenienti dall'implementazione del key account management, come ad esempio migliori relazioni con i clienti, l'aumento dei margini di profitto, il passaparola positivo da parte dei clienti e il mantenimento di una base di clienti più stabile (Barrett, 1986; Boles et al., 1997; Boles et al., 1999; Stevenson, 1981). Le imprese acquirenti possono aspettarsi una riduzione dei costi, la priorità di acquisto quando le merci sono scarse, degli sconti di quantità, così come servizi customizzati a valore aggiunto (McDonald et al., 1997). Nell'ambito del processo di implementazione e mantenimento delle relazioni di business, Lambe e Spekman (1997) interpretano la vendita come sottoprodotto di una vera e propria partnership.

un'analisi approfondita e una valutazione del rapporto commerciale; inoltre deve essere stimato il valore aggiunto derivante dall'implementazione di un programma di KAM.

1.2.2.2 Il ciclo di sviluppo di una relazione di KAM

Tutte le relazioni evolvono col passare del tempo, con ogni singola transazione che è influenzata dalla storia del rapporto, e il rapporto modificato da ogni specifico scambio (Ford, Hakansson, & Johanson, 1986). Le transazioni non sono influenzate solo da considerazioni di mercato (prezzi e prodotti), ma anche da fattori relazionali o di processo, il che significa che si devono adottare diverse strategie gestionali e approcci di vendita differenti in base all'evoluzione della relazione.

Ford (1980), Dwyer et al. (1987) e Lamming (1993) hanno identificato cinque fasi nello sviluppo delle relazioni *buyer-seller*. Le fasi previste da Ford (pre-relazionale, fase iniziale, sviluppo, fasi di lungo periodo e fase finale) si rispecchiano nei concetti di consapevolezza, esplorazione, espansione, impegno e fasi istituzionali proposti da Dwyer et al. (1987) e che si riferiscono agli scambi diadici. Lamming (1993), invece, fornisce un modello storico di sviluppo relazionale nel settore automobilistico, il quale suggerisce che la natura dei rapporti può evolvere nel corso del tempo in tutti i settori, da relazioni tradizionali dove si mantiene una certa distanza a modelli di partnership osservati tra i produttori giapponesi. Il modello relazionale prevalente in un settore agisce quindi come il contesto all'interno del quale si formano tutte le altre relazioni diadiche.

Il modello a cinque fasi di Wotruba (1991) relativo allo sviluppo degli approcci di vendita può essere visto come il riflesso delle strategie relazionali del venditore. Gli step di fornitore (*provider*), persuasore (*persuader*), previsore (*prospector*), risolutore di problemi (*problem solver*) e procreatore (*procreator*) non solo richiedono diverse

competenze al venditore, ma rappresentano anche approcci diversi per soddisfare le esigenze dei clienti.

Non si possono tracciare parallelismi assoluti tra i vari modelli, ma ognuno dà il suo contributo alla comprensione dello sviluppo delle relazioni. In questi modelli viene proposta una varietà di stadi della relazione e di fattori scatenanti che fanno muovere il rapporto da uno stadio al successivo. Basandosi sui suddetti modelli, Millman e Wilson (1996) offrono un modello a sei stadi relativo allo sviluppo di una relazione di KAM (figura 5).

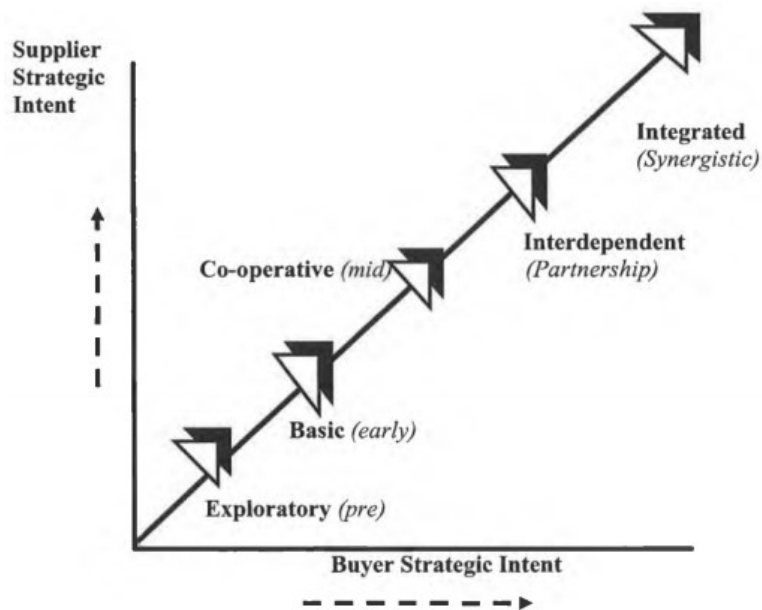


Figura 5 – Key account relational development model (Millman & Wilson, 1995, 1996) (i nomi originali delle fasi in *italic*)

Il modello di cui sopra dimostra la progressione tipica di una relazione. Oltre al continuum transazionale-collaborativo, si prende in considerazione anche l'evoluzione del livello di coinvolgimento con i clienti, da interazioni semplici a complesse. Le fasi del modello descrivono gli step che le aziende attraversano mentre la relazione raggiunge il suo punto più alto (Millman & Wilson, 1995).

1. Nel Pre-KAM il venditore non dispone di alcuna informazione sull'acquirente e il loro rapporto è generico, senza alcun trattamento speciale o struttura organizzativa dedicata. La maggior parte dei clienti rimarrà sempre in questo livello transazionale dal momento che nessuna delle parti ha alcun interesse a sviluppare la relazione o non vede l'altra parte meritevole degli investimenti che il rapporto più forte richiederebbe.

2. La fase di Early-KAM è quella di corteggiamento, dove entrambe le parti utilizzano le informazioni raccolte per scoprire le possibilità di collaborazione e per vedere se l'altra parte merita davvero degli investimenti. In questa fase i concorrenti giocano un ruolo importante e i loro punti deboli (e di forza) devono essere noti, al fine di utilizzarli per convincere l'acquirente dei vantaggi provenienti dalla scelta del venditore come fornitore preferenziale a scapito dei competitors. In questa fase i prodotti e servizi offerti iniziano ad essere differenziati, al fine di aumentare le prestazioni e migliorare la comunicazione.

3. Il Mid-KAM è la fase in cui le aziende "si frequentano", nel senso che anche se il venditore non è l'unico fornitore del prodotto, comunque rimane uno dei preferiti. In questa fase la fiducia cresce, così come l'approccio alla risoluzione dei problemi. Entrambe le parti imparano a conoscersi a vicenda e comprendono meglio quali vantaggi particolari il loro rapporto ha da offrire. Il top management inizia a ricoprire un ruolo più attivo nella supervisione e nell'allocazione delle risorse, al fine di vedere se il rapporto potrebbe condurre ad una partnership.

4. Il Partnership-KAM è la fase matura in cui le informazioni sono scambiate più liberamente e potrebbero essere condivise persino informazioni commerciali sensibili. La collaborazione è ampiamente diffusa ed entrambe le aziende si supportano a vicenda. Inoltre, entrambe conoscono i piani di produzione della controparte in modo

approfondito. Ciò facilita al cliente la pianificazione degli acquisti e al fornitore la pianificazione della produzione in base alle esigenze dei clienti.

5. Il Synergistic-KAM è il livello più profondo di partnership, dove il confine tra le due aziende inizia a svanire e queste condividono una visione in cui entrambe fanno parte di un'entità più grande, con l'obiettivo di accrescere il valore e agire con maggiore efficacia nei mercati. Il fornitore svolge un ruolo attivo nel miglioramento del valore aggiunto che il *buyer* offre ai suoi stessi clienti.

6. L'Uncoupling-KAM è la fase finale di tutte le relazioni. Le ragioni più comuni sono che una delle parti (di solito il cliente) smette di vedere la relazione come profittevole oppure inizia a pensare di poter ottenere un grande risparmio sui costi lavorando con qualche altra azienda. Un'altra possibile ragione è che il rapporto è stato per lo più portato avanti da figure professionali specifiche che, lasciando l'azienda, fanno automaticamente terminare anche la relazione di business.

1.2.2.3 Sviluppi ed evoluzioni del concetto di key account management

L'introduzione del concetto di key account management ha a che fare con gli importanti cambiamenti ambientali avvenuti nei principali mercati americani ed europei (Cardinali, 2014; Boles et al., 1999; Napolitano, 1997; Shapiro & Moriarty, 1982; Weilbaker & Weeks, 1997): la saturazione dei mercati, le incertezze sugli approvvigionamenti, la crescente necessità di ridurre o evitare i costi (Shapiro & Wyman, 1981), una pressione costante subita dai *supplier* al fine di migliorare la qualità e i servizi (Bragg, 1982), l'ampia dispersione geografica degli acquirenti per uno stesso cliente (Shapiro & Moriarty, 1982), una base clienti e fornitori ridotta (Bragg, 1982; Shapiro & Wyman, 1981), una maggiore presenza di clienti sempre più sofisticati (Maher, 1984),

nonché un aumento del desiderio di sviluppare delle partnership (Shapiro & Posner, 1976). Questi cambiamenti ambientali hanno costretto le aziende a modificare il loro modo di fare business già alla fine degli anni '50 e '60: invece di delimitare le responsabilità dei venditori a delle specifiche area di vendita, molte grandi multinazionali (come General Electric, Xerox, IBM) iniziarono ad introdurre il key account management. Nel fare questo, le aziende cercarono di fornire servizi migliori e forniture più affidabili (Bragg, 1982) e contemporaneamente aumentare la propria quota di mercato (Rottenberger-Murtha, 1993; Stevenson, 1980).

L'evoluzione della disciplina sul key account management è caratterizzata da tre diverse fasi (Weilbaker & Weeks, 1997): una fase di introduzione, una fase di crescita e una fase successiva di ulteriore crescita (figura 6). La fase di introduzione va dagli anni '60 fino al 1984 ed è caratterizzata dalla diffusione di informazioni sul key account management che forniscono una panoramica del nuovo approccio di marketing. Quattro articoli in particolare esemplificano molto bene il carattere della fase di introduzione, nel corso della quale è stato speso molto tempo per esaminare il concetto di key account management. Pegram (1972) spiega i benefici per i venditori, Shapiro e Moriarty (1982; 1984a) ne discutono la complessità e le dimensioni principali, nonché gli aspetti della performance del KAM, e infine Platzer (1984) riassume e sintetizza quanto detto fino a quel momento e definisce le funzioni e le attività.

Durante la fase di crescita (1985-1994) l'interesse si è spostato dagli studi qualitativi e da informazioni aneddotiche verso studi quantitativi con numerosi dati empirici. Il concetto di key account management è già accettato in questa fase, anche se non è ancora del tutto coerente, e la ricerca accademica si concentra sul miglioramento del processo di

KAM, sulla sua implementazione nonché sulle questioni di differenziazione (Boles, Pilling, & Goodwyn, 1994; Tutton, 1987; Wotruba & Castleberry, 1993). Lo spostamento del focus sui temi della differenziazione e della performance mostra anche che le aziende stavano acquisendo esperienza con il key account management e necessitavano sempre più di strumenti per valutare questi programmi (Weilbaker & Weeks, 1997).

Fasi dell'evoluzione del KAM	Temi principali
Fase di introduzione (anni '60 – 1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione di informazioni relative al KAM • Sviluppo del concetto di KAM
Fase di crescita (1985 – 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Focus su studi empirici sul KAM • Crescente consapevolezza dell'importanza degli aspetti legati alla performance
Fase di ulteriore crescita (dal 1995 ad oggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione della performance delle diverse tipologie di KAM • Fondamenti teorici del concetto di KAM • Critica del KAM

Figura 6 – Evoluzione degli studi sul key account management

Dal 1995 oltre il 50% delle aziende ha implementato programmi di KAM (Napolitano, 1997) sotto forma di strategie “me-too” (Millman & Wilson, 1995). Per il restante 50% delle imprese ciò rappresenta ancora un azzardo, ma prima o poi prevedono di adottare il concetto di key account management (Wengler et al., 2006). Parallelamente, la ricerca accademica si sta concentrando sempre più sulla valutazione dei programmi di gestione dei clienti strategici, le questioni relative alla performance, nonché le problematiche intra-organizzative. Comunque sia, sembra che la maggior parte delle aziende implementino un approccio KAM, piuttosto che il sofisticato approccio di marketing relazionale

orientato al valore (McDonald et al., 1997). Ma, per quanto riguarda la decisione relativa all'implementazione, la necessità di un approccio di key account management in grado di creare valore aggiunto diventa sempre più evidente, in particolare nei mercati business-to-business (Jackson, 1985; Ulaga & Eggert, 2006). Nella sezione successiva si tenterà di descrivere questo tipo di approccio, insieme ai suoi obiettivi, compiti e alle sue possibili configurazioni organizzative.

1.3 IL CONCETTO DI KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Riflettere sull'evoluzione del concetto di key account management aiuta a capire i vari cambiamenti avvenuti nell'ambito della ricerca accademica. Anche se possono essere identificate aree di ricerca analoghe, manca ancora una concezione coerente di key account management che integri i diversi approcci concettuali e i risultati empirici dei numerosi lavori.

Per un'ulteriore comprensione del tema è quindi fondamentale giungere ad una definizione generale e condivisa di cosa sia il key account management nei mercati business-to-business, vale a dire delimitarne i confini concettuali, gli obiettivi e le sue possibili configurazioni organizzative. D'altronde il key account management ha molte più implicazioni per l'azienda di quanto i manager delle diverse funzioni siano disposti ad ammettere (Wengler, 2006).

1.3.1 Definizione di key account management

Con più di cinquant'anni di intensa ricerca accademica alle spalle, dovrebbe essere facile definire o anche solo trovare una definizione adeguata di un concetto come quello

del key account management. Tuttavia, la sua definizione rappresenta una sfida più grande di quanto si possa pensare in quanto non ne esiste una comunemente accettata, nonostante siano molti gli aspetti ad esso connessi già analizzati (Gosselin & Bauwen, 2006).

Il key account management è conosciuto attraverso numerosi sinonimi e nel corso del tempo gli studi sul KAM hanno utilizzato diverse terminologie (Coppet & Staples, 1983; Kurzrock, 1983; Maher, 1984; Stevenson & Page, 1979; Tutton, 1987), che sostanzialmente hanno tutte lo stesso significato. Altre modalità attraverso cui si è fatto riferimento a questo concetto sono *large account management*, *major account management*, *international* o *global account management*, *strategic account management*, *corporate account management*, *national account management* o *national account marketing* (Gosselin & Bauwen, 2006; Ivens & Pardo, 2007; Kempeners & van der Hart, 1999; Millman & Wilson, 1995; Napolitano, 1997; Weilbaker & Weeks, 1997). Nonostante le variazioni nei nomi, tutti questi concetti ruotano intorno al focus sui grandi clienti. Questi grandi clienti sono di particolare interesse per la maggior parte delle imprese perché sono proprio loro che generano la gran parte del profitto dell'azienda. Sono definiti "chiave" perché permettono la sopravvivenza nel mercato e hanno bisogno di una considerazione e una cura fuori dall'ordinario. Secondo Pardo (1997), il termine "key account management" è il più adeguato in quanto sembra essere più flessibile, ma anche più preciso rispetto alle altre terminologie (Pardo, 1999).

Anche se tutti questi concetti si focalizzano sulla gestione dei *key account*, ci sono molte differenze riguardanti gli obiettivi, dal momento che la maggior parte degli autori sottolinea semplicemente gli aspetti specifici dei propri studi, senza integrarli in una

concezione coerente. Gli autori che studiano l'approccio di vendita ai clienti strategici (come ad esempio Jolson, 1997) trascurano spesso il carattere relazionale del key account management. Altri autori che sottolineano l'aspetto relazionale del KAM, spesso tralasciano gli aspetti organizzativi. Altri ancora invece si focalizzano sulle dinamiche organizzative senza considerare il tema della performance, o studi empirici sulle prestazioni del key account management (ad esempio Homburg et al., 2002) trascurano l'importanza dei criteri di selezione dei clienti chiave. Questa varietà di aree di ricerca ha portato a diverse definizioni del termine "key account management" in base ai diversi focus di ricerca. Pardo (1999) quindi riconosce correttamente che queste numerose definizioni hanno creato a loro volta incomprensioni sul concetto di key account management.

Sono state sviluppate, dunque, molte definizioni in base alle pratiche di gestione (Barrett, 1986; Kempeners & van der Hart, 1999; McDonald et al., 1997; Pardo, 1997; Shapiro & Moriarty, 1982), ma queste non sono sufficienti a descrivere il key account management in un'ottica globale (tabella 1).

Anche se il KAM è stato classificato come parte integrante del *relationship marketing*, non ci si può limitare a parlarne solo come un approccio relazionale focalizzato su un singolo cliente. Si tratta piuttosto di un approccio gestionale di marketing che si riflette sull'organizzazione e sull'atteggiamento di tutta l'azienda nel servire e soddisfare i clienti che portano un profitto considerevole. Quindi, le relazioni di business sono iniziate e portate avanti nell'ottica di ottenere un vantaggio reciproco di entrambi i partner attraverso la creazione di situazioni di "win-win cooperation" (Boles et al., 1999).

Il key account management è un approccio adottato dal <i>seller</i> volto a costruire un portafoglio di clienti chiave fedeli offrendo loro, su base continuativa, un pacchetto di prodotti/servizi su misura per le loro esigenze individuali	McDonald & Rogers, 1998
Il key account management si riferisce alle attività dell'azienda venditrice, che includono l'identificazione e l'analisi dei propri clienti chiave, e la selezione di strategie adeguate nonché lo sviluppo delle capacità operative per costruire, far crescere e mantenere rapporti proficui e duraturi con questi stessi clienti	Ojasalo, 2001
Il key account management, configurandosi come la gestione dedicata delle vendite e/o processi di marketing (ad esempio la selezione dei clienti, la soddisfazione dei clienti, la gestione del canale, la gestione delle relazioni, ecc.), diretto verso importanti clienti nei mercati commerciali e industriali, può essere visto come un'applicazione pratica di una relazione a lungo termine tra acquirente e venditore	Gosselin & Heene, 2005
Il key account management è una strategia utilizzata dai fornitori per puntare a servire clienti con alti potenziali e con esigenze complesse, fornendo loro un trattamento speciale negli ambiti del marketing, dell'amministrazione e del servizio. Per ricevere lo status di cliente chiave, questo deve avere un potenziale elevato di vendite	Jobber & Lancaster, 2006
Il key account management corrisponde alla sistematica selezione, analisi e gestione dei più importanti clienti attuali e potenziali di un'azienda. Inoltre, include anche il processo sistematico di set-up e manutenzione delle infrastrutture necessarie	Zupancic, 2008

Tabella 1 – Alcune definizioni di key account management presenti in letteratura

Pertanto, si propone la seguente definizione per il concetto di key account management:

Il key account management è un programma di marketing relazionale implementato dal supplier che mira a stabilire, sviluppare e mantenere una relazione di business di successo e reciprocamente vantaggiosa con i clienti più importanti dell'azienda. Questo comprende tutte le attività di marketing interne ed esterne che contribuiscono a sostenere il processo di scambio relazionale. Il programma di KAM è istituzionalizzato a livello di interfaccia fornitore-cliente e per ciò che concerne le competenze e le risorse necessarie, attinge all'interno dell'azienda supplier.

La definizione presentata abbraccia quattro aspetti fondamentali del KAM: i suoi obiettivi e le sue tre dimensioni: strategica, funzionale e organizzativa. Di seguito ognuno di questi aspetti verrà spiegato nel dettaglio.

1.3.2 Obiettivi del key account management

Realizzare un programma di KAM di successo è estremamente impegnativo: il key account management, inteso come programma di marketing relazionale orientato al lungo termine a livello di interfaccia cliente-fornitore, deve necessariamente integrare il cliente e le sue esigenze in maniera corretta (Day, 2000; Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000). L'integrazione del cliente (Fließ & Kleinaltenkamp, 2004) significa modificare e adattare gli elementi delle attività interne e i processi aziendali rispetto alle esigenze del cliente, il che richiede notevoli investimenti nella relazione nonché nei sistemi produttivi (Shapiro & Moriarty, 1984a, 1984b)⁵. Al fine di evitare eventuali e inutili perdite, è necessaria una chiara percezione degli obiettivi del key account management.

Essendo la letteratura sul KAM molto vasta e frammentata, è difficile distinguere tra obiettivi e compiti del key account management. Molti autori parlano contemporaneamente di obiettivi e compiti, rendendo spesso impossibile avere un quadro della situazione chiaro e focalizzato. Nell'ultimo ventennio è stato raggiunto un certo consenso nella letteratura in relazione ai due obiettivi principali del key account

⁵ Nelle conclusioni del loro articolo, Boles et al. (1996) sottolineano che l'azienda deve accettare il costo associato allo sviluppo del marketing relazionale (Boles et al., 1996). L'assegnazione di risorse dedicate ad un cliente è la concretizzazione coerente all'attuale enfasi creata intorno alla conoscenza delle esigenze del cliente e alla fornitura di servizi a valore aggiunto per completare il proprio *product-service offering* (Boles et al., 1999). Pertanto, il key account management deve essere visto come un investimento in una relazione di business. Dal momento che le risorse scarse sono assegnate ai clienti chiave, è molto importante utilizzare precisi criteri nella selezione dei clienti per lo status di *key account* (Boles et al., 1994; Boles et al., 1999).

management, tra l'altro strettamente interconnessi (Berger, Bolton, Bowman, Briggs, & Kumar, 2002; Berry, 1983; Cannon & Narayandas, 2000; Kumar, Bohling, & Ladda, 2003; Shapiro et al., 1987):

- il mantenimento e la fidelizzazione dei clienti (*customer retention*)
- attraverso la massimizzazione del *customer value*⁶.

1.3.2.1 La customer retention

L'obiettivo principale del marketing relazionale, e quindi del key account management, consiste nella *customer retention* (Berry, 2002; Gruen, 1997). Studi empirici nei mercati business-to-consumer (B2C) indicano che la *customer retention* dei clienti è molto più profittevole ed efficace rispetto all'acquisizione di nuovi clienti (Reichheld, 1993; Reichheld & Sasser, 1990). Anche se questo assunto è continuamente messo alla prova negli studi relativi ai mercati business-to-business (Raaij, Vernooijb, & Trieste, 2003; Reinartz & Kumar, 2000, 2002), dal momento che in primo luogo il potere contrattuale dei clienti più grandi implica margini più bassi per il *supplier*, le aziende nei mercati B2B a poco a poco hanno iniziato a riconoscere il valore delle relazioni di partnership (Anderson & Narus, 1991, 1998), a causa soprattutto della concorrenza sempre più agguerrita e delle esigenze sempre più individualizzate dei clienti: il *supplier*

⁶ Contrariamente all'attuale ricerca sul *customer value* (Anderson & Narus, 1998; Woodruff, 1997; Woodruff & Gardial, 1996), rimaniamo nella tradizione della letteratura di marketing e adottiamo la definizione di *customer value* intesa come il valore del cliente per il fornitore (Grönroos, 2000). Concordiamo quindi con Blois (1996a) che sostiene questo punto di vista, in quanto l'obiettivo della strategia di marketing è quello di creare benefici per il fornitore. Al contrario, la più recente ricerca accademica sul *customer value* (Anderson & Narus, 1998; Woodruff & Gardial, 1996) implica il giudizio o la valutazione di ciò che un cliente percepisce rispetto a ciò che ha ricevuto da un venditore in una situazione di acquisto o utilizzo specifico; ma comprende anche il valore desiderato dal cliente, che si riferisce a ciò che il cliente vuole che accada quando interagisce con un fornitore e/o nell'utilizzo dei prodotti o servizi del fornitore (Woodruff, 1997).

così raccoglie informazioni preziose sul cliente, sul suo mercato e sulle sue esigenze, che gli permettono di creare e offrire soluzioni personalizzate e customizzate. In questo modo, le asimmetrie informative e le incertezze possono essere superate e il valore della relazione diventa evidente. Al fine di mantenere i clienti in una relazione di business, il *supplier* può contare su almeno due strumenti di gestione delle relazioni (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004): la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) e gli *switching costs*⁷, oltre ad un terzo elemento (*loyalty*).

Aumentare la soddisfazione dei clienti nelle relazioni di business può essere visto come uno degli aspetti più importanti del marketing relazionale (Berry, 2002) e, quindi, del key account management⁸. La *customer satisfaction* non solo rende più probabili ulteriori acquisti, ma migliora anche l'immagine dell'azienda e quindi la sua reputazione nel mercato. La soddisfazione del cliente porta anche alla sua fedeltà (Blackwell et al., 1999; Reichheld, 1993; Reichheld et al., 2000) e potrebbe aiutare l'azienda a "trattenere" i propri clienti. Tuttavia, il raggiungimento della *customer satisfaction* richiede notevoli investimenti ed impegno da parte del *supplier*. Negli ultimi anni, con l'intensificarsi della concorrenza, molte aziende hanno compreso l'importanza della *customer satisfaction* e hanno iniziato ad offrire incentivi interessanti per mantenere il cliente all'interno della relazione. Pertanto, per evitare defezioni dei clienti e non fare affidamento solo sulla loro

⁷ Jackson (1985) è stata la prima ad evidenziare l'importanza degli *switching costs*. Oltre alla sua categorizzazione degli *switching costs* (costi psicologici, fisici ed economici che il cliente si trova ad affrontare quando cambia un fornitore), ci sono anche i costi di set-up (Weiss & Anderson, 1992) e i costi di opportunità (Dwyer et al., 1987).

⁸ La soddisfazione del cliente si verifica solo se le aspettative del cliente sono soddisfatte (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988), le quali sono fortemente influenzate dalle esigenze dello stesso target del cliente. Così Napolitano (1997) correttamente afferma che l'obiettivo del key account management è quello di aiutare il cliente ad accrescere il suo business e di conseguenza far crescere la propria attività (del fornitore). Pardo (1997) concorda ed è convinta che il key account management è accettato a condizione che crei valore aggiunto e non ci siano vincoli per il cliente.

volontà di rimanere nel rapporto di business, le aziende cercano di creare ulteriori barriere (tanto per i clienti quanto per i competitors) (Payne & Frow, 2006), aumentando gli *switching cost* del cliente al fine di aumentarne l'impegno (*commitment*) nella relazione (Bumham, Frels, Mahajan, 2003). Gli *switching cost* non devono necessariamente essere dannosi in una relazione *buyer-supplier*, ma possono anche aumentare gli investimenti addizionali di entrambe le parti. Naturalmente, questi devono essere gestiti con attenzione e, in qualche misura, in accordo con il cliente (Sengupta et al., 1997b)⁹.

1.3.2.2 Massimizzare il valore del cliente

Recentemente, gli accademici così come le aziende che hanno adottato il key account management si sono resi conto che la *customer retention* in sé non è necessariamente una strategia di marketing di successo (Reinartz & Kumar, 2000; Saren & Tzokas, 1998). I risultati del key account management dipendono principalmente dal successo economico del rapporto commerciale. I profitti dovrebbero essere generati all'interno del programma di KAM, direttamente o indirettamente. Ecco perché il secondo obiettivo del key account management, divenuto sempre più importante nella ricerca accademica, riguarda il valore del cliente¹⁰. Il *customer value* è definito come il valore attuale netto di tutti i guadagni

⁹ Nel loro studio empirico, Sengupta et al. (1997b) concludono che gli *switching costs* del cliente hanno un impatto significativo e positivo sulla performance del key account management (Sengupta et al., 1997b). Ma gli autori sottolineano esplicitamente la necessità di adattabilità e flessibilità del venditore di controbilanciare la dipendenza del cliente (a causa di investimenti specifici nel rapporto). “*Questa reciprocità o equilibrio è l'essenza dei rapporti win-win con i key accounts*” (Sengupta et al., 1997b). Gli studi di Gundlach e Cadotte (1994) e Kumar Scheer e Steenkamp (1995) hanno portato a risultati simili.

¹⁰ La distinzione tra il *customer value* e il *customer lifetime value* è importante: mentre il *customer value* comprende il valore totale che il fornitore attribuisce al suo cliente, il *customer lifetime value* si riferisce al valore monetario del cliente e comprende principalmente i fattori economici del *customer value* (Berger et al., 2002). La somma complessiva dei *customer lifetime value* di un'azienda si chiama *customer equity*, concetto che recentemente ha suscitato molto interesse nella letteratura di marketing (Blattberg, 1998; Hogan, Lemon, & Roland, 2002b; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000). Tuttavia, Bolton, Lemon e Verhoef (2004) dubitano sempre più dell'utilità delle ricerche sul tema in quanto ritengono difficile ricavare principi generalizzabili relativamente alla gestione dei clienti.

(cioè ricavi al netto dei costi) di un singolo cliente (Berger & Nasr, 1998; Berger et al., 2002; Bolton et al., 2004; Dwyer, 1989) e comprende, oltre ad indicatori economici (come la redditività), fattori intangibili che difficilmente possono essere monetizzati (ad esempio, la reputazione, il passaparola positivo, il trasferimento di know-how). Questi effetti indiretti possono anche migliorare la redditività del *supplier* e dovrebbero quindi essere considerati nella gestione dei clienti chiave. Il *customer value* è composto da fattori economici, rappresentati da ricavi e costi, così come da fattori pre-economici, che consistono nel valore delle informazioni, il valore del passaparola positivo e il valore strategico.

Per quanto riguarda il *customer value*, l'azienda può agire su due variabili per influenzare direttamente la redditività del key account management: i ricavi e/o costi.

All'inizio degli studi sul KAM, migliorare le vendite (Bragg, 1982; Rottenberger-Murtha, 1993; Stevenson, 1981; Weilbaker & Weeks, 1997), e quindi maggiori ricavi, era considerato l'unico obiettivo del key account management. Infatti, siccome il key account management permette alla forza vendita di avvicinarsi al cliente, questa è in grado di raccogliere maggiori informazioni e conoscenza sulle esigenze e i bisogni del cliente. Aumentare le vendite e quindi la quota di portafoglio (Sheth & Parvatiyar, 2002) permette di realizzare profitti più elevati e un maggior valore per il cliente.

La variabile "costi" influenza il *customer value* in due modi: da un lato può aumentare il *customer value* anche se si verificano costi aggiuntivi. Per lungo tempo era stato ipotizzato che l'implementazione del key account management accrescesse automaticamente i profitti, facendo aumentare i ricavi (Cannon & Narayandas, 2000). Dall'altro lato, spesso però si trascura che l'attuazione del key account management

richiede un'organizzazione molto specializzata, nuove figure aziendali e un più alto grado di interazione tra fornitore e cliente, che spesso si traduce in costi aggiuntivi. Tali costi di set-up devono essere considerati come un investimento in una relazione di business di lungo termine (Boles et al., 1999; Cannon & Narayandas, 2000), il quale deve essere compensato da rendimenti crescenti all'interno della relazione nel corso del tempo. Tuttavia, il management spesso non si rende conto dei maggiori costi che richiede l'organizzazione del key account management. La variabile "costi", quindi, può ridurre il *customer value* se i profitti aggiuntivi (generati grazie all'attuazione del key account management) sono compensati in modo eccessivo dai costi di set-up e di mantenimento dell'organizzazione di KAM, nonché dalla maggiore complessità organizzativa. Dunque il key account management richiede una rigorosa gestione dei costi che sembra riguardare l'intera azienda. Una corretta implementazione del KAM, a sua volta, potrebbe portare a diversi modi di ridurre i costi di transazione e di processo (Jackson, 1985; Levitt, 1983): le gerarchie piatte, lo scambio di informazioni, le responsabilità chiaramente assegnate, nonché un'adeguata organizzazione possono essere visti come elementi importanti di un processo di gestione adeguato (McDonald et al., 1997). Inoltre, la gestione delle incertezze all'interno del rapporto commerciale diventa sempre più facile per la maggiore prevedibilità. In un tale contesto, anche l'istituzionalizzazione di un sistema di controllo sembra essere utile. Il key account management è particolarmente adatto per un tale sistema di controllo poiché quasi tutti i costi e benefici possono essere assegnati ai clienti direttamente. In tale situazione dunque il bilancio dei profitti e delle perdite per ogni singolo cliente, e quindi un sistema di controllo dei *key account* adeguato, sembrano più che realizzabili.

Il valore delle informazioni, il passaparola così come il valore strategico rappresentano i fattori pre-economici del *customer value*. Questi ultimi influenzano il cliente indirettamente, in quanto impattano sul *customer value* tramite i ricavi e i costi. Dato che il key account management implica un avvicinamento al cliente, ciò aiuta a raccogliere maggiori informazioni e a conoscere meglio le esigenze del cliente. Questo consente al *supplier* di gestire e organizzare al meglio i suoi processi interni (Fließ & Kleinhenkamp, 2004). Effetti simili possono essere attribuiti al passaparola (inteso come reputazione, raccomandazione e immagine) e al valore strategico (potenziale *customer retention*, fidelizzazione dei clienti, rischio), che influenzano il *customer value* sia positivamente che negativamente tramite i ricavi e/o i costi.

Sia la *customer retention* che la massimizzazione del *customer value* rappresentano bene gli obiettivi principali del key account management, ma dovrebbero essere raggiunti contemporaneamente. La realizzazione di questi obiettivi implica un lavoro ampio e complesso. Pertanto, la concezione di key account management dovrebbe essere spiegata e impostata in modo strutturato al fine di ridurre la sua ampia complessità a tre dimensioni principali: strategica, funzionale e organizzativa.

1.3.3 Le dimensioni del key account management

Il key account management è un approccio gestionale di marketing mirato, che ha implicazioni strategiche, funzionali nonché organizzative¹¹.

¹¹ Shapiro e Moriarty (1982) suggeriscono tre dimensioni nella loro concezione di key account management: geografica, funzionale e operativa. Anche se questa concezione sembrava adeguata negli anni

Tutte e tre le dimensioni aiutano ad organizzare l'implementazione del key account management in modo sistematico, come è illustrato nella figura 7: mentre la dimensione strategica determina il focus strategico, i compiti e gli obiettivi del programma di key account management, la sua dimensione funzionale si preoccupa della gestione operativa. Infine, la dimensione organizzativa si riferisce alla formalizzazione e alla collocazione dell'unità di KAM all'interno dell'azienda (Wengler, 2006).

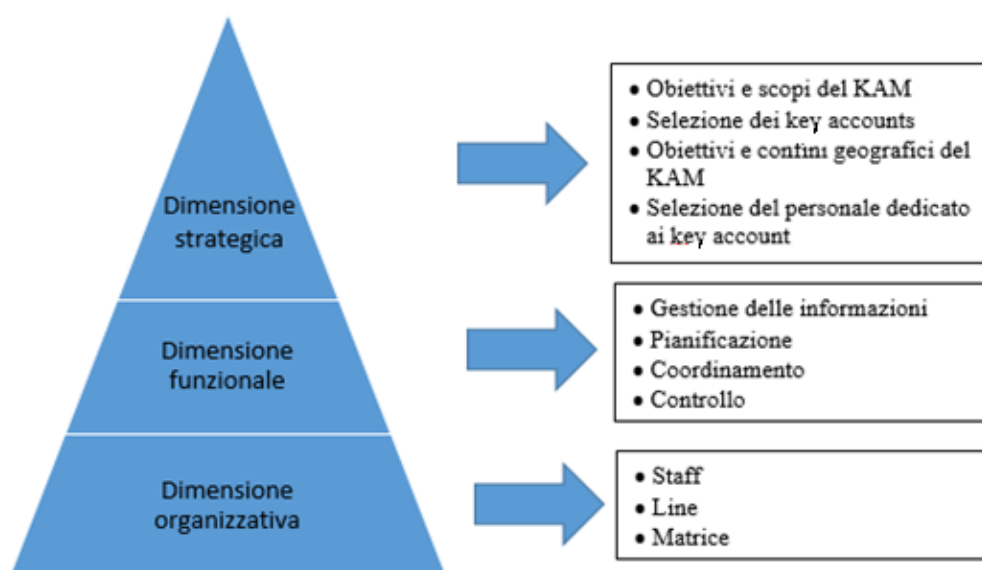


Figura 7 – Dimensioni del key account management (Wengler, 2006)

1.3.3.1 La dimensione strategica del KAM

Dato che il key account management ricopre un ruolo importante nell'ambito della gestione di marketing dell'azienda, il programma di KAM necessita di conoscere la strategia da seguire. A seconda della strategia aziendale, nonché del cliente chiave stesso, il key account management deve sviluppare un concetto di marketing focalizzato per quel

⁸⁰, gli aspetti strategici e operativi dei programmi di key account management non ricevevano la necessaria attenzione che meritano.

singolo cliente (Sheth et al., 2000). Così ogni programma di KAM è personalizzato, tenendo conto dei seguenti aspetti strategici¹²:

- *Obiettivi e scopi del KAM*: questi sono determinati dalla strategia aziendale la quale deve anche stabilire la posizione del key account management e il suo ruolo all'interno dell'azienda. Ma la strategia di business imposta solo i principali obiettivi e compiti. Pertanto, è il key account management stesso che deve analizzare e determinare il suo impatto e la sua portata all'interno dell'azienda: deve esplicitare la sua *mission*, definire il suo ruolo all'interno dell'organizzazione e stabilire le autorità e le responsabilità (Napolitano, 1997). Al fine di aumentare l'efficacia del KAM, assicurarsi il supporto del top management nonché il suo coinvolgimento (*involvement*) è estremamente importante, perché garantisce l'impegno di risorse e l'influenza sui responsabili delle business unit (Pardo, 1999; Tzempelikos, 2015).
- La *selezione dei key accounts* deve essere vista come la seconda decisione strategica relativa al key account management. La scelta di quali siano i clienti qualificati per un programma di KAM dipende dalle variabili e dai parametri stabiliti anticipatamente attraverso la strategia aziendale. Ciò richiede una valutazione approfondita del portafoglio clienti e una segmentazione degli stessi. Dopo aver assegnato le priorità a ciascun cliente, il key account management deve valutare se i punti di forza del fornitore si adattano alle esigenze del *buyer* (Blois, 1996a;

¹² Prima di tutto, l'azienda o business unit deve decidere sulla necessità o meno di attuare un programma di key account management. L'importanza di tale analisi approfondita e una valutazione dei costi e dei benefici dell'implementazione è stata ignorata fino ad ora, anche se deve essere considerata come la prima e più importante decisione strategica nel marketing management. La realizzazione del key account management è strettamente connessa alla strategia aziendale e alla posizione assegnata al marketing management all'interno della stessa strategia.

Napolitano, 1997), il che è estremamente importante se il fornitore tenta di creare un vantaggio competitivo per il cliente stesso (Pardo, 1997). In caso contrario, il key account management non sembra essere la soluzione adeguata.

- A seconda degli obiettivi e scopi del KAM, così come del singolo *key account*, il key account management deve definire *gli obiettivi e la portata geografica del programma* (Shapiro & Moriarty, 1982). Possono essere determinati anche i canali di commercializzazione più indicati oppure si possono definire gli obiettivi per ogni specifico programma di KAM, nonché le variabili legate alla performance come il ritorno sugli investimenti (ROI) o lo *share of wallet* (Sheth & Parvatiyar, 2002).
- L'istituzionalizzazione del programma di KAM e l'impegno di risorse finanziarie non sono sufficienti a garantirne il successo. Anche la *scelta del giusto key account executive* così come del team rientrano tra le decisioni strategiche relative al key account management. In particolare nei mercati business-to-business, il key account management può tradursi in strutture complesse a causa delle diverse competenze riunite all'interno del team. Ciò richiede una lungimirante gestione dello stesso team, ma anche compiti e ruoli ben definiti.

Questi diversi aspetti della dimensione strategica del key account management dimostrano come questo debba essere visto come un compito molto complesso e impegnativo, perché sostanzialmente tutto ciò si traduce nello sviluppo di una strategia di marketing customizzata. Le aziende spesso introducono il key account management per consentire al proprio marketing management di influenzare in modo proattivo le relazioni di business. Quindi la dimensione strategica riguarda principalmente il design dell'interfaccia *customer-supplier*, mentre la dimensione funzionale del key account

management concretizza operativamente i compiti specifici definiti dalla dimensione strategica. La peculiarità della dimensione operativa è il suo carattere bilaterale: da un lato, vanno considerati gli obiettivi e i compiti interni dell'azienda; dall'altro, c'è il cliente e le sue esigenze e bisogni. Quindi, il dilemma del key account management si pone perché si ha a che fare a volte con gli interessi del *supplier* e altre volte con quelli del *buyer*.

1.3.3.2 La dimensione funzionale del KAM

La formulazione dei compiti della dimensione funzionale del key account management è il risultato degli obiettivi strategici¹³. Questa include tutte le attività *customer-oriented*, le quali sono necessarie per conseguire gli obiettivi strategici. Questi compiti e attività sono più specifici nella dimensione funzionale che in quella strategica e sono adattati ai bisogni individuali del *key account*. Nonostante ogni cliente chiave ponga differenti sfide all'azienda fornitrice, si possono identificare quattro funzioni generali all'interno del key account management: gestione delle informazioni, pianificazione, coordinamento e controllo. Dal momento che il KAM opera a livello di interfaccia *buyer-supplier*, ogni attività riguarda sia aspetti interni che esterni (Day & Wensley, 1983).

- Molte aziende implementano il key account management per avvicinarsi maggiormente ai propri clienti (Cannon & Narayandas, 2000). Questa prossimità dovrebbe garantire lo scambio di informazioni rilevanti tra *buyer* e *supplier*. Il KAM è la funzione responsabile di comprendere il business dell'azienda cliente e capire

¹³ Un problema serio è rappresentato dal fatto che le aziende ancora considerano i propri key account manager come semplici venditori focalizzati su uno specifico cliente (Shapiro et al., 1987). Questo porta a trascurare il carattere strategico del key account management, ad assegnargli risorse insufficienti e a non delineare in maniera abbastanza definita i ruoli.

come i propri prodotti/servizi possono essere migliorati per aumentare l'efficienza e la produttività del cliente stesso (Weilbaker & Weeks, 1997). Il KAM deve assicurarsi che queste informazioni siano distribuite alle persone giuste al momento giusto. Quindi la *gestione delle informazioni* migliora il flusso informativo all'interno dell'azienda fornitrice, ma aiuta anche il cliente a sapere dove e quando integrarsi all'interno del processo produttivo (Fließ & Kleinaltenkamp, 2004).

- Il maggiore scambio di informazioni aiuta anche a migliorare il processo di *pianificazione*: il key account management deve programmare il processo produttivo, ma deve anche sviluppare e valutare nuove offerte customizzate per il cliente strategico, in collaborazione con la ricerca e sviluppo e la produzione. L'azienda fornitrice beneficia in due modi dal migliore flusso informativo: ottiene maggiori certezze relativamente alle richieste dei clienti riguardanti il processo produttivo e le risorse necessarie, risparmia sui costi e contemporaneamente agisce in maniera più efficace. Un processo di pianificazione più trasparente all'interno del key account management è vantaggioso anche per il cliente. Dato che il *key account* acquisisce maggiori informazioni sulle attività del *supplier*, la sua fiducia sulle capacità e sull'affidabilità del fornitore aumenta e ciò gli permette di migliorare anche il suo stesso processo di pianificazione.
- Il *coordinamento* nel key account management significa realizzare una gestione organizzata dello scambio di informazioni e del processo di pianificazione tra entrambe le aziende fornitrice e cliente; ma comprende anche l'impiego delle risorse, il coordinamento del processo produttivo e delle attività di marketing *after-sales*. Il ruolo del KAM come coordinatore è ambivalente: se il key account management

opera all'interno del *supplier*, questo può essere effettivamente performante solamente adottando la prospettiva del cliente. All'interno dell'azienda fornitrice, quindi, il KAM deve rappresentare in tutto e per tutto il cliente e deve integrarlo all'interno dei propri processi nel miglior modo possibile¹⁴. Questo semplifica il coordinamento delle interfacce interne nel processo produttivo (Pegram, 1972) e consente uno sviluppo efficiente di soluzioni customizzate¹⁵. Nel momento in cui il KAM opera all'esterno dell'azienda fornitrice, il suo ruolo cambia significativamente (Barrett, 1986): prima di tutto, il key account management funge da unica interfaccia dell'azienda (*one voice to the customer*) verso il cliente e quindi deve incorporare tutte le competenze del fornitore (Napolitano, 1997). Inoltre garantisce anche i flussi comunicativi e informativi tra *supplier* e cliente per ottenere le informazioni necessarie e integrare le risorse esterne. In quest'ottica quindi il key account management deve considerare tanto la prospettiva interna quanto quella esterna.

- Al fine di implementare un key account management efficace ed efficiente, risulta indispensabile avere una funzione di *controllo*. Dato che il KAM deve essere considerato un investimento nella relazione con un cliente strategico, ogni suo processo interno deve essere valutato in base al “valore aggiunto” che crea e, soprattutto, deve essere continuamente monitorato. Devono essere applicate misure

¹⁴ Shapiro e Moriarty (1982) evidenziano l'aspetto di coordinamento descrivendo il key account management come un processo “... *che passa attraverso più livelli, funzioni e unità operative in entrambe le organizzazioni acquirente e venditrice*” (Shapiro & Moriarty, 1982).

¹⁵ Pardo (1997) conclude correttamente che “*il key account management dovrebbe essere considerato un disegno organizzativo che permette o facilita una relazione a lungo termine tra un supplier e il suo cliente. Ma non bisogna dimenticare che il key account management genera di per sé un aumento della complessità organizzativa per il supplier*”. Inoltre, il key account management implica cambiamenti delle routine lavorative e raramente è accettato senza opposizioni.

specifiche di performance come il ricavo per singolo cliente, la *customer satisfaction* o lo *share of wallet*, al fine di monitorare il raggiungimento o meno del successo del programma di KAM. Inoltre un controllo costante aiuta anche a prevenire possibili disfunzioni organizzative e a gestire meglio la complessità organizzativa sia da un punto di vista interno che esterno. Oltre all'esistenza di centri di acquisto nell'organizzazione dell'acquirente (Robinson, Paris, & Wind, 1967; Webster & Wind, 1972), i key account manager devono essere consapevoli della crescente complessità che deriva dall'attuazione di un programma di KAM nella loro stessa organizzazione aziendale (Cannon & Narayandas, 2000; Pardo, 1997).

1.3.3.3 La dimensione organizzativa del KAM

Dopo che la strategia di KAM è stata impostata, e una volta stabiliti i suoi compiti, l'azienda deve considerare la sua istituzionalizzazione (Shapiro & Moriarty, 1984a)¹⁶. Di conseguenza, l'intero programma di KAM deve riflettersi nella sua attuazione (Blois, 1996a; Grönroos, 1999). Tuttavia, molte aziende intraprendono il percorso inverso: prima determinano gli aspetti organizzativi per delineare le autorità e i poteri al fine di mediare le rivalità interne; poi impostano gli obiettivi e i compiti del programma. È evidente che una tale procedura è intrinsecamente inefficiente e inefficace. Al contrario, la struttura organizzativa del key account management dovrebbe dipendere in particolar modo dallo stesso cliente chiave, nonché dai fattori esterni che ruotano intorno alla relazione di business (Boles et al., 1999), non solamente quindi da aspetti intra-organizzativi.

¹⁶ Kempeners e van der Hart (1999) affermano che la “*struttura organizzativa è forse la parte più interessante e controversa del key account management*”.

Sostanzialmente il *supplier* può scegliere solamente tra tre diversi design organizzativi, ovvero l'organizzazione di staff, di line o a matrice. Qualunque sia il design scelto, questo eserciterà un forte impatto sugli obiettivi, sui compiti e sulla performance del key account management.

Key account management come unità di staff

Questa forma organizzativa si caratterizza principalmente per la sua funzione di supporto alle diverse unità della line: raccoglie e valuta le informazioni e inoltre pianifica e coordina le attività. Oltre a questo, l'organizzazione di staff prepara il campo al management di line nelle decisioni importanti, effettuando valutazioni analitiche e concettuali. Tuttavia, la sua autorità è molto ristretta, il che significa che all'unità di staff non è permesso prendere decisioni sui temi importanti. Al contrario, è completamente alle dipendenze delle altre unità organizzative. Dunque il key account management organizzato come unità di staff ricopre un ruolo di supporto e di consulenza all'interno dell'organizzazione aziendale.

Queste restrizioni hanno un impatto significativo sull'efficienza e sull'efficacia di un programma di KAM: infatti, al fine di contare qualcosa nelle decisioni interne e agire in maniera indipendente, l'unità di staff deve essere appoggiata dai responsabili delle unità superiori. Le sue capacità di influenzare i processi e la *vision* aziendali, nonché di mettere in atto progetti propri all'interno dell'azienda, determineranno l'efficacia del programma di KAM. Quest'ultimo, organizzato come unità di staff, sarà in grado di ispirare fiducia nel cliente chiave soltanto se il key account management sarà in grado di dimostrare la sua capacità di influenzare i processi interni. Quindi, questa può essere considerata una

forma organizzativa di successo solo se vi sono il *commitment* del top management e la giusta sponsorizzazione interna del key account management¹⁷.

Key account management come unità di line

A differenza dell'organizzazione precedente, il key account management implementato come unità di line è molto più indipendente, assumendo maggiori responsabilità e un ruolo più attivo e proattivo nei processi interni. A seconda della strategia dell'azienda e dell'importanza del cliente, il key account management può essere implementato all'interno della gestione aziendale, a livello divisionale o funzionale, parallelamente all'organizzazione regionale di vendita o ad altre tipologie di organizzazione della forza di vendita¹⁸.

L'implementazione del key account management da parte della direzione generale potrebbe avere il vantaggio di soddisfare le esigenze dei suoi più importanti clienti, e quindi, di risultare credibile. Naturalmente, ad un livello così elevato di *customer care* si collegano maggiori possibilità che si verifichino degli inconvenienti: i componenti del top management dovrebbero quindi gestire la maggior parte delle interazioni e delle comunicazioni personalmente e ciò significherebbe che la maggior parte delle risorse confluirebbe nel key account management, cosa quasi impossibile e controproducente. Un'alternativa per il top management sarebbe quella di essere solo responsabile del

¹⁷ Si deve sottolineare che il key account management organizzato come unità di staff è spesso attuato per testarne la performance come un approccio di gestione di marketing con un cliente specifico; a volte è addirittura implementato come un predecessore di un programma di key account management organizzato come unità di line, ovvero come una strategia per fare in modo che il *supplier* lentamente si abitui ai programmi di KAM.

¹⁸ Nel loro studio sullo stato dell'arte del KAM, Wengler et al. (2006) hanno evidenziato che il key account management spesso può essere considerato come facente parte della funzione commerciale e non, invece, come una struttura organizzativa indipendente.

programma di KAM e guidare il team. Così il key account management stesso sarebbe applicato operativamente da un altro team di persone che si collocano in un altro livello organizzativo dell'azienda. Tale livello potrebbe essere quello divisionale (Shapiro & Moriarty, 1984a). Soprattutto nel caso di grandi clienti come i *national accounts*, una divisione pienamente integrata potrebbe essere in grado di fornire ai propri clienti un servizio molto più efficace rispetto ad un programma di key account management integrato in una business unit. Il key account management a livello divisionale non solo gestirebbe il rapporto con i suoi clienti chiave o nazionali, ma provvederebbe anche a sviluppare, produrre e commercializzare i prodotti separatamente dalle altre unità di business. L'autonomia del key account management in questo caso porterebbe l'azienda ad avvicinarsi al cliente e quindi ad essere più efficace. Inoltre, potrebbe essere utile utilizzare gli effetti della curva di apprendimento e realizzare sinergie per lo sviluppo collaborativo e la progettazione dei prodotti.

Se i prodotti e i servizi che i grandi clienti chiedono sono piuttosto simili tra loro, potrebbe avere senso integrare il key account management in un'unica unità di business. In questo contesto, la creazione di una divisione separata di KAM non sarebbe giustificata, perché sostanzialmente attenuerebbe le sinergie nello sviluppo e nella produzione di prodotti e servizi. Quindi, più sono simili le necessità e le esigenze dei clienti, più efficace risulta essere l'integrazione del key account management all'interno di un'unica divisione. A seconda dell'importanza del cliente chiave, il team può operare a livello funzionale (parallelamente al dipartimento marketing e commerciale), a livello regionale e a livello dei rappresentanti e/o agenti di vendita. Più in basso il key account

management opera, minore sarà la sua influenza sullo sviluppo del prodotto e sulla produzione.

Key account management come organizzazione a matrice

A differenza delle forme organizzative unidimensionali, l'organizzazione a matrice si dispiega su almeno due dimensioni. Grazie alla combinazione di due criteri ugualmente ponderati, l'organizzazione a matrice è in grado di superare i punti deboli di un'organizzazione unidimensionale. Spesso una dimensione viene impostata dal cliente strategico mentre l'altra dimensione è determinata da obiettivi funzionali o correlati alle attività.

Il key account management organizzato a matrice appare particolarmente adeguato nei seguenti contesti: (1) l'organizzazione è tenuta a seguire due dimensioni, cioè il prodotto o la funzione e il cliente, eliminando quindi la dominante prospettiva unidimensionale delle altre due tipologie di organizzazione presentate; (2) i compiti organizzativi richiedono elevate capacità di elaborazione delle informazioni perché mostrano caratteristiche di interdipendenza e richiedono un coordinamento trasversale delle funzioni; e (3) la pressione concorrenziale costringe le diverse unità organizzative a combinare e condividere le stesse risorse.

A causa della prospettiva dualistica, l'organizzazione a matrice porta con sé alcuni deficit (ad esempio, scarsa trasparenza, vari conflitti, alti costi di coordinamento, ecc.) e non garantisce al key account management un ruolo predominante: se il key account management è ancora troppo debole all'interno dell'organizzazione a matrice per avere sufficiente autorità ed è visto solo come strumento di coordinamento con il cliente, questo tipo di organizzazione non risulterà migliore rispetto all'organizzazione per unità di staff.

Tuttavia, l'organizzazione a matrice può aiutare a intensificare la comunicazione tra il key account management e la produzione. Si possono condividere suggerimenti relativi a nuovi prodotti e, di conseguenza, implementarli più rapidamente. Ma, l'uguaglianza gerarchica tra key account management e product management richiede una comunicazione più intensa e uno scambio continuo di informazioni tra le due dimensioni organizzative, e ciò aumenta considerevolmente la complessità interna. Fino a quando non sono definite le competenze interne e le responsabilità tra e all'interno dei dipartimenti organizzativi, sono numerose le interfacce interne da dover gestire. Anche nell'organizzazione a matrice, il key account management ha bisogno di competenze, responsabilità e strategie chiare per ridurre al minimo i conflitti tra le dimensioni organizzative. Pertanto, entrambe le dimensioni organizzative devono concordare comunemente gli aspetti più importanti per garantire un key account management efficace ed efficiente.

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa del key account management, si è in grado, per il momento, di concludere che il key account management organizzato come unità di staff assume un ruolo più di supporto. Al contrario, il key account management organizzato come unità di linea sarebbe più appropriato se si desidera un'unità autonoma, che gestisce i suoi clienti da sé e influenza considerevolmente i processi di coordinamento interno. Infine, anche se il key account management a matrice include diversi aspetti interessanti, è spesso caratterizzato da notevoli conflitti interni.

Dato che il key account management può assumere varie forme organizzative, la sua progettazione dipende principalmente dai fattori situazionali relativi al rapporto

commerciale. In particolare, la complessità dei prodotti/servizi, del fornitore e del cliente sono i fattori più importanti che influenzano il design organizzativo del key account management (Shapiro & Moriarty, 1984a). Indipendentemente dall'alternativa organizzativa scelta, il programma di KAM del *supplier* è in grado di avvicinare il cliente all'azienda nonché integrarlo nei suoi processi interni. Dal momento che la necessità di una comunicazione e un coordinamento inter-organizzativo stanno diventando sempre più evidenti nei mercati business-to-business, il key account management deve essere riconosciuto come un'organizzazione di marketing predestinata a realizzare l'integrazione del cliente.

1.3.4 L'integrazione del cliente attraverso il key account management

Negli ultimi vent'anni, i clienti sono diventati sempre più esigenti a causa delle loro crescenti richieste di customizzazione, che comportano una notevole flessibilità da parte dei processi di produzione del fornitore e lo costringono ad avvicinarsi al cliente. In tale contesto, il fornitore ha bisogno di andare oltre la semplice interazione: necessita di capire i problemi dei suoi clienti (Day & Wensley, 1988; Levitt, 1983; McDonald et al., 1997), e questo implica l'estensione della prospettiva tradizionale del key account management. Anche se in molte relazioni di business l'importanza della *customer satisfaction* e della *customer retention* sono già riconosciute, molti fornitori non comprendono correttamente i problemi dei loro clienti. Spesso queste aziende sono ancora troppo orientate al prodotto e non riescono ad integrare i propri clienti nei processi di sviluppo del prodotto e di produzione. Poiché queste aziende non riescono a migliorare la loro conoscenza del

cliente, perdono gradualmente il contatto con il mercato e con i loro clienti e, di conseguenza, i loro vantaggi competitivi (Day & Wensley, 1988; Porter & Millar, 1985).

Un'altra fonte di insoddisfazione può derivare dall'incapacità del cliente di spiegare correttamente i suoi problemi. Anche se un tale scenario sembrerebbe piuttosto improbabile, le incomprensioni potrebbero sorgere soprattutto se il cliente non è pienamente consapevole dei suoi problemi o dei problemi dei suoi stessi clienti. Pertanto, il compito più importante del fornitore è quello di comprendere appieno i suoi clienti, i problemi dei clienti del suo *buyer*, così come i loro mercati. In particolare nei mercati business-to-business, le molteplici fasi di mercato rappresentano un enorme problema per molti fornitori: non solo devono prendersi cura dei loro clienti diretti, ma anche dei loro clienti indiretti (Fischer, Frankemölle, Pape, & Schween, 1997). Pertanto deve essere di primaria importanza per il fornitore risolvere i problemi del suo cliente non solo nell'interesse del cliente stesso, ma anche nell'interesse delle successive fasi di mercato. Dovrebbe essere nell'interesse del fornitore anche aiutare i suoi clienti diretti e indiretti a rimanere competitivi nel lungo periodo perché per lui rappresentano una base preziosa da coltivare nel tempo¹⁹.

Per una corretta integrazione del cliente, i processi del fornitore così come quelli del cliente devono essere riorganizzati. L'intensità dei cambiamenti organizzativi, in particolare all'interno dell'organizzazione del fornitore, varia in base al singolo cliente. Se i clienti sono identificati come *key account*, questi cambiamenti potrebbero comportare

¹⁹ Lambe e Spekman (1997) sono del parere che il focus di vendita del key account management sarà soppiantato da una condivisione bilaterale di informazioni, dalla pianificazione congiunta e dal mutuo coordinamento delle responsabilità e del flusso di lavoro (Webster, 1992). Questa idea si avvicina all'approccio di integrazione del cliente di Fließ e Kleinaltenkamp (2004).

importanti adeguamenti delle risorse e delle capacità interne alle esigenze dei clienti più importanti (Jackson, 1985; Levitt 1983). Queste ripercussioni organizzative e finanziarie che risultano dalla decisione di attuare il key account management sono spesso trascurate²⁰. Nonostante la crescente ricerca concettuale ed empirica sul tema, è ancora assente un modello decisionale globale relativo all'implementazione del key account management (Kempeners, 1997). Tuttavia, negli ultimi anni il focus degli studi sul KAM è cambiato: oltre al design dell'organizzazione di marketing, l'eccellenza dei processi nonché gli aspetti legati alla performance sono sempre più al centro dell'attenzione. Per quanto riguarda la decisione di implementare un programma di key account management, sarà riesaminata la ricerca accademica esistente al fine di identificare i possibili approcci utili a fare una scelta ben ponderata.

²⁰ Spesso, la formalizzazione del KAM, o meglio il set-up di un team di key account management è considerato sufficiente per assicurarsi la *customer retention*. I costi di mantenimento del key account management sono totalmente trascurati.

CAPITOLI II

I TEMI EMERGENTI SUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT

La ricerca accademica sul tema del key account management ha subito notevoli cambiamenti nel corso degli ultimi cinquant'anni (Guesalaga & Johnston, 2010; Weilbaker & Weeks, 1997): dopo la diffusione di nozioni sulla concezione di key account management, l'interesse del mondo accademico si è spostato da studi qualitativi e informazioni aneddotiche verso studi quantitativi con numerosi dati empirici. A causa della pressione crescente dei costi nella maggior parte dei settori industriali, la ricerca scientifica si è concentrata sempre di più sulla valutazione dei programmi di gestione dei *key accounts* e sulle questioni legate alla performance.

Per quanto riguarda la decisione di implementazione, alcuni studiosi hanno fornito dei suggerimenti per lo sviluppo di un modello decisionale orientato al rendimento. Verso la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80, i primi studi concettuali sul key account management e sulla figura del key account manager hanno iniziato a fornire alcune informazioni preziose²¹. Anche se sono state svolte numerose indagini empiriche e pubblicate diverse *special issue* di *journal* accademici dedicate al key account management (ad esempio: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, Issue 4, Fall 1997; *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, Issue 4, luglio-agosto 1999; *Thexis*, Vol. 10, Issue 3, 1993 / Vol. 16, Issue 4, 1999; *Industrial Marketing*

²¹ La maggior parte della ricerca empirica è stata sostenuta dalla SAMA, *Strategic Account Management Association*, che aiuta a fornire numerosi dati delle sue aziende associate. Il suo obiettivo principale è sempre stato quello di sostenere il processo di diffusione, così come la penetrazione del concetto di key account management in particolare negli Stati Uniti. L'Associazione sostanzialmente garantisce un contatto ai suoi membri dell'organizzazione e promuove la ricerca empirica.

Management, Vol. 43, Issue 7, ottobre 2014), né SAMA né la comunità accademica sapevano ancora perché, come e quando il key account management avrebbe dovuto essere implementato e progettato in un'azienda²².

È piuttosto allarmante che anche dopo più di cinquant'anni di intensa attività di ricerca, un concetto popolare come quello del key account management sollevi ancora molte questioni fondamentali. L'incertezza circa la gestione dei *key account* deriva principalmente dalla mancanza di un fondamento teorico e dal carattere prevalentemente esplorativo della gran parte degli studi sul key account management (Kempeners, 1997)²³.

Quindi gli studi concettuali esistenti saranno divisi in base alle diverse tematiche di ricerca: (1) una terminologia coerente, (2) i criteri di identificazione dei clienti strategici, (3) la figura del key account manager e il team di KAM, (4) e, infine, le problematiche intra-organizzative e di allineamento interno (con particolare attenzione al ruolo svolto dal top management). Successivamente verranno riepilogati i maggiori studi a carattere empirico svolti sui suddetti temi, per chiudere poi con la presentazione del framework di riferimento utilizzato per la presente tesi.

²² Domande come “se vi è una tendenza di crescita nella pratica del KAM, quali sono le principali ragioni di questa tendenza?” (Sengupta, Krapfel, & Pusateri, 1997a) rendono evidente che anche SAMA non sa perché un programma di key account management viene implementato. Spesso, i programmi di KAM sono i risultati di processi di “trial and error” all'interno dell'interazione cliente-fornitore (Pardo, Salle, & Spencer, 1995). Pardo (1997) li attribuisce alla vasta quantità di ricerca concettuale sul key account management (ad esempio Shapiro & Posner, 1976; Stevenson & Page, 1979; Stevenson, 1980, 1981; Shapiro & Moriarty, 1980, 1982, 1984a, 1984b; Barrett, 1986), che mette in evidenza gli elementi rilevanti, i quali sono però ancora piuttosto disconnessi tra loro.

²³ Anche se i ricercatori concordano sul fatto che la crescente importanza attribuita al key account management è uno dei cambiamenti più significativi nel marketing (Homburg, Workman, & Jensen, 2000), una solida ricerca accademica è ancora scarsa (Millman, 1996): (1) la base teorica del KAM è piuttosto limitata e la sua ricerca è frammentata dal momento che non esiste un framework coerente (Homburg et al., 2002; Kempeners & van der Hart, 1999; Pardo, 1999), (2) la ricerca empirica si è limitata ai principali programmi di KAM di aziende comprese tra le prime 500 delle classifiche della rivista Fortune, (3) la ricerca empirica su larga scala è ancora scarsa (Kempeners & van der Hart, 1999; Stevenson, 1980), (4) studi sulla performance (concettuali, nonché empirici) sono quasi assenti.

2.1 STUDI CONCETTUALI SUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Nei loro lavori sul key account management, la maggior parte dei ricercatori fa riferimento ad una limitata base di articoli concettuali pubblicati tra la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80 (Pegram, 1972; Shapiro & Moriarty, 1980, 1982, 1984a, 1984b; Shapiro & Posner, 1976; Stevenson, 1980, 1981; Stevenson & Page, 1979). Questi articoli costituiscono il fondamento concettuale di quasi tutti i lavori sul key account management in quanto rappresentano la più vasta e completa ricerca sull'argomento. Tali studi rimangono confinati all'interno del tradizionale filone di ricerca del *personal selling* (Shapiro & Wyman, 1981), che oggi però sembra essere inadeguato (Wotruba, 1991)²⁴: nonostante la ricerca accademica sul *personal selling* abbia una lunga tradizione alle spalle²⁵, il marketing relazionale è un concetto più potente²⁶, in grado di integrare la letteratura sul *personal selling* dal momento che ingloba anche l'interazione a livello individuale. All'interno del filone di ricerca del KAM, la relazione commerciale così come i singoli venditori devono essere analizzati insieme (Weitz & Bradford, 1999) rispetto al mercato²⁷.

²⁴ Nel suo paper sull'evoluzione del *personal selling*, Wotruba (1991) distingue tra le seguenti fasi: (1) fase del fornitore; (2) fase del persuasore; (3) fase del prospector; (4) fase del risolutore di problemi e (5) fase di procreatore. Wotruba riconosce che il *personal selling* ha subito notevoli cambiamenti e che il venditore coinvolge sempre più l'acquirente nel processo di definizione delle sue esigenze (Wotruba, 1991). Mentre la vendita personale diventava più complessa e altamente sofisticata, il *team selling* acquisiva consensi crescenti (Hutt, Johnston, & Ronchetto, 1985). Così Wotruba (1991), in un tale contesto, prospetta sempre più la necessità del key account management.

²⁵ Nel contesto di ricerca del *personal selling*, l'unità di analisi è il singolo key account manager, che ha solo implicazioni parziali per la comprensione del design organizzativo. Ma si è verificato un passaggio dal key account manager al team (Moon & Armstrong, 1994; Shapiro & Moriarty, 1982; Weitz & Bradford, 1999), a mano a mano che gli studiosi riconoscevano sempre più che le altre funzioni svolgono un ruolo importante all'interno del key account management (Hutt et al., 1985; Spekman & Johnston, 1986).

²⁶ A differenza del *personal selling*, il marketing relazionale si occupa anche degli aspetti di set-up e di mantenimento inter-organizzativo delle relazioni commerciali (Morgan & Hunt, 1999). L'unità di analisi è quindi il rapporto d'affari, non il singolo venditore.

²⁷ Diversi autori (Boles et al., 1999; Homburg et al., 2002) hanno evidenziato che i fattori di mercato sono estremamente importanti nel contesto del key account management. Ciò riprende la letteratura della *market*

Finché non ci sarà accordo sui risultati ottenuti, non sarà possibile integrare le diverse concezioni del KAM in un unico framework coerente e non vi sarà un ulteriore sviluppo sistematico. Solo di recente gli studiosi di marketing e organizzazione hanno preso più seriamente il concetto di key account management, a causa dell'accresciuta rilevanza dell'aspetto relazionale e della maggiore internazionalizzazione dei clienti strategici, che sta mettendo a dura prova la maggior parte delle aziende.

2.1.1 National account management e key account management

Oltre ai primi lavori di Pegram (1972), Shapiro e Posner (1976), Stevenson e Page (1979) e Stevenson (1980, 1981), il Marketing Science Institute, sotto la guida di Shapiro e Moriarty, ha lanciato un progetto di ricerca nel 1980 sul *national account management* per studiare come le aziende dovessero commercializzare i propri prodotti e servizi verso i clienti grandi e con bisogni complessi. La loro ricerca si è tradotta in diversi lavori (Shapiro & Moriarty, 1980, 1982, 1984a, 1984b), i quali si focalizzavano sulla definizione di *national account management*, lo sviluppo di un programma e il suo design organizzativo. Per Shapiro e Moriarty, i *national account* sono grandi e complessi²⁸, e riconoscono che “*il national account management ha significati diversi anche per persone all'interno della stessa azienda. Tuttavia, lo scopo, le finalità e gli obiettivi sono simili per tutte le imprese. L'obiettivo generale del national account management è quello*

orientation (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994, 1995). La ricerca sulla *market orientation* si focalizza in particolar modo sulla cooperazione intra-organizzativa nonché inter-organizzativa, per creare superiore valore per gli acquirenti (Narver & Slater, 1990), e su come i fattori ambientali impattano sulle prestazioni di business (Jaworski & Kohli, 1993).

²⁸ La complessità si dispiega lungo tre dimensioni (Shapiro & Moriarty, 1982): la dispersione geografica (attività di vendita in diversi luoghi in modo coerente), la dispersione funzionale (non è raro che siano coinvolte diverse funzioni nei mercati industriali) e la dispersione delle unità operative.

di creare profitti incrementali dai clienti di grandi dimensioni o clienti potenzialmente grandi e complessi attraverso l'ottenimento dello status di supplier preferenziale. Per raggiungere questo obiettivo, un fornitore cerca di stabilire, per un periodo prolungato di tempo, una relazione 'istituzionale', che attraversa più livelli, funzioni e unità operative in entrambe le aziende buyer e seller. Ipoteticamente, questo rapporto istituzionale è più forte e trascende qualsiasi rapporto individuale esistente tra le due aziende" (Shapiro & Moriarty, 1982)²⁹. Alla fine degli anni '80 e l'inizio dei '90, diversi autori hanno perfezionato il concetto di key account management (Lambe & Spekman, 1997; McDonald et al., 1997; Pardo, 1997). Questi studiosi descrivono il percorso evolutivo del key account management partendo da un basso livello di coinvolgimento ad uno più alto caratterizzato da una maggiore collaborazione (Lambe & Spekman, 1997; McDonald et al., 1997), da processi sempre migliori (McDonald et al., 1997) o dall'assunzione della prospettiva del *key account* (Pardo, 1997).

Tuttavia, vi è una certa incoerenza nella concettualizzazione del key account management. Nonostante la mancata categorizzazione all'interno della letteratura del marketing relazionale e del *personal selling*, gli studiosi europei preferiscono il termine "key account management" (Ivens & Pardo, 2004; Pardo, 1997, 1999), mentre gli

²⁹ Shapiro e Moriarty (1982) hanno sviluppato un modello generalizzato del ciclo di vita dei programmi di *national account management*, in cui sono necessarie diverse attività: (1) individuazione del problema: esternamente e internamente; (2) luna di miele: l'introduzione di un programma di *national account management* è visto come una situazione "win-win"; (3) crescita e regressione: cresce la necessità di investimenti sostanziali e gli obiettivi vengono chiariti; (4) equilibrio.

accademici statunitensi distinguono tra *national account management* e *global/international account management*³⁰.

2.1.2 Global o key account management

La fine degli anni '90 ha visto un aumento della ricerca accademica intorno al *global/international account management* (Harveya, Novicevic, Hench, & Myers, 2003; Millman, 1996, 1999; Montgomery, Yip, & Villalonga, 1999; Montgomery & Yip, 2000; Yip & Madsen, 1996). Anche se gli stessi autori cercano di trovare argomentazioni per distinguere fra *national* e *global/international account management* (Millman, 1999), si deve sottolineare che il *global account management* è sostanzialmente come il (*national* o) *key account management*, e significa semplicemente aggiungere maggiore complessità dovuta alla dimensione internazionale (Napolitano, 1997). Una revisione critica della letteratura sul *global account management* rivela che ricorrono gli stessi problemi del *national account management*, ma su scala globale.

È stato sviluppato un framework per la gestione dei *global account* al fine di prevedere in modo più efficiente se e come utilizzare il *global account management* (Montgomery & Yip, 2000; Montgomery et al., 1999; Yip & Madsen, 1996). I ricercatori ritengono che i *global account* richiedono una consistenza più importante (in termini di qualità del servizio e delle prestazioni, contratti globali, prezzi a livello mondiale, termini uniformi di commercializzazione, ecc.), che la progettazione dei loro programmi di gestione degli

³⁰ L'approccio europeo è molto più flessibile perché non limita il KAM a vincoli geografici ed evita in tal modo qualsiasi estensione inutile da un approccio di *national account management* ad uno di *global account management*.

account globali dipendono da effetti organizzativi e fattori situazionali e che tali clienti in generale non richiedono il *global account management* (Montgomery & Yip, 2000).

In maniera simile alla letteratura esistente sul national/key account management, la letteratura sul *global account management* non è di grande aiuto nel promuovere ulteriormente il concetto del KAM. In particolare, il tema della performance non è analizzato e sviluppato concettualmente. A parte qualche approccio di portafoglio incompleto (McDonald et al., 1997; Shapiro & Moriarty, 1982), la ricerca concettuale non ha preso realmente in considerazione la tematica della performance, se non in casi sporadici (Shi & Gao, 2016; Shi, Zou, & Cavusgil, 2004).

2.1.3 Criteri di identificazione e selezione dei clienti strategici

Nel 1897 Pareto, studiando la distribuzione dei redditi, dimostrò che in una data regione solo pochi individui possedevano la maggior parte della ricchezza. Questa osservazione ispirò la cosiddetta "legge 80/20", nota anche con il nome di principio di Pareto. Esistono esempi che seguono la legge di Pareto in modo ricorsivo. In economia per esempio il 20% dei clienti produce l'80% del fatturato di un'azienda. (Parmenter, 2007). Quindi diventa di fondamentale importanza identificare in modo corretto i propri clienti strategici. Tali clienti sono definiti come coloro che ricoprono un'importanza strategica per il *seller* (Millman & Wilson, 1995).

Poiché i clienti selezionati come strategici ricevono un trattamento speciale, e poiché saranno loro dedicate consistenti risorse, la fase di identificazione è molto delicata, e per la sua riuscita risulta fondamentale una corretta definizione dei criteri di classificazione. Spesso, vengono considerati quali requisiti di selezione semplicemente il fatturato

(attuale e potenziale) e la complessità dell'acquirente. La conseguenza è che molte imprese si ritrovano ad avere un elevato numero di clienti strategici con la connessa impossibilità di impostare una relazione intensa e profonda come invece sarebbe auspicabile (McDonald & Woodburn, 2000). Emerge quindi la necessità di usare dei criteri di selezione più rigorosi.

Esistono diversi approcci teorici per il problema della selezione dei clienti che meritano di essere trattati come *key account*. La maggior parte dei metodi per la gestione del portafoglio clienti, sviluppati con l'obiettivo di differenziare la gestione delle relazioni con i clienti in base alla natura dei clienti specifici, si basa sulle matrici Boston Consulting Group (BCG) e General Electric (GE).

Fiocca (1982), dal canto suo, suggerisce un'analisi a due livelli. Il primo passo è a livello generale, considerando l'intero portafoglio clienti dell'azienda. Si inizia con l'identificazione dei clienti chiave, sulla base di una serie di criteri specifici, seguita dal loro raggruppamento nella matrice bidimensionale che mostra l'importanza strategica del cliente e le sue difficoltà di gestione. La seconda fase si concentra su ogni singolo cliente strategico, ancora una volta analizzato attraverso la matrice bidimensionale, utilizzando come parametri principali l'attrattiva del cliente (dimensione, crescita, concorrenza e barriere all'entrata/uscita) e la relativa fase dell'attuale relazione.

McDonalds e Rogers (1998) adottano un approccio simile. Dopo aver effettuato una segmentazione dei mercati, segue uno screening dei principali clienti in ogni segmento. Il loro lavoro si basa sulla ricerca della Cranfield Business School e mostra diversi criteri utilizzati frequentemente nell'analisi dei clienti: (1) le possibilità di spesa disponibili, (2)

i margini disponibili, (3) il tasso di crescita, (4) la posizione geografica, (5) i criteri e i processi di acquisto e (6) gli attuali fornitori.

2.1.4 Il key account management e il team di KAM

Fondamentale per la gestione dei clienti chiave, oltre al design organizzativo e al posizionamento all'interno della società, è la figura del key account manager. A mano a mano che l'attenzione si è concentrata sempre più sull'importanza delle risorse umane che influenzano sostanzialmente il successo del marketing management, i ricercatori hanno studiato principalmente il key account manager, ma gradualmente si sono accorti anche del ruolo centrale ricoperto dal team di KAM all'interno dell'organizzazione di marketing.

2.1.4.1 La figura del key account manager

Il ruolo predominante del key account manager³¹ ha a che fare con l'evoluzione del KAM (Wotruba, 1991): dato che inizialmente questo era considerato un semplice approccio di vendita, il key account manager a sua volta era visto solo come un venditore particolare che serviva un unico cliente specifico³². C'è una differenza però tra il tradizionale commerciale e il key account manager, soprattutto perché quest'ultimo deve

³¹ Nel loro articolo, Boles et al. (1996) sottolineano chiaramente il ruolo centrale del venditore/commerciale per un'evoluzione delle relazioni di business di qualità (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Dwyer et al., 1987). Anche il ruolo del venditore nel creare e coltivare relazioni sta crescendo in importanza. Per alcuni clienti, il venditore è praticamente sinonimo dell'azienda (Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager, 2012; Crosby et al., 1990).

³² Ci sono evidenze che nella maggior parte delle aziende (76%) i clienti chiave sono gestiti da un solo venditore. Inoltre, il key account manager serve anche più di un account chiave; alcuni team di KAM gestiscono più di 9 diversi *key accounts*. Entrambi i dati dimostrano che il key account management non è compreso correttamente. In caso contrario, le aziende fornirebbero maggiori risorse per minori clienti, ma più importanti (Sengupta et al., 1997a).

avere il controllo cross-funzionale dei clienti strategici e dei diversi reparti aziendali. Il key account manager ha una maggiore attenzione alla gestione interna rispetto ai responsabili delle vendite tradizionali (Davies & Ryals, 2013). Inoltre ha bisogno anche di avere una prospettiva più a lungo termine rispetto ai tradizionali venditori. Recentemente, è stato riconosciuto che il key account manager corrisponde più ad un risolutore di problemi che offre prodotti personalizzati e customizzati al suo cliente strategico. Il numero di attività relative alla vendita (Jolson, 1997; Marshall, Moncrief, & Lassk, 1999; Moncrief, 1986), che variano in natura e portata tra le industrie e le imprese (Churchill, Ford, & Walker, 1981), aumenta continuamente e ciò si traduce in attività più complesse e costose³³. I doveri di un key account manager infatti sono: identificare i key account, analizzarli, selezionare adeguate strategie relazionali e sviluppare continuamente le capacità a livello operativo per valorizzare il rapporto (Ojasalo, 2001). McDonald et al. (1997) sottolineano ulteriormente l'importanza di gestire anche l'organizzazione interna: il key account manager deve svolgere il suo ruolo gestionale e strutturare il rapporto inter-funzionale tra *buyer* e *seller*. Gli studi sulle attività di vendita (Boles et al., 1996; Jolson, 1997; Marshall et al., 1999; Moncrief, 1986) sono recentemente giunti alla conclusione che è necessario un nuovo tipo di venditore, che si occupi principalmente della costruzione di relazioni, sotto forma di un facilitatore piuttosto che come unica interfaccia del fornitore (Boles et al., 1996; Lambe & Spekman, 1997; Pardo, 1999).

³³ Wortruba (1991) fa giustamente notare che il “passaggio da uno stadio a quello successivo comporta la necessità di una maggiore attenzione all'efficienza, soprattutto perché alcune delle strategie connesse con le fasi [di vendita] avanzate non raggiungono necessariamente il successo”, di conseguenza, “mentre le aziende avanzano le loro strategie di vendita verso l'alto nell'evoluzione, diventa spesso necessario essere più selettivi sui clienti che devono ricevere un'attenzione maggiore”. Quindi, il key account management deve essere percepito come la fase finale degli approcci di *personal selling*, che mira alla creazione di valore sia per il *key account* selezionato, nonché per l'azienda fornitrice (Georges & Eggert, 2003).

Questi risultati aiutano ad ottenere una migliore comprensione del profilo professionale del key account manager, il che a sua volta facilita la loro selezione e la creazione dei loro programmi di formazione.

La ricerca accademica si è concentrata molto anche sulle performance e sui sistemi retributivi dei key account manager, che principalmente possono basarsi sul risultato o su misure comportamentali. Mentre studi iniziali dimostravano come uno schema retributivo basato sui risultati produceva comunque rendimenti elevati, altri ricercatori (Boles et al., 1996; Oliver & Anderson, 1994; Sengupta et al., 1997a) hanno dimostrato che questi stessi schemi non riescono ad inglobare il concetto di relazione a lungo termine e, quindi, ciò si traduce in più bassi volumi delle vendite, nonché una minore redditività.

Oltre che sulle attività di vendita, le competenze richieste, la formazione e gli schemi retributivi, gli accademici concordano sul fatto che il key account manager come unico partner o contatto del *supplier* per il *buyer* (e viceversa), è quasi del tutto fuori luogo (Canon & Narayandes, 2000). Per Wotruba (1991) “[...] sembra chiaro anche che i termini ‘personal selling’ e ‘venditore’ sono sempre meno rappresentativi di ciò che questa funzione e queste persone sono davvero”.

2.1.4.2 I key account management team

Nei mercati business-to-business, la vendita diventa più complessa e sempre più sofisticata. La complessità dei prodotti e servizi (Cespedes, Doyle, & Freedman, 1989; Moon & Armstrong, 1994)³⁴ e quella relativa al coordinamento delle vendite e degli sforzi di vendita (Shapiro, 1974; Weitz, 1981) richiedono sempre più la presenza di team di

³⁴ Moon e Armstrong (1994) sottolineano che i team di vendita diventano più importanti a causa di prodotti e servizi sempre più complessi e di una crescente domanda dei servizi post-vendita.

vendita (Hutt et al., 1985), che possono essere combinati con il key account management (Hutt et al., 1985; Moon & Armstrong, 1994; Wotruba, 1991)³⁵. In particolare, nei mercati business-to-business molte persone di entrambe le aziende sono coinvolte nei processi di vendita e di creazione e mantenimento della relazione (Spekman & Johnston, 1986).

La creazione di gruppi di vendita può essere vista anche come un bilanciamento in risposta alla crescente influenza e alla professionalità dei gruppi di acquisto. Hutt et al. (1985) propongono la creazione di team per gli *account* nazionali in cui ogni membro del team risponde ad ogni singola esigenza del cliente (Moon & Armstrong, 1994).

La vendita è quindi spesso fatta attraverso un team e un *selling center*³⁶, che deve coordinarsi da sé con le linee di prodotto e deve avere caratteristiche interdisciplinari³⁷ (Verbeke, Bagozzi, & Farris, 2006).

Un aspetto importante per la ricerca accademica è quindi la determinazione dei membri del team di vendita. Hutt et al. (1985) vedono il *selling center* come un'unità decisionale inter-funzionale e informale la cui struttura cambia da impresa a impresa e seconda delle situazioni di vendita. Gli autori riconoscono che la composizione del centro di vendita

³⁵ Nel loro paper, Moon e Armstrong (1994) sottolineano che la letteratura sul key account management è legata, ma non è la stessa letteratura del *personal selling* e *sales management*. Essi sostengono che i team di vendita lavorano all'interno del key account management (Cardozo, Shipp, & Roering, 1987; Shapiro & Moriarty, 1982) e che questi team possono essere visti come centri di vendita che servono grandi clienti.

³⁶ Il concetto di *selling center* è stato sviluppato da Hutt et al. (1985) e corrisponde al concetto di centro di acquisto (Robinson et al., 1967). Il centro di vendita è costituito da "*membri dell'organizzazione che sono coinvolti nel promuovere e mantenere relazioni di scambio con i clienti industriali*" (Hutt et al., 1985), ed è caratterizzato da una struttura informale multifunzionale. I membri del centro di vendita sono "*fluidi*", ovvero possono far parte del team stabilmente o occasionalmente in base alla necessità (Bradford, Challagalla, Hunter, & Moncrief, 2012).

³⁷ Shapiro e Moriarty (1982) riconoscono la necessità di interdisciplinarietà relativamente presto, quando scrivono che la gestione degli account nazionali mira a stabilire "*lungo un periodo prolungato di tempo, un rapporto istituzionalizzato, che attraversa più livelli, funzioni e unità operative di entrambe le aziende, buyer e seller*". In particolare, la necessità di evitare qualsiasi discrepanza nei prezzi, i termini, le condizioni, le consegne o la puntualità, diventa evidente. Vendere in maniera efficiente quindi dipende dalla capacità del fornitore di gestire correttamente le risorse (Cespedes et al., 1989).

dipende dalla situazione di vendita, che significa quindi team composti diversamente a seconda dei diversi clienti.

Spekman e Johnston (1986) estendono il concetto di *selling center* di Hutt et al. (1985), che vedono come un gruppo tattico, fluido e situazionale, e lo considerano come il centro strategico che coordina le attività e il programma di marketing del fornitore. Purtroppo, Spekman e Johnston sono poco chiari sul fatto che il *selling center* debba essere strategico e orientato al cliente o tattico e orientato alle transazioni (Moon & Armstrong, 1994). Pertanto, Moon e Armstrong differenziano tra *core selling team*, focalizzato sul cliente nel tentativo di stabilire e mantenere forti relazioni con i clienti, e il centro di vendita, che è più orientato alla singola transazione. Contrariamente ad Hutt et al. (1985), Moon e Armstrong (1994) sono convinti che il coinvolgimento diretto nella transazione di vendita non sia una condizione necessaria per far parte del team di vendita e che la determinazione di appartenenza dipenda totalmente dal compito svolto.

Nel loro articolo, Moon e Gupta (1997) si chiedono quando un team di vendita debba essere costituito. Gli autori sviluppano un modello di costituzione di un team in cui considerano solo l'ambiente interno, ad esempio l'orientamento al valore dell'azienda, la *market orientation*, e l'infrastruttura informativa. Essi concludono che il team di vendita è formato per rispondere ad una specifica opportunità di vendita (Moon & Gupta, 1997) e che questo deve rispondere alle esigenze dell'acquirente (Wilson, 1995)³⁸.

³⁸ Nel frattempo, la ricerca empirica giungeva alla conclusione che i team di vendita e i loro membri devono essere assegnati in modo permanente per migliorare la loro efficienza ed efficacia (Weitz & Bradford, 1999). Quindi la struttura del team non è né fluida né tattica (Hutt et al., 1985), ma rispondente al cliente, in base al trade-off tra costi e benefici (Weitz & Bradford, 1999).

Un ulteriore ambito di ricerca relativo ai *selling center/selling team* riguarda la performance e i sistemi retributivi, ma è ancora molto limitato. Anche se diversi studi hanno sottolineato il valore dei team di vendita (Barret, 1986; Spekman & Johnston, 1986), le aziende ignorano gli alti costi associati allo sviluppo di buone relazioni di lavoro in un team di KAM (Cespedes et al., 1989). Come in altri reparti aziendali, le persone cambiano ruoli troppo spesso, il che è problematico se devono stabilirsi buone relazioni di lavoro personali tra *buyer* e *seller*. Inoltre, le aziende non riescono a concentrarsi sull'efficacia del lavoro di squadra e non lo supportano a sufficienza (Cespedes et al., 1989). Il *team selling* o il key account management dovrebbero pertanto essere utilizzati solo nel caso di rendimenti più elevati.

Le aziende che lavorano con i team di KAM beneficiano dell'esperienza trasversale e vasta conoscenza posseduta da tali team (Salojärvi & Saarenketo, 2013). Questi sono più coinvolti attivamente nell'acquisizione di conoscenze tecnologiche, strategiche e finanziarie del cliente rispetto alle aziende che non impiegano team dedicati. Ciò, inoltre, consente di adottare un approccio di *consultative selling* verso il *key account* e di valutare in maniera più efficiente la futura direzione della relazione. Hakanen (2014) sottolinea che i team di KAM funzionano come un integratore di conoscenze sia esterne che interne. L'utilizzo di team dedicati però, come già anticipato, è una procedura costosa in quanto richiede grandi investimenti in termini di risorse di personale e può causare anche complicazioni strutturali inutili all'interno di un'organizzazione (Birkinshaw, Toulan, & Arnold, 2001; Sharma, 2006).

Per quanto riguarda il tema della performance, gli studi sul key account management e sui team di KAM sono piuttosto incoraggianti. Anche se ulteriori ricerche ruoteranno

attorno ad aspetti come la performance del team, l'interazione interna dei membri, la retribuzione e la misura del contributo dei singoli membri al raggiungimento del risultato, gli studi già esistenti forniscono alcuni spunti interessanti per quanto riguarda un modello decisionale relativo alla scelta di implementazione del KAM.

2.1.5 Problematiche intra-organizzative e di allineamento interno

Il KAM è un approccio strategico che, attraverso la continuità della collaborazione con il cliente, integra strutture di vendita del fornitore e aree aziendali del cliente. Per questo motivo, implementare il key account management non significa solo gestire le interazioni complesse che hanno luogo con i più importanti clienti, ma significa anche rimodellare i processi interni dell'azienda attraverso un notevole sforzo organizzativo (Guenzi & Storbacka, 2015) e attraverso la costituzione di team di lavoro che si dedichino esclusivamente alla gestione integrata del cliente. Tale approccio è caratterizzato pertanto da un elevato livello di coordinamento, interazione e trasversalità rispetto alle diverse funzioni aziendali: per sfruttare il pieno potenziale dei clienti chiave è necessario quindi che le diverse funzioni collaborino e contribuiscano insieme ad ottimizzare le interazioni con i *key account*.

In tale quadro, il concetto di allineamento assume una rilevanza critica. Guesalaga e Johnston (2010) hanno recentemente definito l'allineamento interno in un contesto di KAM come *“tenere tutti sulla stessa pagina”*, e hanno suggerito di considerarlo equivalente a nozioni come *“senso di appartenenza”*, *“interesse verso i bisogni degli altri”*, *“spirito di squadra”*, o *“fit”*. Eppure né la pratica né la letteratura accademica si

sono concentrati sul tema cercando di fornire una più profonda comprensione delle sfide e dei potenziali fattori di successo per l'allineamento interno di una unità di KAM.

L'allineamento intra-organizzativo si riferisce alla creazione di una cultura collaborativa di attenzione al cliente ed include una certa flessibilità e un certo *commitment* (Storbacka, 2012). Ciò richiede che tutti i dipendenti e le funzioni aziendali comprendano lo status strategico del cliente e le sue esigenze, la *value proposition* offerta al *key account*, e che tutti si impegnino a fornire le risorse necessarie per sostenere la performance del cliente (Abratt & Kelly, 2002; Day, 2011; Millman & Wilson, 1999). Homburg et al. (2002) riportano proprio che le aziende che adottano programmi di KAM inter-funzionali si distinguono per quanto riguarda sia le prestazioni nel mercato che per adattabilità.

In letteratura sono presenti pochi studi sul tema dell'allineamento intra-organizzativo in un contesto di key account management, e tutti sono stati svolti attraverso l'utilizzo di metodologie qualitative (Guenzi & Storbacka, 2015; Marcos-Cuevas et al., 2014; Pardo et al., 2014; Storbacka, 2012).

2.1.5.1 Il top management involvement

Gli studiosi hanno identificato nel *top management involvement* uno dei fattori chiave per realizzare un programma di KAM di successo (Pardo, 1999; Tzempelikos, 2015; Zupancic, 2008). Tzempelikos e Gounaris (2013) sostengono che il coinvolgimento del top management è una necessità quando si opera in un contesto di KAM. Zupancic (2008) sottolinea che è di vitale importanza nel processo di attuazione e dovrebbe essere dimostrato sia a parola che in azioni. Il top management deve affermare l'importanza del KAM in tutta l'organizzazione, fornendo così ai key account manager la giusta legittimità

(Nätti & Palo, 2012; Pardo, 1999). Il riconoscimento dell'importanza del key account management dal top management potrebbe portare a diminuire le tensioni che spesso si verificano tra i diversi dipartimenti e unità aziendali (Nätti & Palo, 2012).

Tzempelikos (2015) ha dimostrato che il coinvolgimento del top management non deve essere solo *attitude-based* ma anche *action-based*, il che suggerisce che l'atteggiamento che il top management ha nei confronti del key account management influisce poco, mentre essere attivamente coinvolti nei programmi di KAM è molto più importante (Engelen, Kaulfersch, & Schmidt, 2015). Tzempelikos (2015) sostiene inoltre che il top management deve essere coinvolto attivamente nel processo decisionale di KAM, ma non in un modo eccessivamente invadente rispetto ai key account manager. Tzempelikos (2015) conclude che il coinvolgimento del top management ha anche un effetto positivo sulla performance economica dei programmi di KAM.

Millman e Wilson (1999) suggeriscono che senza il coinvolgimento del top management non sarebbe possibile attuare il key account management. Guesalaga (2014), invece, sostiene che, anche se il top management è importante per le organizzazioni che adottano il key account management, se c'è troppo coinvolgimento, ciò può causare frustrazione tra i dirigenti di medio livello, facendoli sentire controllati.

2.2 STUDI EMPIRICI SUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Oltre ai lavori concettuali sul key account management appena esposti, vi è un notevole filone di ricerca empirica che tenta di verificare, o meglio migliorare, le concezioni esistenti sul key account management. Seguendo lo schema precedente, gli studi empirici noti saranno organizzati secondo la concettualizzazione o il design del key

account management, l'identificazione e selezione dei clienti chiave, la figura del key account manager e i team e, infine, il tema dell'allineamento organizzativo. Inoltre, vi è una notevole quantità di lavori sul key account management relazionale in quanto tale, dunque si partirà proprio da questo.

Key account management relazionale

Diversi autori si occupano della questione del se e quando sembri adeguato implementare il key account management. Mentre Cardozo et al. (1987) riconoscono il key account management come solo uno su diversi e nuovi metodi di vendita che potrebbero essere attuati, Sharma (1997b) dimostra che i clienti, se il loro processo di acquisto è lungo e complesso, preferiscono essere serviti con programmi di KAM. Boles et al. (1999) approfondiscono questo aspetto, analizzando quando un cliente dovrebbe essere classificato come strategico (*key*) e come le risorse di un fornitore dovrebbero essere assegnate a tali clienti. Dal momento che la maggior parte degli accademici presuppone che le relazioni di KAM a lungo termine si traducono in un notevole risparmio di costi per il *supplier*, Cannon e Homburg (2001) trovano che la durata della relazione modera gli effetti di risparmio dei costi. Anche se potrebbe essere possibile ridurre i costi, tali risparmi potrebbero essere controbilanciati dal fatto che il fornitore potrebbe non essere in grado di applicare continuamente un *premium price* per soluzioni personalizzate. Al contrario, i fornitori sarebbero continuamente costretti a ridurre la loro sensibilità ai prezzi, concentrandosi su altri aspetti della riduzione dei costi, cioè sull'offerta di maggiore valore aggiunto al cliente (Cannon & Homburg, 2001).

Inoltre, Lambe e Spekman (1997) osservano se ci sono differenze tra le relazioni di KAM e le relazioni commerciali ordinarie. Sorprendentemente, non trovano alcuna

differenza tra queste forme di collaborazione. Ivens e Pardo (2004), paragonando *key account relationships vs. non-key account relationships*, ottengono risultati simili. Nel loro studio, gli autori cercano di verificare alcuni assunti comuni sul key account management. Riassumendo i risultati, si nota che la comprensione del KAM sembra essere piuttosto limitata nella maggior parte delle aziende. Solo sette ipotesi su dieci sono parzialmente confermate, mentre le altre tre sono respinte. Purtroppo, Ivens e Pardo (2004) non realizzano nelle loro conclusioni quanto sia diffusa un'idea sbagliata del KAM e la sua applicazione indifferenziata nella gestione delle vendite. Al contrario, chiedono alle aziende di implementare più spesso programmi di KAM, trascurando l'importanza di una buona analisi costi-benefici. Le tre ipotesi respinte rendono particolarmente chiaro che le aziende applicano il key account management senza considerare le conseguenze che ne derivano. Per quanto riguarda le differenze tra le aziende che applicano il key account management e le aziende che non lo adottano, Wengler et al. (2006) trovano tre fattori discriminanti (statisticamente significativi): l'intensità della concorrenza, l'intensità del coordinamento, nonché l'integrazione dei clienti nel processo di sviluppo del prodotto. Tuttavia, un importante risultato del loro studio è che le differenze rispetto al marketing relazionale sono solo sufficientemente accentuate dalla maggior parte delle aziende dei mercati B2B.

L'utilità di considerare gli *switching costs* nei rapporti con i clienti chiave viene esaminata nel lavoro di Sengupta et al. (1997b). Gli autori confermano che gli *switching costs* dei clienti hanno un notevole impatto positivo sulla performance del key account management, sia per il fornitore che per il cliente, solo se questi costi sono controbilanciati dall'adattabilità e flessibilità del venditore. *“Questa reciprocità o*

equilibrio è l'essenza della filosofia win-win nei rapporti di KAM" (Sengupta et al., 1997b).

Concettualizzazione e design del key account management

I primi studi empirici che hanno un impatto formativo sulla concettualizzazione del key account management sono stati svolti da Stevenson e Page (1979), Stevenson (1980, 1981), e Shapiro e Moriarty (1980, 1984a, 1984b). Ulteriori studi hanno prevalentemente attinto da questa base concettuale e hanno cercato di trovare un'evidenza empirica per queste assunzioni.

Ad esempio, Platzer (1984) descrive le attività per i clienti chiave, le tipologie di unità per i *national account* e i fattori di successo dei programmi di *national account management*. Analogamente, Napolitano (1997) svolge un grande studio empirico in collaborazione con SAMA. Napolitano ha scoperto che il numero di *nazionale account manager* era triplicato tra il 1992 e il 1996, ma oltre il 50% delle aziende intervistate ha riportato scarsa efficacia delle partnership con i clienti. Tali risultati hanno portato anche a studi come quello di Dishman e Nitse (1998), che valutano le opzioni di implementazione del key account management, le quali includono la collaborazione con la forza di vendita esistente, i dirigenti dell'azienda, o un'eventuale forza di vendita esterna e separata.

Altri studi si sono occupati della vera e propria organizzazione del key account management e, in particolare, del processo decisionale (Kempeners & van der Hart, 1999)³⁹. Colletti e Tubridy (1987) hanno analizzato la progettazione dei programmi di

³⁹ Kempeners e van der Hart (1999) hanno identificato 15 decisioni relative al design organizzativo del key account management.

KAM esplorando l'utilizzo del tempo, la retribuzione e le competenze richieste ai key account manager. Per quanto riguarda il design dei programmi di key account management, Pardo et al. (1995) hanno studiato per primi lo sviluppo dei principali programmi di gestione dei *key accounts* per poi passare a considerare la prospettiva del cliente sul KAM (Pardo, 1997).

Sempre più spesso vengono utilizzati anche approcci teorici per la spiegazione e la concettualizzazione del key account management⁴⁰. Gli studi più estesi di ricerca empirica sul KAM sono stati quelli di Homburg et al. (2002) e di Workman, Homburg e Jensen (2003). Entrambi gli studi mirano alla concettualizzazione del KAM, nonché ad esplorare gli effetti della decisione di implementazione sulla performance.

L'identificazione e la selezione dei key account

Sharma (1997b), nel suggerire i criteri di selezione dei clienti chiave, assume la prospettiva degli account stessi, evidenziando i tipi di clienti che preferiscono i programmi di KAM. Secondo i suoi studi, gli aspetti da considerare possono essere raggruppati in due grandi categorie: le caratteristiche del processo decisionale e le caratteristiche demografiche del cliente. Tra le caratteristiche del processo decisionale si considera il coinvolgimento nel processo di acquisto inteso in senso verticale (livelli coinvolti), orizzontale (funzioni coinvolte) e coinvolgimento di risorse (ammontare dell'ordine). Le imprese con un livello di coinvolgimento elevato dovrebbero privilegiare i programmi di KAM. La seconda dimensione riguardante le caratteristiche del processo

⁴⁰ Molti autori (Boles et al., 1999; Homburg et al., 2002; Ivens & Pardo, 2004; Pardo, 1999; Weitz & Bradford, 1999) attingono dalla teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975, 1985, 1996), nonché dall'approccio interazionale del gruppo IMP (Hakansson, 1982; Ford, 1990; Ford et al., 1998; Hakansson & Snehota 1995, per una panoramica).

decisionale di acquisto è l'estensività, intesa come numero di persone coinvolte, tempo richiesto e formalizzazione del processo di acquisto. Le ultime due dimensioni sono in genere elementi che riducono le preferenze per i programmi KAM. Tra le caratteristiche demografiche, si considera la dimensione (fatturato attuale e volumi potenziali di vendita): maggiori sono le dimensioni dei clienti, maggiore è la probabilità che essi abbiano un potenziale elevato di acquisto e che prendano decisioni in modo compatibile con i programmi di KAM.

Come Sharma, anche Pardo (1997) prende in esame la prospettiva del cliente strategico. In particolare, l'autrice si focalizza sui clienti strategici già acquisiti ed analizza la loro predisposizione verso la relazione. Si distinguono così tre macro-categorie: i *disenchanted* che non vedono specifici vantaggi collegati al trattamento speciale che ricevono; gli *interested* che percepiscono i programmi di KAM come uno sforzo del *supplier* senza dubbio positivo, ma limitato e non sufficiente; infine gli *enthusiasts* sono quelle imprese che percepiscono i programmi di KAM come una soluzione positiva ai numerosi problemi che emergono nelle relazioni *customer-supplier*.

Spencer (1999) si basa su un approccio "strategico", nel quale i clienti chiave sono visti come strategici per il fornitore, e non solo come potenziale finanziario. Pur riconoscendo che le dimensioni e il profitto potenziale sono spesso in cima alla lista delle caratteristiche dei clienti chiave, Spencer (1999) conclude che vi sono altre dimensioni di valore strategico di simile importanza, ad esempio, il *reference value*, l'immagine complessiva nel mercato e lo sviluppo di nuovi prodotti. Analogamente, Storbacka, Sivula e Kaario (1999) chiamano clienti strategici quelli "di maggior valore", e sottolineano la necessità di considerare questi clienti come asset, il cui valore deve essere

sviluppato al fine di influenzare favorevolmente il valore per gli azionisti. Anche Ivens e Pardo (2008) sono sostenitori dell'approccio basato sul valore strategico e inoltre aggiungono che lo status di cliente chiave non è riservato solo ai clienti a lungo termine, ma può essere attribuito anche ai *prospect*, dal momento che l'importanza di un cliente non è rappresentata solo dal fatturato cumulativo. Tuttavia, se questi *key accounts* già rappresentano una grande quantità del profitto di un'azienda, ciò significa che rappresentano anche un rischio per il fornitore (Brehmer & Rehme, 2009), e quindi il KAM potrebbe essere visto come una strategia difensiva adottata dal *supplier* per assicurarsi rapporti longevi (Storbacka et al., 1999). Zupancic (2008) descrive il key account semplicemente come un cliente che l'azienda non può permettersi di perdere senza gravi conseguenze negative e, allo stesso modo, Spencer (1999) li vede come particolarmente importanti per l'organizzazione di vendita.

Dall'analisi della letteratura si può concludere che i criteri di selezione non dovrebbero includere solamente caratteristiche collegate al cliente, ma considerare, in un'ottica più ampia, anche l'impresa fornitrice stessa e la sua posizione competitiva nel mercato. La selezione dei clienti strategici costituisce il punto di partenza di ogni processo di key account management e, in quanto tale, se non svolta in modo corretto, pregiudica il successo dell'intero programma.

La figura del key account manager e i team di KAM

Tipici studi empirici sul KAM riguardano il key account manager, i suoi carichi di lavoro e i suoi sistemi retributivi (Sengupta et al., 1997a). Le prestazioni del key account manager sono influenzate dalla durata della permanenza in carica, dall'età del programma e dal tempo dedicato ai clienti chiave (Wotruba & Castleberry, 1993). Fortemente

connesse a questi aspetti sono le procedure di assunzione del personale per le posizioni di key account management.

Altri studi cercano di rispondere alle domande sul quando e perché le aziende manifatturiere dovrebbero convertire una forza di vendita indipendente in una diretta (Weiss & Anderson, 1992). Se le aziende scelgono una propria forza di vendita, devono valutare l'adeguatezza dei team di vendita (Weitz & Bradford, 1999). Weitz e Bradford (1999) mostrano come, in una condizione di trade-off tra costi e benefici, i team di vendita diventano la soluzione più adeguata, dato che il grado di interdipendenza dei venditori diventa più elevato⁴¹. In modo simile, Baldauf, Cravens e Piercy (2001) investigano l'efficacia dell'organizzazione di vendita. Gli autori dimostrano solo un debole legame tra l'orientamento strategico, le prestazioni della forza vendita e l'efficacia dell'organizzazione di vendita (Baldauf et al., 2001).

Le problematiche intra-organizzative e l'allineamento interno

Shapiro e Moriarty (1980) hanno trattato relativamente presto i diversi tipi di *KAM integration*: integrazione con i clienti, con i sistemi di supporto e all'interno dell'impresa. Nel loro seguente lavoro del 1984 trattano della dipendenza delle unità di KAM dalle altre funzioni aziendali, riprendendo l'idea sviluppata da Lawrence e Lorsch (1967) riguardo alla "*requisite integration*", in quanto affermano che il key account management

⁴¹ È interessante notare che Weitz e Bradford (1999) sottolineano il ruolo predominante del *relationship manager* nei rapporti commerciali. Gli autori sottolineano il nuovo ruolo dei venditori, ovvero instaurare una relazione di partnership e creare valore per entrambi, sia il fornitore che il *key account*. Quindi, le qualifiche e le competenze del key account manager cambiano significativamente: i *relationship manager* devono avere una conoscenza approfondita dell'azienda acquirente (punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce), per essere in grado di identificare le opportunità e gli approcci alla creazione di valore. Hanno bisogno anche di una conoscenza adeguata circa le capacità della propria impresa e della capacità di pensare in modo strategico. Il profilo professionale assomiglia quindi più a quello di un imprenditore rispetto al tradizionale rappresentante o agente (generalmente soprannominato "lupo solitario").

deve contare su dei sistemi di supporto. Nello stesso filone, Kempeners e van der Hart (1999) discutono la nozione di integrazione tra key account manager e i membri del suo team, mentre Homburg et al. (2002) enfatizzano che *“le attività svolte per i key account richiedono la partecipazione di altri gruppi funzionali”*. Il KAM è caratterizzato, infatti, dal *“coinvolgimento degli sforzi di diverse funzioni, oltre al marketing e alle vendite, quali la R&S, la produzione e amministrazione e finanza”*.

Workman et al. (2003) affermano che l’*“internal coordination”* è un’importante attività svolta dai key account manager. Tali autori definiscono l’allineamento come la misura in cui un’organizzazione ha stabilito le politiche e le procedure per gestire i propri clienti più importanti. Tale definizione deriva dallo scopo della loro ricerca, ossia capire se un’impresa che formalizza il KAM crea una relazione maggiormente efficace rispetto ad altre che non lo fanno in maniera esplicita. Una posizione simile è adottata da Jones, Dixon, Chonko e Cannon (2005).

Gosselin e Bauwen (2006) considerano il concetto di allineamento equivalente a quello di congruenza, descrivendo l’allineamento tra un’impresa e i suoi *key account (external alignment)* e l’allineamento organizzativo (*internal alignment*). Gli autori promuovono l’allineamento con i clienti piuttosto che l’allineamento interno come fattore influente sulla performance.

Piercy (2009) afferma che le imprese hanno dovuto riorganizzare i propri processi organizzativi per stabilire un più stretto contatto con i propri clienti e migliorare il servizio verso gli stessi. Le nuove forme organizzative emerse confidano sulla collaborazione e il lavoro in team e necessitano dell’allineamento tra le funzioni di marketing, vendita e KAM. Guesalaga e Johnston (2010) pongono l’accento sull’importanza dell’allineamento

interno e invitano il mondo accademico a sviluppare ricerche su tale argomento, definendolo come un'area fertile per ricerche future. Tali autori, inoltre, vedono una similarità tra l'allineamento e il *team spirit* (o *esprit de corps*), definendolo come “*la misura in cui le persone coinvolte nella gestione dei key account si sentono unite nel raggiungimento di obiettivi comuni; questo si manifesta nell'interesse per i bisogni degli altri membri del team e nel senso di appartenenza al gruppo che permea i diversi livelli dell'organizzazione*”. Oltre a ciò, descrivono una serie di strumenti potenzialmente utili ad assicurare l'allineamento interno: meeting (per promuovere il dialogo), lo sviluppo di specifiche abilità e capacità, l'implementazione di un'organizzazione a matrice.

Più recentemente, Storbacka (2012) ha scelto l'allineamento come dimensione chiave del SAMP (Strategic Account Management Program), framework da lui stesso sviluppato. L'autore definisce lo scopo dell'allineamento come miglioramento della performance sull'*account* in termini di creazione di valore sia per il *key account* che per l'impresa fornitrice.

Kraus, Hakansson e Lind (2015) si concentrano sul bisogno di promuovere l'integrazione e la comunicazione tra le funzioni di marketing e *accounting*.

Marcos-Cuevas et al. (2014) riprendono il lavoro di Storbacka e approfondiscono il concetto di allineamento interno, analizzando a livello strategico e operativo le pratiche relative all'implementazione di un programma di KAM.

Infine, Pardo et al. (2014) propongono un modello che permette di stabilire il grado di differenziazione/allineamento all'interno dell'impresa. Gli autori, nel loro lavoro, fanno riferimento alla creazione all'interno dell'azienda di una nuova unità organizzativa di KAM e studiano come questa si differenzi dalle unità già esistenti e gli aspetti legati al

coordinamento con queste ultime. Nello svolgimento del loro studio, Pardo et al. (2014) utilizzano i framework teorici di Lawrence e Lorsch (1967), di Goffman (1974) e di Snow, Rochford, Worden e Benford (1986).

2.3 FRAMEWORK TEORICO DI RIFERIMENTO DELLO STUDIO

Sulla base della review della letteratura appena esposta, verrà di seguito proposto un modello di ricerca e le relative domande di ricerca utilizzate come punti di partenza per l'indagine. Il framework include elementi estrapolati dal relationship management, dal key account management e alcuni aspetti considerati importanti nel processo di implementazione del KAM. Tale modello sarà di aiuto per acquisire una maggiore conoscenza su come (e se) questi aspetti siano messi in pratica in una specifica categoria di aziende: le piccole e medie imprese.

Come è stato possibile vedere, la revisione della letteratura sul key account management si è concentrata prevalentemente su indagini e analisi svolte su aziende di grandi dimensioni e/o multinazionali. Tale tipologia di aziende tendenzialmente si caratterizza per una disponibilità di risorse finanziarie e monetarie nettamente diversa (e superiore) rispetto ad aziende di dimensioni più contenute. Questa differente capacità di far fronte agli investimenti richiesti dall'implementazione di un programma di key account management non ha finora catturato l'attenzione del mondo accademico, se non in maniera sporadica (Shapiro & Moriarty, 1984a; Wengler et al., 2006). Ne risulta quindi una necessità di valutare le modalità di esecuzione pratica delle attività legate al KAM, in particolare per le piccole aziende, dal momento che le organizzazioni più grandi,

invece, tendono ad implementare programmi di KAM altamente integrati (Cheverton, 2012).

Lo scopo di questo studio è dunque quello di acquisire una conoscenza più approfondita sull'implementazione del key account management nelle organizzazioni di piccole e medie dimensioni e di esplorare le differenze rispetto alle aziende più grandi e strutturate.

Il modello di ricerca proposto è stato utilizzato per analizzare le attività di KAM dalla letteratura alla pratica. Il key account management e il relationship management sono considerati come teorie fondanti del modello, mentre i criteri di selezione dei *key account*, i key account manager e i KAM team, l'allineamento intra-organizzativo e il *top management involvement* sono stati inclusi nel modello perché considerati aspetti pratici importanti della teoria sul key account management.

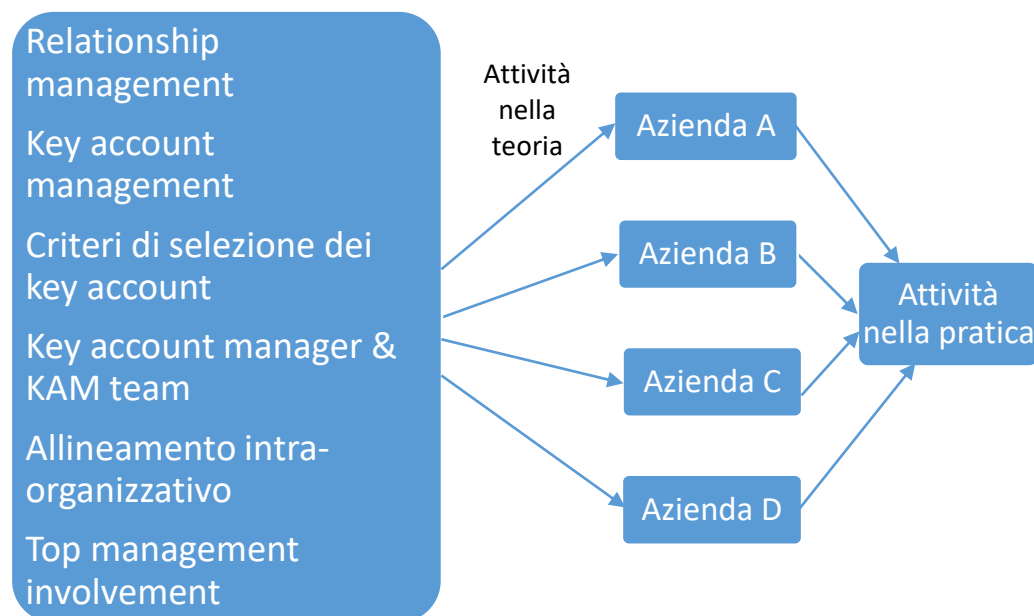


Figura 8 – Framework teorico di riferimento

CAPITOLO III

METODOLOGIA DI RICERCA E DI ANALISI DEI DATI

3.1 L'APPROCCIO DI RICERCA

L'approccio di ricerca descrive la posizione filosofica generale che sintetizza la visione del mondo dal punto di vista del ricercatore. Quando si considera che approccio selezionare, non ne esiste uno standard comunemente accettato, ma piuttosto si deve scegliere tra quelli più o meno adatti (Patton, 2002; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Tuttavia, dal momento che ogni studio scientifico è basato su dei presupposti scientifici effettuati dal ricercatore, è ampiamente raccomandato che quest'ultimo affermi le ipotesi alla base del proprio lavoro (Eriksson & Kovalainen, 2015; Miles, Huberman, & Saldana, 2014; Silverman, 2005). Le concettualizzazioni sono rappresentazioni del mondo reale, e la visione del mondo del ricercatore dovrebbe dunque guidare il processo di ricerca (Remenyi, Williams, Money, & Schwartz, 1998).

Sebbene la ricerca possa essere divisa in qualitativa e quantitativa, non si dovrebbe demarcare una linea troppo netta tra le due (Silverman, 2005). La scelta tra ricerca quantitativa e qualitativa dipende dal problema di ricerca che il ricercatore sta analizzando (Silverman, 2005, 2006). Per questo studio, si è scelto un *approccio qualitativo* e il metodo applicato sarà quello del *multiple case study*. I casi che verranno studiati in dettaglio riguardano l'implementazione del key account management all'interno di aziende di medie e piccole dimensioni. Si può affermare che una valida alternativa all'approccio selezionato avrebbe potuto prevedere la raccolta di dati empirici attraverso metodi quantitativi, ad esempio attraverso una *survey*. Tuttavia, l'intenzione non era

quella di testare ipotesi o teorie, ma piuttosto cercare di comprendere meglio il concetto di key account management e come questo venga implementato da una particolare categoria di aziende, ovvero le PMI. In tal senso, la scelta di un approccio qualitativo sembra essere più appropriata (Gummesson, 2000).

Di seguito sarà presentato l'approccio di ricerca adottato per lo svolgimento di questo studio. In primo luogo, sarà descritta la filosofia scientifica; in secondo luogo, sarà mostrata la logica alla base del ragionamento effettuato e, infine, si fornirà una descrizione del processo di ricerca.

3.1.1 La filosofia scientifica

L'ontologia è lo studio filosofico della natura dell'essere, dell'esistenza o della realtà in generale. Si tratta di idee circa l'esistenza e le relazioni tra le persone, la società e il mondo in generale. Le assunzioni ontologiche abbracciano tutte le teorie e le posizioni metodologiche (Eriksson & Kovalainen, 2015). Questioni centrali dell'ontologia includono: cosa si può dire che esiste, e in quali categorie, se ce ne sono, possiamo classificare ciò che esiste. Gli scienziati sociali, per esempio, devono affrontare una questione ontologica: se la "realtà" è esterna all'individuo, cioè oggettiva, o se è il prodotto della coscienza individuale, cioè soggettiva (Burrell & Morgan, 1979). Contrariamente alla ricerca qualitativa che spesso si basa sul presupposto ontologico che la realtà è soggettiva, la ricerca quantitativa assume che il mondo sociale esista come realtà oggettiva. Mentre l'oggettivismo sostiene che le entità sociali esistono nella realtà esterna agli attori sociali indipendentemente dalle loro azioni, il punto di vista

soggettivista è che i fenomeni sociali sono creati dalle percezioni e dalle conseguenti azioni degli attori sociali (Saunders et al., 2007).

Il ricercatore consciamente e inconsciamente fa delle scelte soggettive a vari livelli durante tutte le fasi del progetto di ricerca (Walkerdine, Lucey, & Melody, 2002). Per quanto riguarda la posizione ontologica adottata in questo studio, si è chiaramente spostati verso quella soggettivista.

L'epistemologia, o teoria della conoscenza, è la branca della filosofia che si concentra sulla natura e la portata della conoscenza. È lo studio dei criteri con i quali si è in grado di identificare la conoscenza scientifica (Johnson & Duberley, 2000). Non solo nel campo della scienza, ma in qualsiasi disciplina, professione o nella vita quotidiana in cui si parla di conoscenza, l'epistemologia contribuisce chiarendo le condizioni e i limiti di ciò che è considerato conoscenza (Johnson & Duberley, 2000). Le principali questioni dell'epistemologia sono: qual è la conoscenza, come viene acquisita e come si fa a sapere quello che sappiamo (Burrell & Morgan, 1979; Eriksson & Kovalainen, 2015).

Così come nell'ontologia, anche nell'epistemologia ci sono diversi approcci adottabili.

Cercare di scegliere quale tra le posizioni filosofiche sia migliore potrebbe facilmente portare fuori strada. Queste posizioni sono semplicemente diverse. Quindi, la posizione migliore dipende solamente dalla domanda di ricerca a cui il ricercatore sta tentando di rispondere. Come sottolineato da Saunders et al. (2007), nella realtà pratica, la ricerca raramente cade ordinatamente in un solo dominio filosofico. È un dato di fatto: molto spesso la ricerca nell'ambito di business e management adotta una visione che corrisponde ad un mix di diverse posizioni filosofiche (Saunders et al., 2007).

3.1.2 La logica di ragionamento

Nelle scienze sociali sono adottati due basilari tipi di ragionamento logico: deduttivo e induttivo (Hyde, 2000). La differenza fondamentale tra i due risiede nei loro punti di partenza (Gummesson, 2000). La ricerca deduttiva parte da teorie e concetti esistenti e formula ipotesi che vengono poi testate. In altre parole, le basi per la costruzione di una nuova teoria corrispondono a teorie già esistenti. La ricerca induttiva inizia con osservazioni empiriche, o dati dal “mondo reale”, categorie, concetti, schemi e modelli da cui possono emergere nuove teorie (Gummesson, 2000). In pratica, solo il punto di partenza separa la ricerca deduttiva da quella induttiva. Dopo le fasi iniziali, tutta la ricerca diventa un’iterazione tra il ragionamento deduttivo e quello induttivo (Gummesson, 2000). Questa iterazione è spesso definita come “ragionamento abduttivo” (*abductive reasoning* o *systematic combining*) (Dubois & Gadde, 2002). Come sottolineato da Gummesson (2000), il ragionamento abduttivo non deve essere scambiato per un terzo tipo di approccio. Dubois e Gadde (2002) usano il termine “approccio abduttivo” e lo descrivono come una “combinazione sistematica”, in cui il ricercatore si sposta continuamente tra un tipo di attività di ricerca e l’altro e tra le osservazioni empiriche e la teoria.

In questa ricerca si è partiti da un approccio induttivo, in quanto si approfondiscono alcuni aspetti del key account management e si indaga la loro applicazione all’interno delle piccole e medie imprese. La domanda di ricerca è stata lasciata aperta proprio al fine di consentire un’analisi induttiva. Ciò consentirà di esaminare nuove variabili all’interno di teorie già esistenti. Tuttavia, la base della ricerca consiste in teorie già note utilizzate nella raccolta dei dati, pertanto è presente in minima parte anche un approccio deduttivo.

3.1.3 Il processo di ricerca

Un approccio induttivo è ben giustificato in uno studio dove il focus è quello di sviluppare, piuttosto che verificare una teoria (Pagell & Wu, 2009). Quindi, questo studio può essere considerato “induttivo”, nonostante sia stato condotto in modo non lineare. Per maggiore chiarezza, tuttavia, questa tesi segue una struttura tradizionale: si è partiti dalla sezione teorica, seguita dalla sezione empirica, per terminare con le conclusioni. Il processo di ricerca non lineare è stato comunque suddiviso in fasi per poter comprendere e strutturare meglio il percorso di lavoro seguito.

Il primo passo è stato quello di rivedere la letteratura esistente per essere in grado di comprendere e trovare delle lacune (*gaps*) nella ricerca relativa al key account management. Secondo Machi e McEvoy (2009) una revisione avanzata della letteratura si verifica quando lo scopo è quello di scoprire un problema di ricerca anziché avanzare lo stato delle conoscenze (in tale caso, sarebbe una revisione della letteratura classica). Seguendo i passi di Machi e McEvoy (2009), si è analizzato lo stato attuale delle conoscenze sul KAM e, successivamente, è stato determinato lo scopo della ricerca. Machi e McEvoy (2009) sostengono che tutti i dati secondari (*paper*, manuali, fonti varie) in una revisione della letteratura devono essere credibili per dare legittimità alla ricerca. Per essere sicuri di ciò, è stato stabilito un criterio ben preciso: ogni *paper* citato in questo ricerca doveva essere riconosciuto all'interno del famoso database di lavori *peer reviewed* Scopus, o gli autori dei lavori non strettamente accademici dovevano essere ben conosciuti e accettati come guru del tema.

Secondo Bryman e Bell (2011), i dati primari vengono raccolti con l'esperienza di prima mano, per esempio con un'intervista approfondita, come nel caso di questa ricerca.

I dati primari devono essere *tailor-made* e costruiti sulla base di un motivo specifico. I dati secondari invece si dividono in due tipi: interni ed esterni. I dati secondari interni sono raccolti dalle aziende coinvolte nell'indagine (ad esempio report, dati di vendita e informazioni sui clienti). I dati esterni potrebbero essere informazioni fornite da giornali, siti web o blog (Bryman & Bell 2011). In questa ricerca non sono stati raccolti dati secondari. Il secondo passo è stato dunque quello di raccogliere i dati empirici dai partecipanti selezionati. Sono state definite delle domande di ricerca provvisorie prima di iniziare la raccolta dei dati. Le interviste semi-strutturate sono state costruite seguendo le linee guida di Gillham (2005). Gillham (2005) suggerisce che un'intervista semi-strutturata dovrebbe contenere le stesse domande per tutti i partecipanti. Sono state create due tracce di intervista (per i key account manager e per il top management), valutate da un professore dell'Università Politecnica delle Marche per dare maggiore credibilità alle domande. Secondo Bryman e Bell (2011), le interviste semi-strutturate dovrebbero seguire una linea guida, e questa è stata tracciata prima delle interviste, ricordando però di dare al partecipante una certa flessibilità nelle risposte e consentendo quindi il follow-up durante l'intervista stessa. Le interviste sono state realizzate faccia a faccia con dodici figure aziendali delle quattro aziende selezionate. A causa della natura flessibile delle interviste semi-strutturate e al fine di prestare la massima attenzione agli intervistati, ogni intervista è stata registrata e trascritta (Bryman & Bell, 2011).

Nella terza fase, le trascrizioni sono state analizzate e classificate attraverso il metodo di riduzione dei dati. Secondo Gillham (2005) la rappresentazione dalle interviste dovrebbe essere quanto più inedita possibile per dare legittimità e credibilità all'indagine empirica. Secondo Bryman e Bell (2011) una ricerca qualitativa può essere analizzata

secondo la *grounded theory* o l'induzione analitica. Quest'ultima viene utilizzata per cercare spiegazioni universali dei fenomeni attraverso la visualizzazione dei dati raccolti, fino a quando non si spiega tutto il fenomeno. Si parla di *grounded theory*, invece, quando la teoria deriva dai dati; ciò avviene attraverso l'analisi dei dati e la conseguente elaborazione della teoria. Anche se questi due approcci sono i più comuni, vi è una via di mezzo tra i due, vale a dire la riduzione dei dati, in cui i risultati delle interviste prendono significato una volta legati alla letteratura (Bryman & Bell, 2011). Per questa ricerca è stato scelto quest'ultimo approccio. Dunque, nella realtà, la raccolta e analisi dei dati e il lavoro *desk* sono proseguiti in parallelo, come raccomandato da Wolcott (1994). Questo ha favorito la comprensione che nasce dall'interazione tra la teoria e i dati empirici. Inoltre, questi passaggi continui si sono conclusi al momento del raggiungimento della saturazione teorica (Eisenhardt, 1989) e hanno contribuito anche a riorientare le domande di ricerca e il framework di riferimento.

Il primo passo della riduzione dei dati (*data reduction*) consiste nel semplificare e codificare i dati, ovvero le interviste, al fine di rivedere, ridurre e migliorare l'analisi. Con l'aiuto della revisione della letteratura, si è potuta esaminare la pertinenza dei dati raccolti (Miles et al., 2014). Questi dunque sono stati analizzati e abbinati alla revisione della letteratura.

La visualizzazione dei dati (*data display*) è il secondo passo: le interviste, che raccolgono un grande quantitativo di informazioni, sono state riorganizzate in modo sistematico per giungere a delle conclusioni sintetiche. Al fine di offrire al lettore una lettura più *friendly*, è stata utilizzata la tecnica delle citazioni di *quote* (Miles et al., 2014).

Parafrasare i dati raccolti ha permesso di includerli all'interno di uno schema di più facile lettura.

La terza ed ultima fase comprende le conclusioni e la verifica. Ciò avviene attraverso l'elaborazione di modelli, *pattern* e flussi causali al fine di spiegare le ragioni per cui le cose sono come sono. I dati, che sono stati allo stesso tempo ridotti e visualizzati, hanno fatto emergere modelli e temi e hanno fornito così informazioni essenziali per presentare delle conclusioni e rispondere alle domande di ricerca (Miles et al., 2014).

3.2 IL DESIGN DI RICERCA

Il disegno di ricerca (*research design*) si utilizza per progettare correttamente lo studio e il suo scopo. Non si tratta soltanto della descrizione del lavoro o dell'elenco delle attività da espletare, ma piuttosto serve a convalidare che i dati empirici raccolti aiutino veramente a rispondere alle domande di ricerca (Yin, 2014). Ci sono tre forme di *research design*: esplorativo, descrittivo o causale (Yin, 2014). L'approccio esplorativo enfatizza l'osservazione di ciò che è già esistente, così come l'acquisizione di nuove conoscenze in un processo o in un'area sconosciuti. Al fine di osservare un'ampia gamma di aspetti, l'idea di ricerca deve essere flessibile. L'approccio descrittivo ha l'obiettivo di verificare determinate assunzioni su un determinato argomento di interesse. Questa tipologia di disegno di ricerca è particolarmente adatta per la raccolta di dati e l'indagine dei comportamenti, così come per l'analisi di specifiche situazioni in determinati contesti. Domande come chi, cosa, quando, dove e come devono essere risposte attraverso questo disegno di ricerca (Yin, 2014). È necessario specificare cosa deve essere misurato e qual è la popolazione indagata. L'approccio descrittivo enfatizza la conversazione e la

comunicazione tra il ricercatore e il rispondente (Yin, 2014). Nel corso degli ultimi anni, questa tipologia di *design* di ricerca è diventata popolare e ampiamente utilizzata (Bryman & Bell, 2011). Infine, l'approccio causale si propone di spiegare il "perché" di un determinato fenomeno utilizzando informazioni descrittive. Il focus corrisponde alla ricerca di relazioni causali tra determinate variabili (Gray, 2009), nonché nel trovare relazioni e capire se una variabile causa o determina il valore di un'altra variabile (Ritchie & Lewis, 2003).

Questo studio si propone di indagare come il key account management viene implementato all'interno delle piccole e medie imprese e verificare se la teoria esistente sul tema è soddisfacente e sufficiente. La precedente discussione sui disegni di ricerca e lo scopo di questo studio indicano che l'approccio causale è da escludere, mentre sia quello esplorativo che quello descrittivo risultano essere i più adatti.

3.2.1 Il multiple case study design

Il *multiple case study design* viene utilizzato quando nella ricerca sono inclusi più casi di studio. Questo serve a verificare se ciò che viene riscontrato nel primo caso si verifica anche negli altri (Saunders et al., 2007). Yin (2014) sostiene che un *multiple case study* è preferibile ad un singolo caso in quanto permette di avere una visione più ampia della stessa situazione. Il *multiple case study* è un'estensione del singolo *case study design*, dal momento che consente di confrontare e contrapporre i risultati dei dati raccolti. Permette inoltre di vedere le peculiarità di ogni singolo caso e quali modelli o *pattern* appaiono frequentemente (Bryman & Bell, 2011).

In questa ricerca è stato adottato un approccio esplorativo e descrittivo. Mentre il design esplorativo viene utilizzato quando si cercano nuove informazioni o si cerca di valutare un fenomeno sotto una nuova luce (Saunders et al., 2007), il design descrittivo viene utilizzato se vi è un quadro chiaro dei fenomeni (Saunders et al., 2007). Quindi, valutando il fenomeno del key account management e applicandone gli aspetti rilevanti nello studio delle aziende coinvolte, si riuscirà a rispondere alla domanda di ricerca e vedere come le teorie vengono applicate nella pratica.

3.3 LA RACCOLTA DEI DATI

3.3.1 Il metodo di raccolta dei dati

I metodi da utilizzare nella raccolta dei dati sembrano essere sostanzialmente cinque secondo i ricercatori. Questi consistono in *survey*, osservazione, *content analysis*, interviste e focus group (Bell, 2010; Bryman e Bell, 2011; Ghauri & Grønhaug, 2005; Yin, 2011). Quando i dati vengono raccolti per uno studio quantitativo, le interviste o le osservazioni strutturate, le *survey* e la *content analysis* sono i metodi principalmente utilizzati (Bryman & Bell, 2011). Tuttavia, uno studio qualitativo utilizza maggiormente le interviste in profondità (*in-depth*) o qualitative, i focus group e le osservazioni partecipanti (Bryman & Bell, 2011; Ritchie & Lewis, 2003). Dal momento che questo studio adotta un approccio qualitativo, le interviste, i focus group e le osservazioni sono stati i possibili metodi tra cui scegliere.

Le interviste in profondità (*in-depth*) o qualitative sono considerate il metodo principale per le ricerche qualitative (Bryman & Bell, 2011). Le interviste evidenziano l'importanza di comprendere l'intervistato al fine di acquisire un'approfondita

conoscenza, utilizzando la potenza descrittiva del parlare e comunicare direttamente con l'intervistato (Ritchie & Lewis, 2003). Un'intervista è il processo con cui un intervistatore pone delle domande alla persona intervistata e può avvenire tramite telefono o di persona (Flick, 2011). Durante le interviste, l'intervistatore ha la possibilità di sondare il terreno ed essere flessibile fino a quando non ha raccolto tutte le informazioni necessarie (Ritchie & Lewis, 2003). Per quanto riguarda le interviste telefoniche, ci sono sia vantaggi che svantaggi. Se l'intervistato si trova ad una distanza lontana dall'intervistatore, queste consentono di risparmiare tempo e denaro. Inoltre l'intervistato, nel rispondere alle domande, non è influenzato da eventuali caratteristiche dell'intervistatore come il sesso e il background personale o professionale (Bryman & Bell, 2011). L'intervistatore, però, durante le interviste telefoniche non è in grado di vedere né le espressioni facciali dell'intervistato, né il suo linguaggio del corpo. Inoltre non è possibile mostrare diagrammi o immagini all'intervistato.

I focus group prevedono l'interazione e la discussione di un gruppo (Ritchie & Lewis, 2003) composto da un numero di persone che solitamente varia tra 5 e 12 (Yin, 2014). Il gruppo fornisce dati importanti circa motivazioni e pensieri (Bell, 2010). A differenza delle interviste in profondità, i focus group enfatizzano il dialogo tra i partecipanti, e non direttamente tra l'intervistatore e l'intervistato (Ghauri & Grønhaug, 2005).

L'osservazione partecipante si verifica quando un ricercatore partecipa alla routine quotidiana di un'organizzazione o di una persona d'interesse (Bryman & Bell, 2011). Si tratta di ascoltare e osservare al fine di giungere alla comprensione di comportamenti e valori (Bell, 2010). Nonostante questo, l'osservazione può portare ad una scarsa credibilità in quanto non è garantito che l'organizzazione o la persona sotto osservazione

dicano cose differenti o agiscano in maniera diversa dal solito proprio perché si sentono osservate (Bryman & Bell, 2011).

I metodi tra cui scegliere erano le interviste in profondità e l'osservazione partecipante, in quanto i focus group erano stati esclusi poiché considerati non adatti a causa dell'accesso limitato ai key account manager o ai responsabili delle vendite da coinvolgere in questo studio. Dopo un attento esame, sono state scelte le interviste in profondità come metodo di raccolta dei dati, in quanto l'osservazione avrebbe richiesto maggiore tempo e maggiori attenzioni da parte delle aziende coinvolte. Inoltre, proprio perché si è scelto di indagare come le PMI adottino programmi di key account management, le interviste in profondità sono sembrate essere il metodo più adatto. Nonostante gli svantaggi delle interviste telefoniche, una su dodici è stata svolta via telefono, mentre le altre sono state *face to face*.

3.3.2 Lo strumento di raccolta dei dati

3.3.2.1 Operazionalizzazione delle variabili

I concetti rilevanti dalla teoria devono essere trasformati in parole comprensibili e chiare al fine di rendere possibile la loro misurazione tramite *survey* e la traccia di intervista (Jupp, 2006). Questo processo è denominato operazionalizzazione (Bryman & Bell, 2011). È importante che le parole trasformate durante l'operazionalizzazione abbiano lo stesso significato sia per i ricercatori che per gli intervistati al fine di evitare malintesi o risposte sbagliate (Jupp, 2006). Il framework teorico è la base da cui partire per operazionalizzare i concetti (Flick, 2011). Inoltre, i concetti operazionalizzati devono essere sostanziali per lo scopo dello studio, così come per le domande di ricerca (Ghauri

& Grønhaug, 2005). Le domande utilizzate in un questionario o in una guida d'intervista devono essere rilevanti per le domande di ricerca dello studio e dovevano anche misurare ciò che si intende misurare (Jupp, 2006). Durante la stesura della traccia d'intervista è stata tenuta in considerazione l'operazionalizzazione dei concetti teorici ripresi dalla letteratura accademica e illustrati nel framework di riferimento (figura 8).

3.3.2.2 La traccia di intervista

Al fine di migliorare la coerenza (*consistency*) delle informazioni ricevute nel corso di un'intervista e, al fine di assicurarsi che i temi rilevanti siano affrontati, l'intervistatore può ricorrere all'aiuto di una traccia d'intervista (Bryman & Bell, 2011). Il soggetto e il tema della conversazione sono specificati nella traccia. Questa mostra in quale ordine gli argomenti dovrebbero presumibilmente essere affrontati (Gillham, 2005). Le tematiche possono essere descritte in maniera generale o sotto forma di specifiche domande ben formulate (Jupp, 2006). Tuttavia, è importante lasciare un elevato livello di flessibilità all'intervistato (Gillham; 2005; Ritchie & Lewis, 2003). Secondo Bryman e Bell (2011), le interviste in profondità possono essere destrutturate o semi-strutturate, fornendo dunque diversi risultati e/o dati. L'intervista destrutturata non segue una guida completa di domande (Bell, 2010), al contrario, temi e argomenti possono essere liberamente affrontati (Ritchie & Lewis, 2003), fornendo così all'intervistato grande flessibilità, ma allo stesso tempo richiedendo grandi competenze all'intervistatore (Flick, 2011; Ghauri & Grønhaug, 2005). L'intervista semi-strutturata invece può essere vista come una combinazione dell'intervista quantitativa strutturata e di quella destrutturata appena presentata. L'intervista semi-strutturata segue domande più specifiche, ma lascia anche spazio ad un dialogo aperto (Gillham, 2005; Yin, 2011). Ciò consente di effettuare

l'intervista anche ad un intervistatore meno esperto. Grazie al focus sulla pianificazione della tecnica di intervista anziché sulla conversazione stessa, il bias dell'intervistatore è ridotto al minimo (Ghauri & Grønhaug, 2005), il che indica che l'intervistato è meno colpito dall'intervistatore e le sue risposte probabilmente saranno più accurate e veritiere (Yin, 2011). L'intervista semi-strutturata implica la possibilità di fare domande di follow-up quando necessario (Gillham, 2005; Gray, 2009).

In base alla minore necessità di conoscenze e di esperienza nella conduzione delle interviste, associata al minimo rischio di bias dovuto alle domande più specifiche, per questo studio è stato scelto l'utilizzo delle interviste in profondità. Sono state sviluppate due tracce d'intervista semi-strutturate, una per i key account manager e una per le figure direzionali (appendice I). Queste includono un'introduzione, seguita da domande dirette e indirette in materia di key account management e dagli altri elementi inclusi nel framework teorico. Entrambe le tracce di intervista sono state controllate e approvate preventivamente da un professore della Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche esperto del tema, al fine di garantire maggiore credibilità.

3.3.2.3 La procedura di raccolta dei dati

La traccia d'intervista è stata inviata per email ai contatti delle aziende partecipanti dopo aver fissato gli incontri per le interviste. A causa della complessità di alcune tematiche e al fine di individuare le giuste persone coinvolte nei processi di key account management, le aziende hanno dunque ricevuto le domande in anticipo. Questo ha permesso loro di prepararsi, raccogliere informazioni specifiche e fornire i nominativi delle figure aziendali più adatte ad essere coinvolte nello studio (*key informants*).

Al fine di evitare fraintendimenti e non tralasciare nessuna domanda (Yin, 2011), le interviste sono state registrate con l'ausilio di uno smartphone. Le registrazioni sono state effettuate in completo accordo con gli intervistati, per un totale di poco più di 12 ore di registrazione e per una media di circa un'ora per ciascuna intervista. Ciò ha consentito all'intervistatore di prestare attenzione all'intervistato e alle sue risposte, nonché, quando necessario, di approfondire determinati argomenti. Ad ogni partecipante è stato inoltre garantito l'anonimato, sia individuale che relativamente all'azienda. Le interviste sono state successivamente trascritte, per un totale di 240 pagine (Calibri 11; interlinea 1,5; margini personalizzati) e, quindi, per una media pari a circa 20 pagine ad intervista.

3.4 IL CAMPIONE DI IMPRESE

Nell'ambito delle ricerche di business, le fonti di informazione sono le persone e le organizzazioni (Eriksson & Kovalainen, 2015), e la loro adeguatezza dipende del tema dello studio (Bryman & Bell, 2011). La ricerca quantitativa è generalmente ampia e cerca di generalizzare un comportamento (Ritchie & Lewis, 2003). Questo sottende la necessità di un campione più grande rispetto agli studi qualitativi, dove invece l'obiettivo è quello di capire il significato dietro al comportamento. Nella ricerca quantitativa, il campionamento spesso si verifica in maniera sistematica per essere il più ampio possibile. Nella ricerca qualitativa, il processo di campionamento è di ancor più vitale importanza ed i partecipanti sono accuratamente scelti in base ad alcune caratteristiche che corrispondono all'oggetto della ricerca. Tale processo è meglio noto come campionamento intenzionale o *purposive sampling* (Ritchie & Lewis, 2003).

Un campione qualitativo è spesso di piccole dimensioni. Inoltre, non necessita di alcuna rappresentatività statistica dal momento che ciò che conta è la ricchezza dei dati.

3.4.1 La selezione delle aziende

Come sottolineato da Eisenhardt (1989), “*nonostante i casi possano essere scelti in modo casuale, la selezione casuale non è né necessaria, né preferibile*”. Invece, ha senso scegliere casi in cui il fenomeno è osservabile. Yin (2014) sottolinea che nell’effettuare la selezione, i casi devono essere significativi.

Per una delimitazione del campione, si è fatto riferimento alle definizioni di piccola e media impresa dell’Unione Europea (2015)⁴². Sono state scelte queste tipologie di imprese dal momento che si volevano confrontare i risultati ottenuti dall’indagine empirica con quelli riscontrati nella letteratura, generalmente riferiti ad aziende di più grandi dimensioni e che tendono ad attuare programmi di KAM pienamente integrati (Abratt & Kelly, 2002).

Un ulteriore criterio di selezione è stato quello territoriale: si è scelto di focalizzarsi sulle piccole e medie aziende locali (Regione Marche), poiché particolarmente numerose in quest’area e adatte per l’analisi.

La prima scrematura delle aziende è avvenuta attraverso l’osservazione della classifica stilata annualmente dalla Fondazione Aristide Merloni relativa alle principali imprese marchigiane. Una volta escluse le aziende che non rientravano all’interno delle definizioni di piccola e media impresa, sono state analizzate le rimanenti (*judgement*

⁴² Micro-impresa: meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di euro.
Piccola impresa: meno di 50 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 10 milioni di euro.
Media impresa: meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro.

sample). Attraverso informazioni reperite dai siti web aziendali o da contatti personali, si è cercato di individuare le aziende che presumibilmente avessero adottato il key account management (*purposive sampling*). Ricorrendo a questa tecnica di campionamento, sono stati selezionati dei casi tipicamente *information-rich*, appropriati per essere studiati in modo approfondito. Il *purposive sampling* prevede diverse possibili strategie (Miles et al., 2014; Patton, 1990; Silverman, 2005). La strategia adottata si avvicina all'*intensity sampling* (Miles et al., 2014), che si riferisce alla selezione di casi ricchi di informazioni in grado di fornire dati sul fenomeno di interesse, senza essere estremi o devianti.

Il campione iniziale era composto da sei aziende. Dopo il primo contatto in cui si spiegavano gli obiettivi dello studio e si richiedeva la disponibilità a parteciparvi, sono state fissate le interviste. Una volta conclusa la fase di raccolta dei dati, due aziende sono state escluse dal campione in quanto in realtà non avevano implementato alcun tipo di programma di key account management al loro interno.

Di seguito sono sintetizzate le principali caratteristiche delle aziende coinvolte nell'indagine.

Azienda	Settore	Descrizione
Azienda A	Metalmeccanica	Azienda specializzata nella produzione di componenti pressofusi in alluminio e zinco, curando tutte le fasi di lavorazione, dalla progettazione degli stampi alla finitura e all'assemblaggio. Tutta l'attività ruota intorno allo sviluppo e alla realizzazione di componenti in pressofusione per i settori dell'elettrodomestico, dell'automotive, dei bruciatori a gas e dell'arredamento
Azienda B	Servizi di formazione	L'azienda progetta percorsi formativi e sistemi integrati per diffondere la conoscenza, gestire lo sviluppo del personale, migliorare il comportamento organizzativo e la formazione tecnica
Azienda C	Automazione industriale	L'azienda si occupa dello sviluppo di sistemi automatici per misura, controllo qualità e miglioramento dell'efficienza di prodotti e processi
Azienda D	Calzaturiero	Produzione di calzature, prevalentemente conto terzi per i grandi marchi del lusso e della moda

Tabella 2 – Profilo sintetico delle aziende del campione

3.4.2 La selezione dei key informants

Come sottolineato da Kumar, Stern e Anderson (1993), basarsi su degli informatori chiave è considerato opportuno quando il contenuto della ricerca è tale che informazioni complete e approfondite non possono essere raccolte da un campione rappresentativo statisticamente. Gli informatori, dunque, non sono stati scelti in modo da essere rappresentativi dei membri delle aziende studiate in senso statistico, ma sono stati selezionati in base alla loro conoscenza del tema oggetto di ricerca e la loro capacità o disponibilità a dialogare. Quindi, attraverso l'applicazione di ciò che può essere considerata come una strategia *nested* (Miles et al., 2014), sono state selezionate le persone all'interno delle aziende direttamente coinvolte nei programmi di key account management.

Dopo aver ottenuto i nominativi dei contatti delle aziende selezionate, si è scelto di intervistare almeno un key account manager e un rappresentante del top management per ogni azienda al fine di avere una prospettiva più ampia e ricca e, soprattutto, interpellare le figure aziendali direttamente coinvolte nei processi investigati (*key informants*). In particolare, sono state ascoltate due persone sia nell'azienda A che nell'azienda B, mentre nelle aziende C e D ne sono state ascoltate quattro.

Di seguito sono sintetizzate le principali caratteristiche degli intervistati coinvolti nell'indagine.

Pseudonimo dell'intervistato	Azienda	Ruolo svolto in azienda
Alberto	Azienda A	Direttore commerciale
Luigi	Azienda A	Key account manager
Mario	Azienda B	Presidente
Marco	Azienda B	Responsabile IT e consulente commerciale
David	Azienda C	Responsabile customer care e key account manager
Christian	Azienda C	Key account manager
Stefano	Azienda C	Key account manager e commerciale per l'elettronica
Fabio	Azienda C	Project manager
Antonio	Azienda D	Presidente
Luca	Azienda D	Responsabile della produzione e key account manager
Francesca	Azienda D	Key account manager
Sonia	Azienda D	Responsabile comunicazione e key account manager

Tabella 3 – Profilo sintetico dei *key informants*

3.5 L'ANALISI DEI DATI

Anche se alcuni ricercatori ritengono che l'analisi inizi già con la codifica dei dati (Miles et al., 2014; Patton, 2002; Spiggle, 1994), si è preferito fare una distinzione tra la codifica e la categorizzazione, l'analisi dei dati e la successiva interpretazione.

3.5.1 Codifica e categorizzazione dei dati

Miles et al. (2014) affermano che è quasi impossibile capire come un ricercatore arrivi alle conclusioni finali da quelle che possono essere migliaia di pagine di *field notes* e trascrizioni di interviste. La grande quantità di dati su cui si basa il metodo del *multiple case study* non ha costituito una sfida importante in questo studio. Al contrario di quanto accade con le interviste destrutturate, l'utilizzo dell'intervista semi-strutturata ha permesso di seguire un approccio più ordinato.

Il punto di partenza dell'analisi sono state le pagine di trascrizione generate dalle interviste registrate. Dal momento che il *multiple case study* spesso segue un approccio di *systematic combining*, a livello mentale, l'analisi dei dati è consistita in un processo

continuo e costante. Formalmente tuttavia, questa è iniziata con la codifica e la categorizzazione dei dati. Per essere in grado di analizzare e interpretare una grande quantità di dati, il ricercatore deve prima ridurli utilizzando modelli, categorie e temi (Creswell, 2003).

La codifica e la categorizzazione dei dati sono stati condotti in diversi round (Saldana, 2009). I codici sono tag o etichette utilizzati per l'assegnazione di unità di significato ai dati sotto forma di "pezzi" di varie dimensioni - parole, frasi o anche interi paragrafi (Miles et al., 2014). La categorizzazione si riferisce al processo di classificazione ed etichettatura delle unità codificate di dati (Spiggle, 1994).

Nei primi turni di codifica e categorizzazione, sono state applicate diverse tecniche di codifica, nonché numerosi metodi di categorizzazione (Saldana, 2009). Inoltre, prima di decidere quali strumenti utilizzare, sono stati testati sia la codifica "tradizionale" (*paper and pencil*), sia quella assistita da computer attraverso il software NVivo (versione 11). A causa delle dimensioni e della natura dei dati raccolti, e al fine di mantenere il pieno controllo del processo, si è optato per una riorganizzazione dei dati all'interno del software, ma si è preferito effettuare una codifica manuale delle interviste.

Per quanto riguarda la categorizzazione dei dati, i temi inclusi nel framework di riferimento rappresentano le principali categorie, e ogni domanda corrispondeva ad un "sotto-tema" esaminato. Aver condotto interviste semi-strutturate in cui le domande erano focalizzate sui temi, ha notevolmente facilitato la codifica dei dati. Dopo la codifica diretta delle trascrizioni, i "pezzi" di dati che potevano subire ulteriori analisi sono stati categorizzati in base ai temi. Grazie alla natura semi-strutturata delle interviste, che ha permesso di spostarsi continuamente tra gli argomenti e i temi, la categorizzazione ha

incluso la riorganizzazione delle parti di dati trascritti. Successivamente, dopo le fasi “meccaniche” di codifica e categorizzazione, sono seguite le fasi di analisi e interpretazione dei dati.

3.5.2 Analisi e interpretazione dei dati

Le prime analisi aiutano il ricercatore a “*spostarsi avanti e indietro tra le riflessioni sui dati esistenti e la generazione di strategie per la raccolta di nuovi, spesso migliori, dati*” (Miles et al., 2014). Seguendo tali suggerimenti, l’analisi dei dati è stata avviata fin dall’inizio, già durante la raccolta degli stessi.

L’analisi formale è stata condotta in due fasi: prima come analisi *within-case* e successivamente come analisi *cross-case* (Miles et al., 2014; Yin, 2014).

Esaminando le informazioni fornite dagli intervistati, l’analisi *within-case* ha fornito delle descrizioni dei processi connessi all’implementazione ed esecuzione dei programmi di key account management (formalizzati o meno) all’interno di ciascuna azienda. I dati forniti da ogni partecipante sono stati analizzati attraverso il processo a tre fasi proposto da Miles et al. (2014): riduzione dei dati (*data reduction*), visualizzazione dei dati (*data display*) ed elaborazione delle conclusioni (*conclusions drawing and verification*). Per facilitare il processo di analisi, sono state utilizzate tabelle e matrici, facendo attenzione a non semplificare in maniera eccessiva. In primo luogo, sono state analizzate singolarmente le risposte di ciascun partecipante. In secondo luogo, si è cercato di sintetizzare le informazioni derivanti degli intervistati della stessa impresa al fine di creare un profilo aziendale. Infine, i risultati ottenuti sono stati confrontati attraverso la *cross-case analysis*.

L'obiettivo generale dell'approccio descritto è stato quello di divenire intimamente familiare con i singoli casi, permettendo l'emergere dei modelli di KAM adottati da ciascuna azienda e passare poi ad una lettura complessiva dei risultati attraverso il confronto.

In base ai suggerimenti di Wolcott (1994), l'analisi e l'interpretazione hanno seguito tale percorso: descrizione, analisi ed interpretazione. La descrizione, che affronta la domanda "cosa sta succedendo qui", include i dati ricavati dalle segnalazioni fatte dagli intervistati al ricercatore (Wolcott, 1994). La fase di analisi risponde alla domanda "come funzionano le cose" e si focalizza sull'identificazione delle caratteristiche essenziali e la descrizione sistematica delle interrelazioni. Infine, la fase di interpretazione affronta le questioni del significato e del contesto: "che cosa significa tutto questo" e "cosa deve essere fatto di tutto ciò".

Seguendo l'approccio di Wolcott (1994), è stato descritto ciò che ogni intervistato ha risposto ai principali temi e sotto-argomenti, fornendo una risposta condensata in ogni sua parte e fornendo dei supporti nella forma di *quote* rilevanti delle interviste, quando ritenuto necessario. L'obiettivo è stato quello di fornire informazioni compatte sulla base delle risposte originali in un formato maneggevole, senza perdere il significato e l'importanza di ciò che era stato detto (Gummesson, 2000).

3.6 VALUTAZIONE DEL PROCESSO DI RICERCA

La valutazione è effettuata giudicando la qualità della ricerca scientifica. Di seguito saranno discussi i criteri per la valutazione della ricerca qualitativa. Dopo di ché, saranno applicati i criteri adatti per giudicare la qualità e l'affidabilità di tale studio.

Tradizionalmente, la qualità (*goodness*) della ricerca scientifica è stata valutata attraverso quattro criteri: validità interna ed esterna (*internal* e *external validity*), affidabilità (*reliability*) e oggettività (Denzin & Lincoln, 1994; Silverman, 2005). Questi criteri seguono la scuola scientifica del positivismo, che si caratterizza per la visione ontologica di una realtà oggettiva. Invece di sottostare alla visione positivista della realtà oggettiva e di un'unica verità, l'approccio adottato in questo lavoro di tesi implica che la realtà è socialmente costruita e che diverse verità possono coesistere. Dunque, questa ricerca non deve e non può essere valutata con gli stessi criteri applicati per la valutazione della ricerca positivista. Nonostante non ci sia consenso su quali criteri dovrebbero essere utilizzati per valutare la ricerca qualitativa, ciò non significa che i problemi della qualità, dell'attendibilità (*trustworthiness*) e dell'autenticità dei risultati non debbano essere affrontati (Miles et al., 2014). In altre parole, anche se si può riconoscere che l'obiettivo di "*getting everything right*" costituisce un paradosso (Miles et al., 2014), si dovrebbe evitare di "*getting it all wrong*" (Wolcott, 1994). Inoltre, la mancanza di un set prestabilito di criteri per valutare la qualità della ricerca non significa che non ci siano standard sulla base dei quali effettuare una valutazione (Silverman, 2005; Spiggle, 1994).

Per garantire rigore nella raccolta e nell'analisi dei dati, sono stati impiegati due set di criteri di attendibilità (*trustworthiness*) appropriati per la metodologia qualitativa (tabella 4). Test relativi alla *construct validity*, *internal validity*, *external validity* e *reliability* sono stati utilizzati per valutare la qualità del disegno di ricerca (Flint, Woodruff, & Gardial, 2002; Yin, 2014). Inoltre, sono stati applicati i criteri relativi alla *credibility*, *dependability*, *confirmability*, *integrity* e *utilization* (Lincoln & Guba, 1985; Miles et al.,

2014; Spiggle, 1994; Storbacka, 2012; Strauss & Corbin, 1990; Wallendorf & Belk, 1989).

Criterio	Modalità di implementazione
<i>Construct validity</i> Serve a constatare se la ricerca misura ciò che si suppone di misurare	<ul style="list-style-type: none"> • Varie interviste in ciascuna azienda coinvolta, osservazione dei processi organizzativi e di implementazione del KAM • Alcuni <i>key informants</i> hanno revisionato quanto elaborato
<i>Internal validity</i> Misura in cui i risultati sembrano essere una rappresentazione accettabile dei dati	<ul style="list-style-type: none"> • Processo continuo di <i>systematic combining</i> dei risultati della letteratura con quelli delle interviste • Ricerca di coerenza tra quanto detto dagli intervistati della stessa azienda
<i>External validity</i> Misura in cui i risultati possono essere applicati ad altri contesti	<ul style="list-style-type: none"> • Quattro diverse aziende in rappresentanza di tre diversi settori coinvolte nello studio • Utilizzo del <i>purposeful sampling</i>
<i>Reliability</i> Misura della ripetibilità dello studio	<ul style="list-style-type: none"> • Protocollo di ricerca raffinato e implementato per ogni azienda • Creazione di un database per ogni <i>case study</i>
<i>Credibility</i> Misura in cui i risultati sono unici nello spazio e nel tempo, stabilità o coerenza delle spiegazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di molteplici intervistati per dare supporto ai concetti
<i>Dependability</i> Misura della coerenza delle spiegazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione più dettagliata possibile del percorso di ricerca
<i>Conformability</i> Misura in cui le interpretazioni corrispondono a quanto esposto dai partecipanti e non, invece, dal bias del ricercatore	<ul style="list-style-type: none"> • Formulazione di domande aperte che hanno permesso ai partecipanti di riflettere sulle esperienze • I risultati sono stati presentati alle imprese partecipanti che li hanno trovati utili
<i>Integrity</i> Misura in cui le interpretazioni sono influenzate dalla distorsione dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> • I partecipanti hanno risposto e non hanno evitato gli argomenti affrontati • Le interviste sono state professionali, cordiali ed è stato garantito l'anonimato • Le aziende coinvolte sono state selezionate su base non competitiva al fine di garantire apertura di dialogo
<i>Utilization</i> Misura in cui i risultati sono rilevanti per i partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> • I risultati sono stati presentati alle imprese partecipanti che li hanno trovati utili

Tabella 4 – Criteri di valutazione della ricerca

Construct validity

Yin (2014) definisce la *construct validity* come “*l’individuazione di misure operative corrette per i concetti che si stanno studiando*”. Si tratta di utilizzare diverse fonti, prospettive multiple, la triangolazione, una *chain of evidence* e l’utilizzo della teoria per la definizione dei concetti. In questo studio sono stati interpellati diversi *key informants* per ciascuna azienda coinvolta. Questo ha fornito diverse fonti che rappresentano varie prospettive. L’analisi dei dati ha previsto la triangolazione degli stessi, che è uno dei modi per migliorare la credibilità (*credibility*) e affidabilità (*trustworthiness*) della ricerca. Inoltre, la teoria esistente è stata utilizzata per definire i concetti utilizzati nell’analisi. Infine, è stata fornita a tutti gli intervistati l’opportunità di rivedere le trascrizioni delle interviste. Tuttavia, soltanto alcuni di loro hanno deciso di farlo; la revisione ha comportato la piena accettazione per quanto riguarda l’accuratezza delle informazioni fornite dall’informatore.

Internal validity

Yin (2014) definisce la validità interna come “*cercare di stabilire un rapporto causale, per cui determinate condizioni si creda portino ad altre condizioni*”. In altre parole, l’*internal validity* può essere effettuata in diversi modi; si riferisce all’analisi dei dati e alla riduzione degli errori. In questo caso, i dati sono stati attentamente codificati tenendo conto dell’importanza di ogni *code* e delle relazioni tra i concetti studiati. Inoltre, come già anticipato, al fine di aumentare l’*internal validity*, si è provveduto all’utilizzo di più fonti di informazione e a chiedere agli intervistati conferma dei dati e delle relative interpretazioni.

External validity

La validità esterna si riferisce al fatto che i risultati di un determinato studio possono o meno essere generalizzati oltre al caso immediato. I *case studies* possono essere utilizzati come fonte per generalizzazioni analitiche (Yin, 2014). In questa indagine si è cercato di generalizzare i risultati prendendo in considerazione la teoria, i dati empirici e l'analisi, e presentarle come un modello generale per l'implementazione e sviluppo del KAM che potrebbero essere utilizzati in altri casi e settori industriali. Inoltre, nonostante la limitata dispersione geografica delle aziende del campione, i loro settori di attività sono molto vari tra loro.

Reliability

Riguarda la misura in cui i risultati e le conclusioni possono essere replicati. La domanda è se un altro ricercatore, seguendo le stesse procedure, arriverebbe agli stessi risultati (Yin, 2014). L'obiettivo è di ridurre al minimo gli errori e i bias nello studio. Per migliorare la *reliability* della ricerca, sono stati utilizzati una traccia dettagliata d'intervista, le trascrizioni e uno specifico protocollo di ricerca su come sono stati raccolti i dati. Inoltre sono state condotte interviste multiple per ogni azienda.

Credibility

Questo criterio è molto simile all'*internal validity* già discussa. Il presupposto da cui partire è che l'approccio soggettivista riconosce che possono coesistere diverse realtà e che l'obiettivo è capire il fenomeno d'interesse dalla prospettiva dei partecipanti (Gummesson, 2000). In tal senso, il processo di ricerca dovrebbe essere dinamico e permettere al lettore di seguirlo e tracciare le proprie conclusioni (Gummesson, 2000). Al fine di accrescere la credibilità di questo studio, il processo di ricerca è stato presentato

nel modo più trasparente possibile. Inoltre, nella parte empirica, sono state utilizzate citazioni dirette degli intervistati, quindi fornendo al lettore tutti i mezzi per arrivare alle conclusioni in autonomia.

Dependability

Questo criterio incoraggia il ricercatore a spiegare i cambiamenti e i movimenti del contesto di ricerca in cui si svolge l'indagine. Inoltre, il ricercatore è invitato a spiegare come i cambiamenti incontrati durante il processo di ricerca abbiano impattato sulla stessa e sui suoi possibili esiti. In altre parole, il ricercatore è invitato ad agire con la massima precisione e nella maniera più veritiera possibile nello spiegare il percorso decisionale (Lincoln & Guba, 1985). Come accennato in precedenza, nonostante l'adozione di un approccio abducente, si è cercato di fornire una descrizione più precisa possibile delle fasi del processo di ricerca.

Conformability

Tale criterio si riferisce alla neutralità. Easton (2000) suggerisce al ricercatore di immedesimarsi nell'altro quando si cerca di capire non solo ciò che è studiato, ma anche come il soggetto è studiato e come il processo di ricerca conduca ai risultati. Ciò può fornire un modo al ricercatore di evitare di lasciarsi sopraffare dai punti di vista personali e dalle proprie convinzioni. In questo studio, l'utilizzo di domande aperte durante le interviste ha aiutato a lasciare liberi gli intervistati di esprimere i loro pensieri, senza che l'intervistatore imponesse il proprio punto di vista. Inoltre, l'opportunità di rivedere le trascrizioni ha consentito agli intervistati di correggere eventuali errori del ricercatore.

CAPITOLO IV

PRESENTAZIONE E ANALISI DEI DATI

In questo capitolo si presentano i dati empirici raccolti sul campo attraverso le interviste. Ogni azienda è stata profilata e introdotta come caso di studio a sé stante. I dati empirici sono presentati seguendo il framework di riferimento al fine di dare una panoramica completa e strutturata delle aziende coinvolte nella ricerca e dell'implementazione del key account management all'interno di ciascuna di esse (*within-case analysis*).

4.1 WITHIN-CASE ANALYSIS

Ciascuna delle aziende sarà presentata separatamente ed ogni elemento del framework teorico verrà presentato e analizzato singolarmente.

4.1.1 Azienda A

L'azienda A nasce nel 1972, anno in cui il fondatore, e tutt'ora Presidente, dà vita a un progetto aziendale incentrato sui processi di pressofusione di leghe in alluminio e zinco e su attività correlate destinate alla produzione di bruciatori a gas e di componenti per i settori degli elettrodomestici e dell'automobile.

Dalla necessità di allargare i propri orizzonti nel panorama internazionale, l'esigenza di seguire i clienti importanti nei processi di delocalizzazione produttiva e dalla ricerca di soluzioni logistiche più efficaci, nascono altre due strutture produttive (in Romania e Brasile), una commerciale (negli USA), nonché una struttura (in Italia) volta a rispondere

in maniera specializzata alla crescente richiesta di soluzioni che uniscono la qualità tecnologica ad un elevato contenuto di design. Nonostante tutte le strutture siano separate da un punto di vista produttivo e gestionale, queste condividono sinergicamente alcuni aspetti commerciali e consentono l'integrazione delle fasi di progettazione e costruzione di stampi e attrezzature per la produzione. Inoltre, al fine di applicare una gestione coordinata delle strategie di sistema e di gruppo, nasce un'holding di proprietà della famiglia fondatrice che, nel rispetto dell'autonomia produttiva e commerciale di ciascuna singola struttura, permette di condividere strategia, ricerca, gestione, risorse e tecnologie.

L'azienda A, con un organico composto da 82 persone, è la principale struttura produttiva all'interno della quale viene realizzato circa l'88% della produzione globale del gruppo e presenta un fatturato (2015) di circa 33 milioni di euro, mentre il fatturato dell'holding corrisponde a 40 milioni di euro. Tale fatturato si suddivide sostanzialmente tra le due divisioni dell'azienda: la *cooking division* (54% del fatturato), che si occupa principalmente della realizzazione di bruciatori a gas per il settore dell'elettrodomestica; e l'*automotive division* (46% del fatturato), che invece riguarda la produzione di elementi e componentistica in pressofusione per il settore dell'automobile.

Dal punto di vista geografico, il mercato Italia rappresenta solamente il 10% del fatturato, mentre tutto il resto viene esportato, a dimostrazione di come l'azienda sia fortemente orientata ai mercati globali e all'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda, invece, la suddivisione del fatturato per clienti, "il 70% è dato da grandi gruppi" (Alberto, direttore commerciale); l'azienda segue sostanzialmente quattro grandi player a livello internazionale: due nella *cooking division* e due nell'*automotive division* (di cui uno rappresenta da solo il 33% del fatturato aziendale).

4.1.1.1 Relationship management

L'azienda A, pur essendo storicamente molto focalizzata sulla produzione e sulla sua programmazione, negli ultimi dieci anni ha intrapreso un importante percorso di cambiamento volto a mettere il cliente al centro del proprio business. La sua *mission* infatti recita:

“L'azienda A vuole essere un partner fedele dei propri clienti, a supporto dei loro obiettivi. Attraverso la continua ricerca e innovazione tecnologica, vuole offrire alle aziende clienti un valido supporto al miglioramento degli oggetti del vivere quotidiano, con la massima attenzione agli aspetti funzionali, ergonomici, della sicurezza e del co-design”

L'azienda, in quest'ottica, ha ridisegnato l'organizzazione della propria forza vendita: mentre prima questa era costituita da commerciali che si preoccupavano prevalentemente di portare fatturato, adesso invece ci sono tre key account manager responsabili dei propri clienti in tutto e per tutto, affiancati dal personale del customer service che svolge il lavoro di back office. Il direttore commerciale, infatti, afferma che:

“...prima non era così. [...] praticamente non c'erano i key account [manager] e il customer service, c'erano solo i sales manager, che però, come in tante aziende dell'epoca, non avevano... non andavano per processi... qua significa: io vado dal cliente, faccio il mio report visita e dico che ci sono problemi qualitativi, e la palla va alla Qualità; dico che ci sono problemi di produzione e la palla va alla Produzione. Ma poi non si chiudeva mai il cerchio. I reclami aumentavano, e soprattutto il cliente era scontento; ma non tanto perché c'erano problemi qualitativi, ma perché le informazioni che davamo erano non corrette... e le cose andavano male insomma... perché poi... il cerchio va chiuso, sempre”

Il key account manager dunque è responsabile in toto del cliente e della relazione che instaura insieme a lui. Luigi (key account manager), infatti sostiene che la gestione del cliente per lui *“...è un continuum, perché tanto bene o male tutta la mia attività è*

focalizzata verso il cliente” e aggiunge “...importantissimo è il rapporto che abbiamo con il cliente”.

Al fine di rendere l’azienda e i key account manager più *customer-centric*, una delle principali attività attuate dal top management è stata quella di “modellare” (Alberto, direttore commerciale) i propri commerciali attraverso diversi corsi di formazione:

“...trasferite a go-go, quindi i primi anni dovevano andare dal cliente perché è fondamentale [...] vedere il cliente, vedere la scrivania delle persone che ti scrivono, è molto importante. Poi, magari la vedi una volta e non ci torni più, ma all’inizio ho preteso che loro andassero da questi 4 grandi gruppi, vedessero le persone, ma soprattutto le dinamiche... Quando arriva un reclamo del cliente X, ma dove sta l’ufficio Qualità? e invece l’ufficio tecnico? In un altro stabilimento? Ah! quindi in un altro stabilimento... Vai a vedere... Insomma, devono capire dove nascono le cose. Formazione tecnica: abbiamo fatto dei corsi FMEA; abbiamo fatto dei corsi veramente tecnici, ovvero capire come ragiona il cliente [...] FMEA, che sarebbe un modo di ragionare, cioè sarebbe che loro dicono ‘se tu mi sviluppi un prodotto di pressofusione, mi devi dire prima le possibili criticità’ - è una cosa molto bella FMEA. Poi gli abbiamo fatto fare corsi di auditor; ISO TS, cosa centra un commerciale con le ISO TS? Il cliente X mi valuta se io lavoro in ISO TS, tu commerciale key account [manager] devi sapere la ISO TS. È come se io ti metto a vendere trattori Caterpillar, hai a che fare con i contadini, tu devi sapere cosa significa, cos’è la terra, e guarda che è questo eh... Quindi gli abbiamo fatto fare dei grandi corsi tecnici” (Alberto, direttore commerciale)

Un’altra modalità di prestare attenzione al cliente e ai suoi bisogni è consistita nell’adozione di un approccio di *consultative selling*: l’azienda A, infatti, non solo ha iniziato a conoscere bene le dinamiche del cliente, ma ha cercato anche di instaurare delle vere e proprie relazioni di “win-win cooperation” (Alberto, direttore commerciale):

“Noi lo rendiamo pressofondibile. Cosa significa? Che se tu hai disegnato un Iphone, noi gli diciamo ‘se tu questo lo vuoi in alluminio o in vetro, io ti dico le tolleranze migliori per

renderlo o in alluminio o in vetro così che te ne posso fare uno scatafascio e che ti costano poco” (Alberto, direttore commerciale)

La strategia seguita dall’azienda A si basa sostanzialmente sul riconoscimento del marchio, su un posizionamento medio-alto, sul dialogo continuo con il cliente e, soprattutto, sulla sua soddisfazione:

“Noi abbiamo le macchine cariche, che è una cosa buona, quindi siamo belli saturi, però se tu sei saturo, indubbiamente qualche cliente è scontento. Se tu hai un ristorante di 20 tavoli sempre pieni, indubbiamente qualcuno è fuori dalla porta, per forza. [...] Quindi, qual è il ristorante che funziona? Che sa far aspettare nel momento giusto, tanto qualcuno fuori ci deve stare, e che quelli dentro sono sempre soddisfatti. Ma come con il dialogo, il fatto è: se tu sei bravo, qualche cliente lo accetta di star fuori, fino ad un certo orario” (Alberto, direttore commerciale)

Infine, va sottolineato che l’azienda A, a causa delle dimensioni contenute, non ha ancora ritenuto opportuno introdurre un software di CRM dove raccogliere e catalogare tutte le informazioni sui propri clienti. Il direttore commerciale, infatti, sostiene che “...ti irrigidisce un po’. Quindi prima o poi noi lo dovremmo fare, è vero, ma siamo piccoli come struttura per cui vediamo quando perché comunque ti burocratizza un po’...”.

4.1.1.2 Key account management

Come già anticipato, l’azienda A ha formalmente implementato un programma di key account management al proprio interno: tre key account manager si occupano dei quattro clienti principali (due dei quali sono seguiti dalla stessa persona). Il direttore commerciale, dal canto suo, invece si occupa “...di tutti gli altri clienti indipendenti, quelli ci penso io senza che loro ci dedichino tempo”.

La funzione commerciale è dunque così strutturata: il direttore commerciale si occupa di coordinare i tre key account manager e il customer service, che sostanzialmente svolge

un lavoro di supporto. Nonostante la gestione della relazione con il cliente sia una responsabilità del key account manager, il customer service è considerato molto importante all'interno dell'azienda:

“...loro hanno molto voce in capitolo eh... Le colleghe che caricano gli ordini di fatto sono loro che dicono ‘guardate che qui questa spedizione domani non parte eh’. Il key account [manager] comincia a fare ‘ma perché?’, ‘perché non lo sai? c'è quel reclamo qualitativo’, ‘ah, mi ero scordato’... Di fatto è questa la tematica, di fatto sono sempre quelli che stanno più a valle che fanno svegliare noi a monte” (Alberto, direttore commerciale)

Anche se nell'organigramma della funzione commerciale i key account manager e il customer service si trovano allo stesso livello, nella realtà quest'ultimo risponde della propria attività, anche se in maniera non formalizzata, al key account manager di turno:

“...è molto chiaro dove finisce lei e dove inizio io. Cioè lei lavora sulla routine, se tutto fila liscio o comunque il cliente chiede ‘guarda, mi anticipi questo, mi aumenti questo, mi sposti quest'altro’, lei lo riesce a gestire? apposto, fatto benissimo, mi informa” (Luigi, key account manager)

Dal punto di vista organizzativo, il key account management è una funzione che lavora a matrice in collaborazione con tutte le altre funzioni aziendali. Questo perché sostanzialmente il key account manager “viene vissuto soprattutto dall'azienda A come il riferimento principe del cliente” (Luigi, key account manager) e perché l'azienda ha deciso di concentrare tutte le responsabilità sulla figura del key account manager.

“È ovvio che il key account [manager], come un po' tutti i commerciali in realtà, lavora a matrice con tutte le altre funzioni aziendali. Noi siamo un'azienda semplice, quindi strutturata per logistica integrata, dove comprendiamo all'interno della logistica integrata... ci sono gli acquisti, la produzione e la logistica; l'ufficio tecnico, che fa comunque un ente della logistica integrata; la Qualità e l'ufficio amministrativo. L'ufficio commerciale trasversalmente tocca tutti questi temi e con il cliente è colui che deve far sì che le cose accadano” (Luigi, key account manager)

“...l’evoluzione che c’è stata in questi 2-3 anni è proprio accentrare tutte le responsabilità sul commerciale” (Luigi, key account manager)

Le ragioni che hanno spinto l’azienda A ad implementare un programma di KAM si riconducono principalmente alle caratteristiche del settore e del mercato in cui opera, nonché dei clienti che ha identificato come strategici. Entrambi gli intervistati, infatti, concordano che il settore è molto dinamico e si contraddistingue per la presenza di pochi clienti dal grande fatturato, che hanno accentrato i loro processi di acquisto:

“...si parte con relativamente pochi clienti, ognuno di loro che fa grosso fatturato perché la pressofusione ha un senso solo se ci sono i grandi volumi, altrimenti ci sono altre tecnologie che possono essere la sabbia, che possono essere ricavare i pezzi dal pieno, proprio per questa soglia iniziale di costo” (Luigi, key account manager)

“... il key account [manager] è proprio la figura che abbiamo istituito 8 anni fa, prima non c’era, perché? Perché i grandi gruppi vogliono una persona che sappia rispondere a tutte le tematiche; è come se io ho diversi problemi a casa, ho problemi elettrici, ho problemi dell’acqua e ho problemi del gas, ma chiamo sempre la stessa persona. [...] ...è il contatto del cliente. E quindi qual è l’utilità? Il cliente ovviamente è contentissimo perché ha una sola persona alla quale fa riferimento. [...] ...se il cliente X vuole fare un cambio di packaging, se il cliente X vuole fare una modifica dello stampo, questo key account [manager] poi deve essere in grado di tramutarlo nell’azienda nella maniera migliore. [...] ...cioè, mentre noi diamo al cliente una singola faccia e lui è contento perché non lo chiamano in 20 persone diverse, noi siamo contenti perché per sapere cosa vuole il cliente X abbiamo una sola persona” (Alberto, direttore commerciale)

“Diciamo, tutte le multinazionali ormai sono organizzate a livello centralizzato per quello che riguarda gli acquisti, e i temi qualitativi, i temi principali, i temi strategici; e a livello locale per quello che riguarda più specificatamente la logistica o eventuali tematiche che riguardano localmente [...]. Però tutte le multinazionali ormai gestiscono i grandi temi a livello centrale per cui il mio compito è essere in contatto sicuramente con l’ufficio centrale, [...] e a livello locale i vari contatti...” (Luigi, key account manager)

L'organizzazione della funzione commerciale sotto forma di key account management non è stata soltanto una strategia voluta e implementata dall'azienda A, ma piuttosto i grandi clienti hanno esercitato una vera e propria pressione affinché l'azienda riuscisse a rispondere in maniera più efficace ed efficiente ai loro bisogni e necessità, adattandosi così anche ai loro processi di acquisto centralizzati:

“...loro sono i primi che vogliono ‘one face to the supplier’, come lo chiamano loro. [...] I grandi gruppi ce l'hanno fatto capire in maniera proprio diretta, del tipo ‘noi abbiamo bisogno di una persona che ci dica come stanno le cose e che le faccia andare avanti; per come siete messi adesso, vediamo che... sì, abbiamo diverse persone di riferimento, ma poi alla fine le cose non vengono fatte’. Quindi, i grandi gruppi ce l'hanno fatta capire” (Alberto, direttore commerciale)

Questa organizzazione ha consentito e consente tuttora all'azienda A di riuscire a trarne dei vantaggi significativi, riuscendo ad avere una maggiore comprensione del cliente e dei suoi processi interni, nonché a proteggersi da eventuali reclami del cliente stesso:

“Se tu gestisci il cliente a 360 gradi, tu riesci a capire quando qualche ente del cliente se ne approfitta. Ti faccio un esempio: se ricevo un reclamo del cliente X, mi parla la Qualità di X; la Qualità di X mi parla da un reclamo che nasce nell'ufficio tecnico; ma se io so come è nato il prodotto e io l'ho sviluppato con l'ufficio tecnico, io gli dico ‘tecnico, guarda che non puoi dire quella cosa lì alla Qualità perché è una cosa non vera, lo sai benissimo’. E guarda, ne abbiamo sventate tante, ma tante di minacce negli ultimi anni, perché tu hai una persona che ti segue tutto. Perché le multinazionali sono molto grandi. Se tu invece metti una persona che le gestisce... una, che la gestisce tutta... eh beh, lì la leggi molto meglio la cosa. Più la multinazionale è grande e più ci sono buchi, e tu con il key account [manager] riesci invece a tirar le fila” (Alberto, direttore commerciale)

Un ultimo aspetto emerso dall'intervista con il direttore commerciale è il “lato negativo del key account [management]”:

“...se tu poi lavori sempre con lo stesso cliente, dopo un po' non ne puoi più, cioè, non ne puoi più nel senso che... è pesante lavorare sempre e solo per una multinazionale, perché cambiano persone spesso, ricevi richieste odiose a volte, soprattutto hai a che fare con persone non troppo competenti. Quindi tu invece, key account [manager], devi essere sempre lucido, paziente, quasi che ogni giorno devi dimenticarti il passato perché ogni volta che cambiano le persone nelle multinazionali tu devi ricominciare da capo. Ma è questo il vero vantaggio per noi, perché tu, key account [manager] è anche meglio se cambiano persone perché tu quelle nuove le guidi dove vorresti tu. Al tempo stesso però cosa succede? Che il key account [manager] viene inquinato dai suoi pregiudizi. Ecco perché è buona norma far ruotare i key account [manager], fargli cambiare i clienti. [...] Perché poi tu o vieni inquinato dai tuoi pregiudizi oppure sei talmente innamorato di quel cliente che non capisci quando invece quel cliente se ne approfitta o è in declino, e tu lo tratti ancora come prima quando era in aumento” (Alberto, direttore commerciale)

L'azienda A, in quest'ottica, ha iniziato a far ruotare i propri key account manager due anni e mezzo fa attraverso uno scambio dei clienti, in maniera tale che i key account manager applicassero le loro competenze professionali in ambienti nuovi e stimolanti e non corressero il rischio di imbattersi in quella che è stata definita “*monotonia del cliente*” (Alberto, direttore commerciale).

4.1.1.3 Criteri di selezione dei key account

L'attribuzione dello status di *key account* sembra seguire i metodi tradizionali basati sul volume di fatturato sviluppato dal cliente e sulle sue dimensioni. Inoltre, l'azienda A presta notevole attenzione alle esigenze dei clienti, nonché alla sua strategia e ai suoi processi di acquisto:

“Cioè, quando noi abbiamo un gruppo, ovvero un gruppo che ha... un gruppo tu lo tratti in una maniera diversa da una fabbrica indipendente, perché il gruppo è una multinazionale, perché il gruppo ha delle sedi estere, perché il gruppo ha una certa logica di dialogo, perché il gruppo vuole un tipo di email... E quindi noi abbiamo detto ‘i grandi gruppi complessi meritano persone uniche’” (Alberto, direttore commerciale)

Inoltre, con i suoi clienti strategici, l'azienda A ha puntato ad acquisire a sua volta lo status di fornitore preferenziale o *“the first supplier, come lo chiamano loro”* (Alberto, direttore commerciale).

Per quanto riguarda i criteri di selezione dei *prospect*, questi sono stabiliti dal direttore commerciale sulla base di una sorta di “identikit del cliente ideale” presente in azienda in maniera non formalizzata. Per questa decisione strategica, il key account manager non viene interpellato, per lo meno fino a quando non è stata già svolta la fase di *prospecting* e non si è già verificato il primo contatto:

“...di fatto, io sono colui che porta i clienti potenziali, quindi vuol dire clienti che pagano prima di tutto, che hanno progetti per noi e che secondo me sono corretti per la strategia futura dell'azienda. Quindi io - diciamo - faccio entrare solo clienti papabili o comunque potenziali, il primo filtro lo faccio sempre io” (Alberto, direttore commerciale)

Infine, altri criteri di selezione dei clienti sono la possibilità di accesso a nuovi mercati e il potenziale futuro di crescita:

“...Apprezziamo più un key account [manager] che invece ci porti un prodotto ragionevolmente complesso - questo chiaramente sono io - che però ci farà entrare in quel mercato lì che chiaramente gli dico io, che sappiamo che tra 2-3 anni i volumi aumenteranno del 40%” (Alberto, direttore commerciale)

4.1.1.4 Key account manager e KAM team

Come già anticipato in precedenza, l'evoluzione dell'azienda A è iniziata circa una decina di anni fa ed è culminata proprio nell'implementazione di un programma di KAM formale che ha previsto, dunque, la nomina di tre key account manager. L'attuale direttore commerciale, quando assunse tale carica, aveva già a disposizione i sales manager, che definiva così: *“il key account [manager] tendenzialmente prima chi era? era un*

commercialotto che viaggiava e basta. Poi lo abbiamo fatto diventare key account [manager]”.

La caratteristica principale di questa figura aziendale, che emerge da entrambe le interviste, è la trasversalità del ruolo ricoperto: il key account manager dell’azienda A non deve solo saper vendere e coltivare la relazione con il cliente, ma piuttosto, dato l’elevato livello di tecnicità del settore in cui opera l’azienda, deve avere allo stesso tempo competenze commerciali, ma anche tecniche.

“La nuova figura di key account [manager] che stiamo cercando probabilmente la prenderemo dalla fonderia; quindi, devono essere tecnici, tecnici. Perché poi la base commerciale è l’ultima cosa, cioè... poi viaggiando o con dei corsi, li riesci. Noi siamo un’azienda tecnica, quindi il cliente vuole un personaggio tecnico, che sappia cos’è... Noi facciamo prodotti davvero meccanici, quindi poi per le basi commerciali magari ci sono anch’io, per le strategie, per i prezzi... ma abbiamo bisogno di ingegneri tecnici o comunque persone molto pratiche. [...] Io vado da A perché A significa questo. Se io vado da A mi aspetto che chi parla con me cliente ne sa di pressofusione. Ecco perché io non gli posso mettere un cravattaro che parla 8 lingue ma non sa cos’è un pezzo meccanico. Anni fa ti avrei detto ‘no, io cerco solo persone che sappiano prendere l’aereo e parlano inglese’; oggi invece io, l’azienda ha bisogno di persone tecniche perché sono loro [clienti] che vengono da noi, e quando vengono da noi, noi dobbiamo subito sapergli offrire soluzioni tecniche” (Alberto, direttore commerciale)

Un altro requisito importante richiesto dal direttore commerciale ai propri key account manager è quello di *“ragionare in ottica globale”*, poiché i clienti dell’azienda A sono multinazionali presenti in tutto il mondo.

Le attività svolte dal key account manager sono di carattere sia operativo che strategico. Egli lavora *“per eccezioni”* (Luigi, key account manager), ovvero segue la fase di negoziazione annuale e la stesura del budget, mentre per la gestione quotidiana degli ordini si affida al customer service. Ovviamente, al verificarsi di un qualunque tipo

di problematica, il key account manager viene informato e coinvolto nella comunicazione con il cliente, nonché nella risoluzione del problema. Quindi il key account manager svolge un vero e proprio ruolo di *boundary spanner*, è il filtro tra l'azienda A e i suoi clienti.

“Ma allora, la responsabilità secondo me principe è proprio... quello che dicevamo prima del key account [manager], cioè da parte dell'azienda rendere il cliente sostenibile e profittevole, da parte del cliente soddisfare il cliente, per cui la mia attività principale è riassumibile in questo, cioè soddisfare il cliente per quanto è possibile in maniera sostenibile insomma” (Luigi, key account manager)

“...c'è il key account [manager] che - diciamo - è l'occhio e le orecchie del cliente e ...è diviso a metà, ha la maglietta dell'azienda...” (Luigi, key account manager)

“...lì inizia la fase dell'offerta, perché? perché il tecnico dice 'me la accetti questo sformo qui? me lo accetti questo angolo qui?', quindi il key account [manager] non può fare questo, ma il key account [manager] è sempre in mezzo. Tu mi dirai 'ma perché? il tecnico non riesce a parlare con il cliente?' Beh, è il key account [manager] che dice 'questa richiesta qui falla a tizio; no, questa richiesta qui ci penso io perché la faccio al presidente; no, quest'altra richiesta qui aspetta che ne parlo prima con la Qualità'. Il key account [manager] dovrebbe guidare, cioè dovrebbe dire 'aspetta tecnico, sei troppo irruento, questa qui gliela faccio io', cioè lui è proprio il filtro” (Alberto, direttore commerciale)

Al fine di svolgere il suo ruolo in maniera efficiente ed efficace, il key account manager deve potersi muovere in maniera autonoma e deve essergli riconosciuto il giusto livello di autorità sulle altre funzioni aziendali. Nell'azienda A questo si verifica nelle operazioni più semplici, mentre per quelle complesse subentra anche il direttore commerciale:

“Loro sono proprio la figura trasversale, hanno responsabilità e capacità trasversali, quindi possono e devono muoversi in autonomia e hanno abbastanza potere decisionale, poi quello sta a me - insomma - darglielo” (Alberto, direttore commerciale)

“L’autonomia è questa qui, cioè lui è un vero gestore del progetto. Lui, decide lui quando fare le riunioni. Se deve portare a casa un progetto, decide lui se fare 8 riunioni al giorno per questo prodotto qua. Il nostro key account [manager] in verità è un project leader, è il famoso project manager. Chiaramente ha un’autonomia limitata, cioè... oddio, su progetti semplici io non metto... cioè, lui può anche offertare, fare l’offerta senza che io la veda. Io vedo solo le offerte più complesse, più... cioè, dove so che può fare pochi errori non sto lì a controllare tutto, ci mancherebbe. Quindi ha autonomia nel fare le offerte più tranquille, ha autonomia nel mettere i dati nell’offerta che reputa opportuni - ecco perché deve essere un tecnico. Ha autonomia nel - questo è importante - ha autonomia nel decidere come comportarsi con i reclami qualitativi, non deve sempre sentire la Qualità, no, lui è un tecnico, anzi, lui conosce il cliente meglio della nostra Qualità, e sa lui quando...” (Alberto, direttore commerciale)

“...uno dei mandati è questo: ‘tu devi essere in grado... non è che puoi venire da me [direttore commerciale] a dire ogni minima cosa, cioè te la devi sministrare da solo’. E comunque sia, ovvio che quando arrivi ad un bivio, ‘vieni da me con il problema e anche con le eventuali soluzioni, non puoi semplicemente venire da me e dire ho questo problema’” (Luigi, key account manager)

Al key account manager, inoltre, viene riconosciuto il carattere strategico del suo ruolo, e uno dei suoi requisiti fondamentali è proprio la capacità di pensare e agire in maniera strategica.

“...il key account [manager] deve essere responsabile del tipo di prodotto che porta a casa, non della quantità di prodotto. Se lui porta a casa tre milioni di pressofusi che ci danno un margine - adesso dico un numero a caso - del 15, non ci facciamo nulla; oppure pressofusi che non ci fanno crescere perché tra due anni li perdiamo. [...] Quindi è molto più strategica la figura di quello che si pensa. Loro lavorano sul margine, quindi che cosa significa? che loro quando fanno le offerte hanno il controllo di gestione, i controller con loro. Lo so, qui andiamo un po’... è un ruolo davvero strategico” (Alberto, direttore commerciale)

Per quanto riguarda la valutazione della performance dei key account manager, questa si basa sul raggiungimento degli obiettivi prefissati di budget. È il direttore commerciale

ad essere responsabile della valutazione e, durante l'intervista, quest'ultimo ha sottolineato più volte come i key account manager non siano valutati tanto sul fatturato, quanto piuttosto sui margini. In quest'ottica, il key account manager non si sente responsabile soltanto dei margini raggiunti, ma anche dell'integrazione e allineamento con le altre funzioni aziendali, al fine di non creare maggiore complessità interna.

“Una volta formalizzato il budget e condiviso, perché io ovviamente faccio una proposta, dico ‘questo è il budget’, ne parliamo e dopo di che viene messo a sistema e diventa il parametro su cui sono misurato. Dopo di che ovviamente è mia responsabilità vedere che ci sia il corretto margine sui prodotti; in questo senso ci sono dei prodotti che marginano, devono marginare una certa cifra, noi abbiamo un margine minimo sul prodotto, se va sotto comunque ne rispondo, ‘perché? cos’è successo? è stata sbagliata l’offerta? o non è stata prevista una cosa?’. Per cui questi sono gli elementi su cui vengo misurato, anche se poi quali siano i criteri proprio veri di misurazione non lo so. Però basicamente io mi sento di aver fatto un buon lavoro se comunque il budget è raggiunto, se comunque non ci sono stati grandissimi problemi qualitativi, di consegna piuttosto che di altro tipo, perché si è lavorato bene a monte. Cioè ok, a monte si sono presi gli ordini, sono stati quanto previsto, messi per tempo, c’è stata la giusta comunicazione, a livello qualitativo sono stati stabiliti i giusti criteri, a livello tecnico pure, per cui quando tutto questo avviene, ho fatto un buon lavoro” (Luigi, key account manager)

Per quanto riguarda, invece, la retribuzione dei key account manager, questi fino a 3 anni fa ricevevano un premio sul fatturato. Il direttore commerciale ha scelto di toglierlo perché *“di fatto portava scontri e prodotti insulsi”*. In compenso, è stato istituito un premio di risultato per tutti i dipendenti dell’azienda al raggiungimento di un determinato EBITDA.

L’ultima considerazione da fare riguarda l’assenza di team formalizzati dedicati ai clienti strategici. La persona responsabile del cliente è il key account manager, il quale

lavora in collaborazione insieme alle altre funzioni aziendali, ma non viene costituito un vero e proprio team dedicato unicamente al cliente.

4.1.1.5 Allineamento intra-organizzativo

Come già visto in altri lavori sul key account management (Pardo et al., 2014), per l'analisi dell'allineamento organizzativo interno verranno considerate le dimensioni individuate da Lawrence e Lorsch (1967).

Formalizzazione. Il key account management è formalizzato in maniera chiara all'interno dell'azienda A e sia i key account manager che gli altri dipendenti hanno incarichi e compiti ben definiti. Oltre a ciò, sono stati istituiti momenti formalizzati di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali e lo scambio di informazioni avviene seguendo norme ben precise.

“Puntiamo a evitare telefonate, il meno possibile perché non sai di cosa parli, nessuno sa di cosa si parla. C'è chiaramente Skype che se da un lato aiuta tantissimo, ci siamo dati una regola qui: il veicolo ufficiale è Outlook, è l'email su Outlook [...]. Le informazioni ufficiali devono girare per email, tassativo. Tassativo” (Alberto, direttore commerciale)

“...ogni visita cliente, anche se non abbiamo un CRM, ogni visita cliente deve essere poi seguita da un report visita, tassativo. Quindi deve essere formalizzato di che cosa parli con il cliente, le azioni da fare e le strategie conclusive [...]. E vengono archiviate tutte nel server. E questo è fondamentale perché le informazioni devono essere condivise e formalizzate soprattutto. [...] Poi, oltre al report visite, ogni martedì mattina ho istituito con la produzione un incontro, ogni martedì mattina eh” (Alberto, direttore commerciale)

Orientamento verso gli altri. L'azienda A ha puntato negli anni a diffondere tra i suoi dipendenti un forte spirito di squadra attraverso vari strumenti: la condivisione di informazioni, il dialogo continuo nelle riunioni settimanali formalizzate, nonché l'installazione di un gestionale comune per tutte le funzioni aziendali.

“Un'altra cosa che abbiamo fatto tre anni fa, abbiamo cercato di lavorare per referenti [mostrando la struttura del server] Oggi siamo... dobbiamo fare chiaramente dei passi in avanti. Oggi abbiamo degli armadi condivisi - come dico sempre io -, non abbiamo una casa condivisa; cosa vuol dire? Il commerciale sta tutto qua [indicando la cartella nel server] ...La Qualità condivide questo armadio qui [indicando relativa cartella]. La produzione... [...]. Per fare questo però abbiamo dovuto fare... è stata dura eh. All'inizio ognuno lavorava su Outlook, quindi il primo passo che abbiamo fatto qual è stato? è stato di dire 'svuotati Outlook, metti nel locale meno cose possibili'. Il primo passo da fare per lavorare negli armadi qual è? quello che tu dalla tua scrivania non devi aver nulla, più tu hai cose sulla tua scrivania, più non le hai nell'armadio. Se tu vuoi che la gente invece prenda le informazioni dall'armadio, devi toglierle da qua” (Alberto, direttore commerciale)

“E questa è secondo me una delle cose vincenti di questa azienda ancora, che siamo davvero molto molto legati, c'è un dialogo continuo. Ti faccio un esempio: se c'è un problema qualitativo il key account [manager] deve subito... perché funziona la figura del key account [manager]? perché il key account [manager] comunica subito all'azienda di non fatturare, al customer service, comunica subito ai tecnici di modificare lo stampo” (Alberto, direttore commerciale)

“Ci sono ovviamente degli incontri o comunque dei momenti che regolano il rapporto con i vari enti. Adesso mi viene in mente una cosa: per esempio l'ufficio tecnico, noi abbiamo un incontro settimanale, oltre ad altri incontri che possiamo avere ovviamente durante... però una volta alla settimana c'è un incontro principe che guida le linee principali. Con la produzione idem, noi tutti i martedì mattina ci incontriamo e facciamo il punto della situazione, delle criticità” (Luigi, key account manager)

“La scelta è stata quella di dire nel top management: per cambiare la testa, il modo di lavorare, cambiamo il pavimento. Abbiamo detto questo qui: il pavimento è il gestionale, mettiamo lo stesso gestionale per tutta la fabbrica. Prima il commerciale aveva un gestionale, l'amministrazione ne aveva un altro, il tecnico un altro...” (Alberto, direttore commerciale)

Altra cosa che ha contribuito molto a rafforzare lo spirito di squadra è stata la riorganizzazione del layout degli uffici.

“...abbiamo lavorato sul layout; prima i key account [manager] stavano in un ufficio, i customer service stavano in un altro e l’ufficio logistica/spedizione su un altro ancora. Adesso stiamo tutti nello stesso ufficio; quindi abbiamo buttato giù muri, siamo in open space proprio... proprio, ma proprio open, che da un lato chiaramente è più difficile, siamo tutti lì, ma dall’altro c’è uno spirito di squadra imbattibile insomma, cioè... siamo tutti lì... funziona! Funziona perché vedi che la tua azione ha una conseguenza immediata sull’altro, oltre a telefonate evitate, scambi di email evitati, cioè... lavori davvero per processi, cioè passi - diciamo - lasci la staffetta solo quando l’altro te la prende, che è la cosa più importante nell’azienda alla fine. Prima il lavoro del commerciale quando si concludeva? ‘io sono un commerciale, sono stato da X, ti ho portato due milioni di euro di fatturato’ e poi ci pensa la produzione, e lì nasce il patatrac” (Alberto, direttore commerciale)

“Abbiamo creato un angolo Qualità all’interno della fabbrica; anche lì, è un angolo, non è in un ufficio, è in produzione. Quindi è un tavolo dove siamo tutti in piedi, dove siamo praticamente al centro della fabbrica quindi ci guardano tutti, proprio per far vedere ai nostri collaboratori che non nascondiamo nulla, che c’è la squadra, e che non si perde tempo soprattutto” (Alberto, direttore commerciale)

Orientamento temporale. Le diverse funzioni aziendali presentano lo stesso orientamento temporale in quanto è responsabilità del key account manager, supportato dal customer service, far sì che ci sia allineamento.

“E qui è il commerciale che deve battere i tempi, cioè per... normalmente quando c’è un nuovo progetto, segue un Gantt del progetto, un Gantt quindi con tutte... lo stampo ok, il design freeze ok, ordine cliente ok, specifiche ok, e quindi c’è tutto un foglio che dice ‘ok, questo ok ok ok, no qui manca questa informazione, qui questo si può tenere’, ecc. Per cui c’è tutta una procedura; però questa procedura che dovrebbe essere in realtà molto statica, in realtà è dinamica, perché noi stiamo realizzando uno stampo ma ancora ci sono per esempio un paio di tolleranze che in accordo con il cliente vedremo dopo la prima prova stampo, per cui... (Luigi, key account manager)

Orientamento agli obiettivi. Anche in questa dimensione, fondamentali sono i momenti formalizzati di condivisione delle problematiche. L’azienda A, infatti, attraverso le diverse riunioni, riesce a condividere le decisioni più importanti e lavorare “per

processi” (Alberto, direttore commerciale), ovvero lavorare bene a monte per avere poi meno problemi possibili a valle.

“Il martedì mattina dalle 8.30 alle 9.30 c’è una riunione con il direttore commerciale, key account [manager], customer service e produzione, sugli ordini in corso, ‘come sono gli ordini? dove andiamo in ritardo? dove andiamo in anticipo? ma qui andiamo in ritardo, porca miseria, ma qui ci sono penali se andiamo in ritardo? sì’, perfetto. Poi lì subentro io: ‘ok, se qui abbiamo penali allora spostiamo questa qua’... Questa è la riunione settimanale; lì un po’ ci scanniamo, però ecco, lo facciamo per far sì che poi non ci siano penali (Alberto, direttore commerciale)

“...il responsabile della produzione ci mostra - questa è una cosa molto bella eh - ci mostra in Access la pianificazione della produzione, ci mostra proprio le macchine che cosa fanno. E noi tutti insieme - guarda, questa è una cosa bella - cambiamo la pianificazione, decidiamo insieme come caricare le macchine. Prima lo faceva solo la produzione, oggi decidiamo noi che cosa mettere su in macchina - è una cosa secondo me interessante” (Alberto, direttore commerciale)

Orientamento linguistico. Il requisito fondamentale di un key account manager dell’azienda A è la trasversalità. Questo implica che tale persona deve avere non solo capacità relazionali e di vendita, ma anche tecniche. Quindi i key account manager sono riusciti ad acquisire anche una base di conoscenze più tecniche attraverso l’esperienza e, inoltre, al fine ultimo di allinearsi con il customer service, hanno fatto formazione specifica sul software utilizzato in azienda.

“Ho una base un po’ tecnica. Cerco, e lì mi appoggio all’ufficio tecnico, vado dall’ufficio tecnico e dico ‘questo è il disegno, mi dici tu cosa ne pensi?’ e incominciamo a marcare, lui specialmente...” (Luigi, key account manager)

“Ultima cosa: customer service; tu giustamente prima hai detto ‘come fanno a dialogare bene con loro?’ Molto semplice: io qui li [key account manager] ho tra virgolette obbligati un mese a caricare ordini; ebbene sì. E quindi loro sanno che se io prendo un ordine da te, io non posso lanciarlo così alle customer service perché lo caricano... Primo, non ci capiscono nulla, per capire come si carica ci mettono un mese; e poi lo caricano male, e

l'azienda lavora male quindi... loro hanno fatto più pratica di tutti” (Alberto, direttore commerciale)

Motivazione. Su questa dimensione, come già anticipato, il direttore ha lavorato in particolar modo attraverso l'eliminazione del premio sul fatturato dato in precedenza solo ai commerciali. Ora c'è un premio collettivo per tutti: al raggiungimento di un determinato EBITDA, qualunque dipendente prende lo stesso premio.

“Non c'è più la parte variabile. In azienda cosa abbiamo fatto? Un'altra scelta: l'abbiamo data a tutti. Prima, come tante aziende, venivano premiati solo i commerciali. No, abbiamo detto 'no, voi siete parte di una squadra', viene premiata l'azienda. Abbiamo messo un premio di risultato a tutta l'azienda, quindi vuol dire che lo prende tutta l'azienda se c'è un certo risultato. Perché prima avveniva, come tante aziende della zona, che magari i commerciali prendevano il premio, ma l'azienda va in fallimento, perché il margine si abbassa ma tu fatturi di più. E invece no, abbiamo detto il premio è sul margine totale, su quello che alla fine l'azienda ci guadagna. [...] Quindi vuol dire che io commerciale devo prendere prodotti che si fanno bene e ci fanno guadagnare perché se no il premio non lo prendo nemmeno io. Quindi in questo modo lavoriamo un po' tutti meglio; anche chi sta in produzione cerca di fare efficienza. Prima era un passaggio di palla da un ente ad un altro. Non è che adesso sguazziamo nel paradiso, però c'è un po' più di condivisione. Quindi il premio è in base a quanto EBITDA c'è alla fine dell'anno. Se io prendo il premio, lo prendono tutti, anche il custode, tutti” (Alberto, direttore commerciale)

Indipendenza/autonomia. Questa dimensione descrive “*se le caratteristiche di un compito rendono possibile, per le funzioni di un'organizzazione, operare in modo indipendente l'una dall'altra, o richiedono continua collaborazione nel prendere le decisioni prima che una data funzione agisca*” (Lawrence & Lorsch, 1967). La formalizzazione esplicita di un programma di KAM all'interno dell'azienda A ha reso le attività di ogni funzione molto delineate e chiare, quindi ognuno opera in autonomia e nel rispetto dei colleghi.

“Cerchiamo in questa azienda di non continuamente tirare su il telefono, ma di dire, di affrontare le cose a tempo debito dando tempo a tutti di lavorare, perché sennò altrimenti... Noi siamo un'azienda molto piccola, compressa e ognuno di noi svolge tantissime attività, se venissimo continuamente interrotti non faremmo niente” (Luigi, key account manager)

4.1.1.6 Top management involvement

La struttura gerarchica dell'azienda non prevede molti livelli: al vertice c'è il Presidente, il middle management è composto da cinque responsabili funzionali (tra cui il direttore commerciale intervistato), e ad ogni funzione corrisponde il relativo personale specializzato.

Partendo dall'alto, si può osservare come il Presidente non sia particolarmente coinvolto nelle scelte operative e, nello specifico, per quanto riguarda il key account management, questo non sembra partecipare ad alcun tipo di attività focalizzata sui clienti strategici. L'attività del vertice è maggiormente rivolta alla formulazione delle strategie generali dell'azienda e degli obiettivi da raggiungere, lasciando una forte delega ai responsabili funzionali sulle attività operative e l'organizzazione interna.

“Noi dobbiamo distinguere: c'è il Presidente e c'è Alberto. Allora, noi abbiamo una struttura gerarchica per cui io parlo pochissimo con il Presidente. Il Presidente vede i massimi sistemi, vede come va l'azienda, i margini, il venduto, il forecast per l'anno prossimo, il forecast per quest'anno, per cui continuamente monitora... Poi, io adesso penso a me, ovviamente monitorerà il cash flow con l'amministrativo, monitorerà l'efficienza con la produzione. Lui guarda i massimi sistemi. Quello che riguarda la quotidianità viene gestito dalla customer service che risponde a me, ovviamente risponde a me ma - ci mancherebbe - informa anche Alberto, e io rispondo ad Alberto” (Luigi, key account manager)

“Lui ci dà gli obiettivi. [...] È lui che ci coordina, esatto, lui ci coordina” (Alberto, direttore commerciale)

Se da una parte il *top management involvement* non sembra essere così accentuato, dall'altra il *middle management involvement* è decisamente più marcato.

“Sì, beh, io sono un commerciale, sono il direttore commerciale quindi sono il primo che è sul campo” (Alberto, direttore commerciale)

“Tanto spirito di squadra, tanto tanto dialogo, ma soprattutto noi responsabili [...], noi dobbiamo dare l'esempio; cioè, i cinque che riportano alla direzione, eh beh, noi dobbiamo essere i primi a dar l'esempio. Cosa significa? Io devo far vedere che faccio lavoro operativo; se io voglio che un key account [manager] mi carica l'ordine, prima lo devo caricare io, ebbene sì. Se io voglio che il key account [manager] sia pulito nell'archiviare, io devo essere pulito e gli devo far vedere come lo faccio io. Se io voglio che il key account [manager] indichi riunione, devo essere il primo io che lo faccio per i miei clienti diretti” (Alberto, direttore commerciale)

Nel definire il suo ruolo, il direttore commerciale intervistato parla di coordinamento dei key account manager a livello strategico, ma anche di delega e responsabilizzazione forte sulla routine operativa.

“E il mio ruolo, appunto, da direttore commerciale è quello di far sì che il key account [manager] riesca a prendere le informazioni nella maniera più semplice e più veloce; cioè, il mio ruolo è proprio quello di... altrimenti questa persona diventa matta. Quindi io devo far sì che i nostri tre key account [manager] riescano ad avere in un tempo decente le persone, diano le informazioni corrette, ma soprattutto riescano poi a...” (Alberto, direttore commerciale)

“Il direttore commerciale cosa fa? Che in questo caso sarei io - ovviamente coordino i key account [manager], non è che i key account [manager] possono dare informazioni da soli, chiaramente io stabilisco i limiti e poi dopo loro si muovono in maniera autonoma” (Alberto, direttore commerciale)

Per quanto riguarda le decisioni più strettamente strategiche, se ne occupa il direttore commerciale, coinvolgendo i propri key account manager e tenendo conto delle

informazioni fornite da questi ultimi, con cui ha instaurato un rapporto informale e un dialogo continuativo.

“...chiaramente quelle [le strategie] le formalizzo io, però i loro input sono fondamentali. E beh certo, se loro mi fanno capire ‘guarda che con il cliente X comunque se continua così ci saranno queste problematiche’, io inizio a muovermi su altri fronti” (Alberto, direttore commerciale)

Infine, va ricordato che tra le attività svolte dal direttore commerciale c'è anche la valutazione dei key account manager.

4.1.2 Azienda B

L'azienda B nasce nel 2001 dall'idea del suo fondatore di proporre modelli formativi innovativi. Questa si occupa infatti della formazione multimediale e dell'attività di supporto alla comunicazione interna. Fondamentale all'interno dell'organizzazione è la figura del suo Presidente che, negli anni precedenti alla fondazione dell'azienda, ha accumulato un'esperienza ventennale sul campo, seguendo anche numerosi progetti formativi per diverse realtà imprenditoriali e non, e collaborando anche con molte università italiane.

Per quanto riguarda gli sviluppi dell'azienda, la prima importante tappa è stata l'introduzione del sito internet, molto innovativo per quegli anni in quanto permetteva l'accesso a file e materiali informativi multimediali. La svolta è stata nel 2004, anno in cui si è iniziato a mettere in discussione il modello formativo dei CD-rom e, di conseguenza, l'azienda si è orientata verso una formazione impartita attraverso metodi più interattivi, in particolare attraverso le piattaforme e-learning. Il metodo dell'azienda si basa (e si basa tuttora) sulla scomponibilità del percorso formativo e sulla

multicanalità per stimolare diversi sistemi di apprendimento. Con il passare degli anni, l'azienda si è specializzata nell'ambito dell'e-learning e dell'implementazione delle intranet aziendali, nonché nei nuovi temi emergenti del *mobile*, *social learning* e *gamification*.

Caratteristica che ha contraddistinto l'azienda fin dall'inizio, a causa anche del tipo di servizio erogato, è stato l'orientamento a rivolgersi solo ed esclusivamente ad organizzazioni aziendali di grandi dimensioni e alle multinazionali. Sono infatti queste ultime a richiedere modelli formativi in grado di superare le barriere spaziali e temporali, e che possono permettersi maggiori investimenti in tecnologie.

L'azienda ha un organico composto da un totale di 25 persone (di cui una lavora stabilmente in un ufficio distaccato a Milano e un'altra a Roma) e presenta un fatturato annuo di circa 2 milioni di euro. Per quanto riguarda la distribuzione del fatturato tra i clienti, *“il famoso 80/20 si rispetta anche da noi insomma, quindi i primi 20 [clienti] danno quasi... i primi 20-30 danno quasi il 70%-80 del fatturato”* (Mario, presidente).

4.1.2.1 Relationship management

In un settore come quello in cui opera l'azienda B, costruire e coltivare una proficua relazione con i clienti è di fondamentale importanza. Quello che emerge chiaramente dalle interviste è che la figura del Presidente ricopre un ruolo centrale in azienda, in quanto spesso e volentieri i primi contatti con i clienti partono proprio da lui e dalle sue conoscenze personali, dovute anche alla sua esperienza ventennale nel settore.

“Perché comunque il lavoro suo è un lavoro molto relazionale. Viene visto comunque in Italia come uno dei massimi esperti e anche la società come una delle società leader, quindi ovviamente i grandi nomi chiamano lui. Cioè, lui ha rapporti direttamente con XXX

dell'azienda Y, che è l'amministratore delegato. Così come anche è successo in Z che lui aveva rapporti direttamente col direttore risorse umane” (Marco, multi-ruolo)

“...tutti quanti ovviamente sono nati da lui in primis, poi...” (Marco, multi-ruolo)

Nonostante la centralità del suo ruolo, il Presidente sembra dedicarsi prevalentemente alla fase iniziale della relazione e dell'avvio del rapporto con il cliente, passando successivamente la palla ai suoi collaboratori e svolgendo, dunque, un'attività più di rappresentanza.

“Ovvio che il suo intervento è un intervento più relazionale, ovvio che certi clienti si affidano a lui per consigli strategici, condividono certe cose, ma poi quella è la scintilla. È quell'1% che vale il 99%, ma poi tutto il 99% viene affidato a noi. Ovvio che l'1% - e io ripeto - è quello che vale il 99, però poi c'è quel 99% che praticamente è tutto relazione tua, poi da lì quell'1% lo fai tu dopo, lo svolgi tu normalmente, nel bene e nel male” (Marco, multi-ruolo)

Una volta avviata la relazione, spetta al collaboratore di turno portarla avanti. A tale scopo, anche quest'ultimo presenta spiccate capacità relazionali.

“Da lì ovviamente poi alcuni progetti, seguendoli direttamente, si instaura con il cliente un rapporto anche molto fiduciario, quindi guidarli, si sentono guidati. E quindi - diciamo - dopo lì, in maniera spontanea chiamano te, fondamentalmente si sentono sicuri in te. E comunque io cerco sempre di ogni tanto sentirli, fare supervisione, quant'altro” (Marco, multi-ruolo)

“...adesso invece con Marco, lui ha radicato invece una relazione che va anche con quelli che si erano opposti, gli IT che volevano solo i grandi nomi...” (Mario, presidente)

Un'attività di marketing volta proprio a mantenere la relazione e all'acquisizione di nuovi clienti è rappresentata dall'organizzazione di eventi “promozionali” in collaborazione con i clienti più importanti.

“Ma noi abbiamo, ad esempio, 1-2 eventi mensili che facciamo presso un'azienda cliente, l'ultima l'abbiamo fatta in K ad esempio. Il nostro modo di curare i clienti è ...prendiamo

alcuni clienti importanti o crescenti... K, per esempio, non è ancora cliente, però c'è già una sinergia forte quindi sta diventando crescente come attenzione; abbiamo chiesto di ospitare un evento dove invitiamo altre 20 aziende, che sono clienti potenziali. Quindi noi facciamo l'invito, su 100-200 aziende potenziali in Lombardia ne abbiamo scelte 20 per noi importanti, su questa logica qua. Lì si sta insieme mezza giornata, si vede un caso, si ragiona, si pranza insieme e quindi c'è una relazione forte e durante questi incontri nascono esigenze di un altro incontro, di un appuntamento, ti raccontano esigenze che stanno... questa è la cosa... più che la visita classica, il commerciale classico... [...] Diventa un evento di promozione molto forte perché c'è... è lo stesso cliente che ci mette la faccia, ci ospita, vede un ambiente familiare, quello ormai è l'elemento forte nostro" (Mario, presidente)

Per quanto riguarda l'orientamento al lungo termine della relazione, va sottolineato come in realtà questo non sembri essere presente in maniera classica. Ciò è dovuto principalmente al settore di attività dell'azienda B e alle caratteristiche dei suoi clienti: questi infatti sono definiti "ciclici" (Mario, presidente).

"...spesso però è lo stesso cliente che è ciclico perché T, per esempio, T ce l'abbiamo da sempre: 2 anni lavori, un anno non lavori, 3 anni di seguito, poi c'è una punta, poi si ferma [...], sanno che tu fai qualcosa lì, quando hanno bisogno ti chiamano" (Mario, presidente)

Ciò porta all'assenza di servizi after-sales, dovuta anche al fatto che l'azienda B lavora da anni in condizioni di costante "affanno produttivo" (Mario, presidente), e i collaboratori lamentano la mancanza di tempo per seguire anche quest'attività.

"...nei nuovi servizi che si basano sull'abbonamento, l'abbonamento si è costretto a seguire il cliente perché deve rinnovarlo. Il lavoro su commessa invece... la sto chiudendo, se ce n'è altre 10 che bussano, a me se me la ridà lo stesso cliente o me la ridà un altro non cambia assolutamente nulla" (Mario, presidente)

"Noi, essendo stati in costante crescita e affanno produttivo, sembra come percezione che c'è dentro... c'è poca cura del post-vendita da parte nostra. Preferiamo prendere la domanda spontanea, ti chiama il cliente e viene. Finito il lavoro spesso non ci preoccupiamo di dire 'vuoi continuare?'" (Mario, presidente)

“...cioè, quando non hai prospettiva, non hai un piano d’azione per trovare, scovare nuove opportunità. [...] Quindi non c’è dal lato mio un... non c’è un presidio. Non un presidio forte, è più il cliente che ti chiama” (Marco, multi-ruolo)

Infine, va sottolineata la presenza di un software CRM per la gestione della relazione con i clienti, nonché lo svolgimento di una survey di *customer satisfaction* per chiedere un feedback sul servizio erogato dall’azienda.

4.1.2.2 Key account management

L’azienda B non ha implementato un vero e proprio programma di key account management formalizzato al proprio interno. Nonostante ciò, si possono riscontrare alcuni elementi tipici del KAM.

Innanzitutto, va sottolineata la specificità del settore di attività: in un’azienda di servizi, la figura del consulente incorpora in sé tanti ruoli contemporaneamente, dunque è fondamentale che questo abbia sia competenze relazionali sia tecniche. Per questo motivo, l’azienda B non ha istituito la figura del key account manager in maniera formalizzata, in quanto ciò sarebbe stato troppo limitativo.

“[La funzione di] progettazione è un pochettino quello che potrebbe essere un commerciale che sviluppa l’offerta, anche se da noi, essendo un lavoro consulenziale, ci vuole una persona che non è un commerciale. [...] Nonostante che siamo autonomi e io sono autonomo nelle decisioni, fisicamente siamo un figlio della produzione che segue - diciamo - i progetti sul cliente” (Marco, multi-ruolo)

“...è stata una cosa non ti dico spontanea, però nel momento in cui un cliente ti fa delle richieste in maniera - diciamo - che rientrano molto più nell’ambito mio, quindi nell’ambito tecnologico, rispetto ad altri, normalmente vado io a fare il supporto - diciamo -, incontro, progettazione col cliente” (Marco, multi-ruolo)

In tale senso, il key account management viene interpretato all'interno dell'azienda B come la presenza di una persona dedicata al cliente strategico, che ne segue i progetti e mantiene la relazione.

“Sicuramente il fatto che il key account [manager] da noi non può essere una figura che fa quello, perderebbe troppo contatto con quello che viene fatto in produzione, che poi... comunque dovrebbe fare un grosso sforzo per tenersi allineato su tutto, che in una realtà del genere è complicato, è difficile. [...] ...il project manager e il key account [manager] sono molto vicini, perché comunque hai il rapporto con il cliente, intercetti i bisogni, le necessità, le problematiche che si possono sviluppare. Quindi sicuramente per definizione di key account [manager] in senso lato, è più un project manager che un key account [manager], cioè... vedere il key account [manager] come quello che tiene il rapporto con il cliente, che gli fa le proposte di vendita, che chiude la vendita, poi lui fa molta più fatica a rimanere in contatto e percepire i bisogni rispetto a qualcuno che ci lavora magari a stretto contatto per un periodo di tempo, questo sì!” (Marco, multi-ruolo)

“...quelli lì [clienti strategici] li curiamo ma con il key account [manager], con la persona che ha in mano lo sviluppo, quindi è dentro l'azienda, è curata perché c'è una persona dentro l'azienda” (Mario, presidente)

Inoltre, emerge un'altra peculiarità tipica delle aziende di servizi, ovvero la coincidenza del momento di erogazione del servizio e di fruizione dello stesso da parte del cliente, il che spesso porta quest'ultimo a non distinguere in maniera netta il consulente dall'azienda. Questa è anche una delle ragioni per cui l'affidamento del cliente ad un key account manager piuttosto che un altro non è di tipo top-down in quanto è il cliente stesso che lo “*elegge*” (Marco, multi-ruolo) come proprio key account manager.

“Proprio per la natura, sono stato mandato io - diciamo - a fare l'incontro, a ragionare ecc. E di lì, visti i risultati, hanno continuato comunque - penso - a chiamare prima me, come referente [...] nonostante che comunque ci siano rapporti con la direzione, quindi con il fondatore” (Marco, multi-ruolo)

Un'altra funzione distintiva del key account management consiste nel dedicare attenzioni particolari ai clienti strategici. Nell'azienda B questo si verifica attraverso il coinvolgimento dei *key account* in attività di co-marketing.

“Le figure più strategiche dei clienti le coinvolgiamo. A volte c'è un articolo, magari si scrive una email... Ad esempio, i 30-40 casi per noi più importanti, poi li ci facciamo mettere... qualche volta gli diamo uno spazio su un giornale per esempio, gli facciamo raccontare. Anno scorso sulla rivista del Sole 24 Ore, che è l'Impresa, 2-3 clienti gli abbiamo dato uno spazio, [...], gli hanno messo la loro foto, quindi sono contenti di avere una visibilità. Spesso i casi importanti gli facciamo fare gli eventi, come W. W abbiamo fatto un caso importante, l'abbiamo portato in M con un evento, W ha presentato il suo caso in M con altre 50 aziende. A volte si scrive un articolo, un articolo gli facciamo fare... Li valorizziamo in questo modo qua, ecco. In questo evento di fine anno i 40, i 30-40 casi che vogliamo valorizzare, dargli visibilità... gli facciamo fare testimonianza, quelli sono testimoni, partecipano volutamente, quindi loro stessi diventano il nostro commerciale, il nostro sponsor” (Mario, presidente)

4.1.2.3 Criteri di selezione dei key account

Il settore di attività dell'azienda B, ancora una volta, pesa in maniera importante sui criteri di selezione dei clienti strategici. L'azienda, infatti, fin dall'inizio si è sempre orientata verso clienti dalle grandi dimensioni per una serie di ragioni così riassunte dal Presidente:

“Lavorando in questo tipo di settore, è un settore che interessava esclusivamente la grande impresa, cioè non è stato mai un settore di piccola impresa [...] La media di clienti all'anno è sui 100-130 che vengono serviti ed è normalmente la grande azienda perché chi fa, chi lavora sul multimedia è grande azienda. Grande azienda che ha queste caratteristiche: distribuita sul territorio, quindi riunire le persone costa, questo è il primo dato; e quindi sono anche prima di tutto, la grande distribuzione e le multinazionali. Sono queste le caratteristiche che hanno... che fanno questo tipo di attività, perché la piccola-media impresa che si vede faccia a faccia non ha senso... si riuniscono e fanno il corso di

formazione normale - insomma -, non hanno bisogno della tecnologia come cosa. Questa è la caratteristica dell'azienda" (Mario, presidente)

Un criterio di selezione dei *prospect* applicato dall'azienda B si lega ancora una volta alla specificità del settore di riferimento e corrisponde alla dimensione aziendale, o meglio, al numero di dipendenti del potenziale cliente.

"Adesso siamo orientati sulle prime 2.000 imprese italiane come numero di dipendenti. Tra queste però privilegiando quelle di servizi, perché hanno più computer; può essercene una da 5.000 dipendenti, manifatturiera, ha solo 300 impiegati, adesso son di più magari... e quindi è meno interessante di un'azienda di 1.000 dipendenti che è tutto servizi" (Mario, presidente)

Inoltre, come già anticipato, i clienti dell'azienda B hanno un ciclo di vita ben preciso che mediamente corrisponde a circa 3 anni. Questa particolare caratteristica è dovuta alla peculiarità del servizio offerto dall'azienda.

La selezione dei *key account* a cui dedicare risorse specifiche (ovvero, come indicato in precedenza, un collaboratore presente presso il cliente) si basa solo in minima parte sul criterio del fatturato, mentre il focus è più spostato su altri elementi, primo fra tutti la marginalità.

"Le variabili sono sì fatturato, però sappiamo che ad un certo punto quel fatturato lì, sappiamo che comunque va tenuto, va... a meno che in futuro non diamo più servizi... che noi siamo... anche perché il fatturato alto spesso non significa più alta marginalità. A volte noi abbiamo una marginalità molto più alta facendo, ad esempio, un fatturato di 50-60.000 euro con un cliente rispetto a uno che ne fa 200, perché se 200 è frutto di un lavoro su misura, è chiaro: c'è bassa marginalità. Invece se... noi abbiamo, una delle nostre linee di prodotto sono il catalogo, vendita e licenza di catalogo, lì abbiamo margini altissimi" (Mario, presidente)

Oltre alla marginalità, altri importanti criteri nominati dal Presidente di B sono il potenziale di crescita futura, il prestigio e l'immagine del cliente, nonché l'acquisizione di know how.

“Però a volte c'è un evento, c'è una cosa, che lanciamo un prodotto nuovo o un'idea nuova, magari loro non li invitiamo, invitiamo un altro che ha un fatturato molto più basso ma lo leggiamo come potenzialità - ecco -, è nella fascia 10-20 che potrebbe essere invece un'azienda che può esplodere di più - insomma - in futuro. Quindi, la scelta della cura spesso non è legata al fatturato, ok? non è legata al fatturato. È legata o al potenziale o al prestigio o ...” (Mario, presidente)

“Per noi spesso, a volte prendiamo lavori... io posso dire un lavoro tipo questo di T, è un lavoro sicuramente in pareggio, però ci interessa per un'acquisizione di know how importantissima che è, quindi il valore è o marginalità o prestigio del logo o ricerca...” (Mario, presidente)

4.1.2.4 Key account manager e KAM team

Essendo l'azienda B di piccole dimensioni e non essendo stato formalizzato in maniera esplicita un programma di KAM, nella realtà i collaboratori che ricoprono il ruolo di key account manager svolgono più mansioni all'interno dell'azienda. Ciò significa che queste figure hanno background molto diversi tra loro e hanno numerose responsabilità e compiti da portare avanti. Se da un lato, questo è positivo in quanto ciò significa che i key account manager hanno forti competenze tecniche, dall'altro, ciò potrebbe rappresentare uno svantaggio perché la sovrapposizione di compiti da svolgere porta alla mancanza di tempo per seguire ogni cliente e, di conseguenza, la percezione di lavorare sempre in emergenza.

“Il mio problema è che, avendo comunque diversi cappelli all'interno dell'azienda, fatto 100 - diciamo - il mio tempo lavoro, considera che io ho la responsabilità dei sistemi interni (va bè - in minima parte), la responsabilità delle 6 persone dell'area IT, la responsabilità dei progetti e la responsabilità poi della parte commerciale... quindi non hai... non ti rimane tanto tempo...” (Marco, multi-ruolo)

Questa trasversalità dei collaboratori si rispecchia, dunque, nelle numerose competenze che i key account manager devono avere per far fronte ai diversi incarichi assegnatigli. In particolare, la figura del key account manager sembra essere più simile a quella di un project manager che gestisce il progetto con il cliente in tutte le sue parti.

“Vengo mandato principalmente per le cose tecnologiche, ma ho anche comunque una buona competenza in dinamiche non tecnologiche, ovviamente nei nostri settori di competenza, se mi mandano a parlare di finance no, o di CRM. Se mi mandano di formazione interna, comunicazione interna, sviluppo multimediale, e-learning eccetera, la mastico bene” (Marco, multi-ruolo)

“La figura critica è il project manager, cioè la figura che in questo campo conosce il ciclo di produzione che è molto di nicchia come l’e-learning, che è un ciclo complesso comunque perché il project manager deve coordinare 5 o 6 figure professionali diverse: chi fa lo storyboard, chi fa il concept grafico, la parte ingegneristica, tutto il suo team. Quindi è una figura che deve mettere in moto e sincronizzare professionalità diverse. Questa è anche una figura rara... che li abbiamo formati noi in questo caso qua” (Mario, presidente)

Anche nella prospettiva del cliente, i key account manager dell’azienda B non sono visti semplicemente come commerciali, ma piuttosto come figure consulenziali strategiche. A conferma di questo sta anche il fatto che i key account manager adottano un vero e proprio approccio di *consultative selling*.

“Comunque non ti vedono normalmente come il classico commerciale, che non sono un classico commerciale. Non sono il commerciale che va con la valigetta, vado lì per trovare una soluzione a quello, quindi mi metto in ascolto, cerco di capire la problematica, cerco di ricondurla a quello che è la nostra attività e trovare la soluzione migliore” (Marco, multi-ruolo)

“Diciamo che nel nostro settore la parte commerciale significa essere un buon consulente, quindi saper dare le giuste soluzioni in termini di contenuto di un’offerta, di una proposta” (Marco, multi-ruolo)

Tutte queste responsabilità accentrate sul key account manager comportano anche un significativo svantaggio per l'azienda: la diffusione delle informazioni sul cliente non avviene e il key account manager, come unica interfaccia del cliente, è il solo possessore della conoscenza. Una delle ragioni per cui questo si verifica è già stata segnalata in precedenza, ovvero la mancanza di tempo.

“Teoricamente, nella teoria sì, sono io che dovrei dire il fatto che stavo a fare l'aperitivo con quello e mi hanno detto che vogliono fare questo, e quindi quello per me genera un'opportunità, dovrei inserire un'opportunità. Oppure informazioni più sensibili: quella persona lì se ne sta per andare, sta andando in un'altra azienda, banalmente. [Non lo faccio per questioni di] tempo. Avendo sette cappelli, fai sette cose e quindi le priorità sono non verticalizzate... cioè, sono verticalizzate ma si fermano alle priorità massime. Fatto le due priorità massime di fare le due offerte per i due clienti, poi dopo avresti magari la gestione di un'opportunità di un cliente, non la fai perché di qua hai un'altra priorità maggiore, su un'altra area... che ne so - un progetto che è in una fase critica e allora devi seguire, o un progetto che va live e devi seguire la parte infrastrutturale, o una collega che ha bisogno di una progettazione che è urgente e ha bisogno di te” (Marco, multi-ruolo)

Nello svolgimento delle loro attività, queste figure presentano un elevato livello di autonomia non soltanto nella gestione della relazione con il cliente e nella gestione del progetto, ma anche nelle decisioni relative ad elementi fondamentali del marketing mix come, ad esempio, il prezzo e le scontistiche da applicare.

“...l'ufficio acquisti chiedeva 20.000 euro di sconto, Mario aveva detto 'va bene', io ho detto 'no, gliene do solo 10' e abbiamo chiuso solo con 10.000 euro di sconto. Quindi, anche andare al contrario di quello che dice il capo. A volte ci sta, a volte no; per adesso è andata sempre abbastanza bene. Però sì, ovvio, certe decisioni vanno condivise a prescindere che tu sia autonomo o meno. A prescindere che io possa essere autonomo o meno, che su carta non sono perché non sta scritto su nessuna carta, da nessuna parte una procedura che io posso concedere uno sconto oltre il 10% o oltre il 5% (sì, oltre il 5% mi

pare che è), eppure lo faccio, senza neanche chiedere niente a nessuno” (Marco, multi-ruolo)

“Loro sono stati molto delegati, il gruppo di coordinatori hanno una delega forte. Noi abbiamo fatto un investimento anche negli anni di formazione...” (Mario, presidente)

Per ciò che concerne la valutazione della performance dei key account manager, quest’anno per la prima volta sono stati dati degli obiettivi ai coordinatori, su cui però non è stato legato un incentivo economico individuale, ad eccezione di un parametro (ovvero, il fatturato da catalogo).

“Sì, questa è una discussione aperta, legata... ecco, perché lì l’indicatore non è solo di fatturato, bisogna trovare degli indicatori che spesso non è facile misurare. Ecco - la domanda si lega al fatturato? alla marginalità? il fatturato è molto semplice calcolarlo... tipo l’incentivo collettivo come si fa a valutare, essendo un lavoro molto integrato, il peso dell’uno e dell’altro? L’incentivo collettivo su tutti è sul fatturato, che prescinde proprio dalla marginalità, che la marginalità dipende da noi se diciamo sì o no ad un lavoro, quindi non è responsabile uno della produzione, della marginalità insomma. Se c’è poco budget non possiamo caricarla su di loro. Invece in futuro bisogna trovare degli indicatori su questa parte del...” (Mario, presidente)

Infine, come già sottolineato più volte, l’azienda B è di dimensioni talmente contenute che, anche volendo, non sarebbe in grado di creare dei veri e propri team di KAM che seguano solo ed esclusivamente i clienti strategici. Si parla piuttosto di “*team di progetto*” (Marco, multi-ruolo) e di scambio di favori tra colleghi.

“Vengo affiancato nel momento in cui si esce in maniera forte dalla mia area, cioè sviluppare un cartone animato non è nella mia area, quindi lì ovviamente mi faccio supportare da chi è specifico della materia [...] ...poi io confeziono la proposta, con autonomia o meno a seconda dell’entità del progetto, del volume di affari, del cliente e dello sconto che chiedono” (Marco, multi-ruolo)

4.1.2.5 Allineamento intra-organizzativo

Formalizzazione. Le piccole dimensioni dell'azienda B e la necessità della trasversalità dei suoi collaboratori hanno fatto sì che la formalizzazione di un vero e proprio programma di key account management non avvenisse.

“Nessuno mi ha mai detto ‘tu sei il commerciale’. Io seguivo i progetti, seguivo i clienti, andavo in fase pre-sales per le cose tecniche e da cosa è nata cosa” (Marco, multi-ruolo)

Anche lo scambio di informazioni e il coordinamento interno avviene in maniera informale e, nonostante la presenza di un CRM, i ritmi frenetici impediscono ai collaboratori di inserirvi e condividere le informazioni in maniera formalizzata.

“Il problema è un’altissima informalità che è fatta di email, telefonate, scambi su queste cose qua” (Mario, presidente)

“Comunque con lui [Mario] ci sentiamo sempre al telefono, anche se non sappiamo dove stiamo, a volte ci incontriamo a colazione sull’hotel di Milano convenzionato, ci sentiamo al telefono, qualche volta facciamo una riunione il sabato mattina o ci tratteniamo la sera. Quando c’è bisogno, sennò al caffè, alla sigaretta ci si coordina” (Marco, multi-ruolo)

Ci sono soltanto due momenti di condivisione e coordinamento formalizzati all’interno dell’azienda B, di cui uno a cadenza mensile e l’altro semestrale (legato a delle certificazioni di qualità).

“C’è una riunione strutturata mensile. Una riunione strutturata mensile che si fa proprio sull’andamento, noi abbiamo il budget dell’anno, la crescita controllata dell’anno abbiamo, quindi vediamo mese per mese se si stanno rispettando gli obiettivi, quello che sta avvenendo, oppure se ci sono delle emergenze...” (Mario, presidente)

“Noi abbiamo un sistema di Qualità dove dentro c’è proprio, due momenti all’anno dove queste cose vengono formalizzate. Ci sono due riunioni ad hoc, il comitato di direzione, che è una procedura proprio di qualità sulle scelte strategiche di marketing, dove lì viene fatto il documento e lo si indirizza al marketing” (Mario, presidente)

Orientamento verso gli altri. Anche in questa dimensione domina l'informalità. Le diverse figure aziendali ovviamente collaborano tra di loro, ma spesso e volentieri non sono a conoscenza di ciò che fa il collega.

“Se una persona che segue un cliente e il cliente gli fa delle richieste - io adesso gioco lì, ma vale viceversa - tecniche, ovvio che chiedono il supporto di un tecnico, che sia io... principalmente chiedono a me, però per alcune cose sto delegando ad altri colleghi che comunque sono in grado di fare la stessa cosa che faccio io” (Marco, multi-ruolo)

Per quanto riguarda la condivisione delle linee guida strategiche, questa avviene solo tra il Presidente e i coordinatori senior, mentre al resto dei collaboratori non viene detto nulla, a meno che non vengano prese delle decisioni in cui rappresentano i diretti interessati.

“Quelle [strategie] rimangono nel gruppo, rimangono. Quelle del gruppo sono... a meno che non c'è un impatto, un'incidenza che devono essere condivisi con gli altri” (Mario, presidente)

Infine, sempre a causa della condizione di affanno produttivo dell'azienda, ogni coordinatore pensa a portare avanti il proprio incarico, senza mostrare molto interesse nei confronti delle problematiche che possono verificarsi nelle altre funzioni aziendali. Questo, però, è compensato dal fatto che le figure che ricoprono anche il ruolo di key account manager spesso si sentono responsabili dell'andamento complessivo dell'intera azienda.

“...quando abbiamo implementato il tool di amministrazione, lì ho avuto semplicemente il cappello dell'IT, quindi mi sono occupato del budget per l'acquisto del tool, delle licenze, server, backup, requisiti... Però, per me, se prendevano Teamsystem piuttosto che se prendevano un foglio Excel era indifferente. Io avevo soltanto il cappello dell'IT perché non mi è stato richiesto quel tipo di servizio” (Marco, multi-ruolo)

“...però bisogna anche portare budget per pagare gli stipendi, oltre che quello che vedi, e i fornitori ovviamente...” (Marco, multi-ruolo)

Orientamento temporale. L'allineamento temporale è un'altra dimensione problematica all'interno dell'azienda B perché, come già sottolineato più volte, i diversi collaboratori ricoprono più ruoli e dunque hanno poco tempo per riuscire a coordinarsi tra loro. Dal punto di vista organizzativo, però, occupandosi di un progetto a 360 gradi, ogni key account manager in realtà non necessita di allinearsi con le tempistiche di nessun altro all'interno dell'azienda. Viceversa, il problema si verifica quando qualche altra figura aziendale ha bisogno di un confronto con il key account manager.

“...magari cercano di parlarne con me, io non ci sto, non ho tempo, provano a trovare una soluzione, se ne parla con qualcun altro...” (Marco, multi-ruolo)

Orientamento agli obiettivi. La responsabilizzazione dei key account manager sui propri clienti e sui progetti che segue implica che non ci sia una spiccata necessità di allineamento collettivo delle diverse funzioni aziendali. Ognuno persegue il suo obiettivo finale in autonomia, senza condividere con i colleghi procedure specifiche e problematiche che si possono verificare. Per quanto riguarda la risoluzione di possibili disallineamenti interni, ognuno svolge la sua parte sulla base della propria specializzazione.

“Se sono in ufficio ovviamente facciamo degli allineamenti. Se non sono il project manager, tra virgolette me ne lavo le mani - tra virgolette. Anche se poi ogni tanto vai lì e controlli che tutto stia andando bene” (Marco, multi-ruolo)

“Quindi mi interfaccio con loro da questo punto di vista, come IT che dà servizio per mantenere, gestire il CRM, se hanno problemi, hanno bisogno di report e quant'altro. Non mi interfaccio per altri motivi, a meno che non ho bisogno di loro...” (Marco, multi-ruolo)

Nonostante ciò, le figure dei coordinatori senior (che spesso e volentieri ricoprono anche il ruolo di key account manager) sono a conoscenza delle strategie aziendali e della “*vision futura*” (Marco, multi-ruolo) dell’azienda, quindi, da questo punto di vista, si possono definire allineati sugli obiettivi. Inoltre, alla base del funzionamento dell’organizzazione sembra esserci un *commitment* condiviso tra i collaboratori.

“...la mentalità è che ogni persona qua dentro non è che lavora, cioè deve dare il massimo perché è il suo lavoro, perché non è un’azienda che... fra 20 anni se c’è ancora è merito delle persone che oggi sono qui - mi immagino - o che comunque si avvicenderanno all’interno dell’azienda [...] quindi è ovvio che bisogna dare sempre il massimo...”
(Marco, multi-ruolo)

Orientamento linguistico. Come già visto nelle altre dimensioni organizzative, anche nei linguaggi utilizzati dalle diverse funzioni aziendali non si riscontra una forte necessità di allineamento.

“...a seconda del - diciamo - della fase, del processo, dell’attività ci sono sistemi diversi con cui gestiamo l’informazione, tipo noi dell’IT, quando dobbiamo fare sviluppo software, abbiamo quel tipo di documentazione, abbiamo dei sistemi piuttosto che il marketing ha dei sistemi in cui i miei colleghi dell’IT non entrano perché il CRM non gli interessa a loro, virtualmente” (Marco, multi-ruolo)

Per quanto riguarda i key account manager, dovendo avere contemporaneamente competenze tecniche specifiche e commerciali, questi si sono adoperati per lo più in maniera autonoma per colmare le lacune conoscitive nell’uno o nell’altro ambito e per allinearsi quindi tra loro e, soprattutto, anche con i clienti.

“Ovviamente c’è stata, dal mio punto di vista, una formazione che comunque ho fatto, non è che ho seguito solo il processo tecnologico, ma mi sono documentato anche su che cos’è una pipeline di vendita, ad esempio, banalmente... o comunque come devono essere gestite determinate informazioni dal punto di vista teorico” (Marco, multi-ruolo)

Motivazione. Questa dimensione viene spesso analizzata attraverso la politica retributiva dell'azienda. Nel caso di B, questa non ha adottato una politica di retribuzione differenziata dei key account manager rispetto agli altri dipendenti, e ciò dunque implica l'attribuzione di un premio sul fatturato annuale impartito a tutti, con conseguente assenza di conflittualità. Va sottolineato però che l'azienda B, nell'ottica di focalizzarsi sulla marginalità dei clienti, ha iniziato ad introdurre degli obiettivi individuali per i key account manager, a cui però non sono ancora legati degli incentivi economici.

“Quest’anno per la prima volta abbiamo introdotto dei criteri, però finora abbiamo fatto una cosa di natura collettiva, non ancora individuale, non c’è la cosa individuale perché i lavori sono molto integrati su questa cosa qua. Cioè, sul singolo cliente non abbiamo fatto di dire ‘quanto lo sviluppi questo qui’. L’idea era o il 2017 o il 2018 cominciare a metterlo perché questo ha senso, la valutazione, se c’è legato un incentivo. Siccome come nostra linea strategica c’è spingere i lavori ad alta marginalità, la vendita del catalogo, quest’anno abbiamo fatto a loro ‘spingete... qualunque piattaforma fai, metti sempre pezzi di catalogo, qualunque progetto fai metti più catalogo’ perché lì c’è la nostra marginalità” (Mario, presidente)

Indipendenza/autonomia. Come evidenziato precedentemente, oltre ad un elevato livello di informalità, nell'azienda B si riscontra anche una forte autonomia di ciascun collaboratore.

“Sì sì, in tutto. Cioè, io posso portare avanti un progetto - diciamo - da zero a farlo fatturare all’amministrazione, senza che nessuno ci mette bocca” (Marco, multi-ruolo)

Questa autonomia non si riscontra soltanto a livello operativo, ma spesso anche a livello strategico: le linee guida sono impartite dall'alto (in maniera per lo più informale), ma vengono declinate dal key account manager sulla base delle proprie necessità.

“...nella maggior parte dei casi sono abbastanza autonomo, cioè ormai... autonomo, giusto più una conferma sull’approccio con il capo e via” (Marco, multi-ruolo)

“Ci sono sempre delle linee guida che sono direzioni strategiche, però normalmente ho carta bianca” (Marco, multi-ruolo)

La sovrapposizione dei ruoli che un collaboratore deve affrontare lo porta anche ad essere notevolmente indipendente dalle altre funzioni aziendali e ad essere responsabile da solo di qualunque aspetto.

“Io devo seguire quel progetto, mi devo informare su quel mondo” (Marco, multi-ruolo)

4.1.2.6 Top management involvement

Come è stato possibile evincere da quanto scritto fin qui, l'azienda B ruota completamente attorno alla figura del suo Presidente. Oltre ad avviare la maggior parte dei progetti attraverso le proprie conoscenze personali, e dunque diffondere tra i suoi collaboratori un approccio *relationship-oriented*, il Presidente è stato l'ideatore di molte delle innovazioni avvenute nel settore della formazione attraverso strumenti multimediali.

Attualmente, però, il Presidente ha fatto un passo indietro, dedicandosi sempre meno all'attività operativa e sempre più alle “*cose macro*” (Mario, presidente).

“La mia attività adesso è più di supervisione, un po' di indirizzo più strategico e di relazione con alcuni clienti e stakeholder dell'organizzazione. Questa è l'attività principale, sono sempre meno operativo qua, solo in termini di gestione” (Mario, presidente)

Il Presidente si dedica prevalentemente ai nuovi clienti strategici, ovvero quelli con cui i suoi collaboratori non hanno ancora stabilito una vera e propria relazione.

“Questi ultimi 3 mesi sono, tutti i martedì sono su un cliente strategico, anche se di fatturato molto basso, è T per esempio. Però progettano la T Academy, è un lavoro che non va ad incidere sulla produzione, quindi non va ad incidere su nessuno degli interni, è di consulenza pura sulla progettazione della loro Academy, quindi lì mi piace fare supervisione perché c'è anche la capa della formazione di T, c'è da mezzogiorno all'una e mezza il coordinamento, lo stato dell'arte, l'avanzamento sullo studio che stiamo a fare

sulla progettazione della loro struttura formativa, quindi sono lì presente. Quindi poi... domani vado su un cliente... Vado raramente su un cliente che esprime bisogni perché in genere ci va o la persona che sta a Milano o ci vanno loro [i key account manager] su questo. Però lì hanno chiesto esplicitamente che andavo io - è raro che faccio questo - ma domani sono in P, per esempio. Vado in P anche perché quella che ci sta seguendo, [...] è un cliente nuovo in questo caso, deve vendere bene ai decisori interni, quindi ha paura da sola di non farcela, quindi chiede a me una mano per farcela” (Mario, presidente)

Per quanto riguarda i clienti chiave già acquisiti, invece, l'autonomia lasciata ai key account manager si rispecchia anche nel limitato coinvolgimento del Presidente, che consiste soltanto nell'attività di rappresentanza.

“Oppure Marco in J: una volta all'anno mi chiede, vado lì, non ho da far niente, quasi non so niente, però faccio un po' di rappresentanza, così, eccetera. Oppure anche l'altro caso Z, vado su per fare relazioni - così, insomma - col capo del personale, accompagno lui [Marco], sto in riunioni, ma non è che... in riunione posso parlare 5 minuti, non è che posso... come cosa che non è operativa - insomma -, su una tendenza li rassicuro che quelle scelte lì, anche altre aziende stanno a fare le stesse, per esempio, quindi sono queste cose qua... [...] sono presente a questi eventi delle aziende, per esempio, io sono più sugli eventi ormai di rappresentanza” (Mario, presidente)

Infine, per quanto riguarda le linee strategiche, il Presidente le stabilisce e condivide anche confrontandosi con i suoi collaboratori senior e ascoltando i loro input.

“...sono convocato da Mario eccetera in alcuni riunioni strategiche... comunque avendo un cappello forte...” (Marco, multi-ruolo)

“...non sono solo io, sono anche loro - insomma. Ad esempio, facciamo l'esempio: un caso molto particolare dell'ultima riunione è stato che 4-5 aziende quasi in contemporanea nell'arco di 2-3 mesi dicono 'noi vogliamo investire su questa attività qua', che sono i video, che era una cosa degli anni '90, però è tornata. [...] Allora a questo punto abbiamo detto 'ma facciamoci noi un format che ha anche un valore'. Ci stanno 4-5 aziende in contemporanea, l'abbiamo preso come una tendenza che c'è...” (Mario, presidente)

4.1.3 Azienda C

L'azienda C è parte di un gruppo facente capo ad un'holding gestita dal suo originario fondatore. Questo opera principalmente nel settore dall'automazione industriale, della misura e del miglioramento della qualità di prodotti e processi dell'industria manifatturiera e dei servizi. Il gruppo si definisce una “*sartoria tecnologica*”, in cui ogni sistema di misura, controllo e automazione per il miglioramento della qualità e dell'efficienza di prodotti e processi viene progettato e realizzato su misura per il cliente, integrando le migliori competenze e tecnologie interne ed esterne e costruendo con clienti e fornitori relazioni di lungo periodo per lo sviluppo reciproco.

Con la nascita della prima azienda del gruppo nel 1968, l'attività ruota nei primi 20 anni intorno all'impiantistica elettrica industriale; lavorando a stretto contatto con il distretto dell'elettrodomestico marchigiano, il gruppo analizza le nuove possibilità di mercato offerte dalla sfida del controllo qualità, iniziando così la diversificazione dei mercati e delle competenze. In pochi anni nasce così una nuova unità aziendale, che raggiunge presto la leadership internazionale nel collaudo degli elettrodomestici e dei componenti per auto.

Seguendo fin dall'inizio i propri clienti, leader mondiali nei loro settori, le diverse aziende del gruppo hanno iniziato a parlare con loro di efficienza, di movimentazione, di tracciabilità e logistica, sviluppando competenze nelle tecnologie per l'automazione dei processi produttivi. Dunque, si è passati velocemente dalla produzione al prodotto e dall'efficienza alla qualità.

Verso la fine degli anni '90 e primi anni 2000, partono nuovi progetti di diversificazione nello sviluppo di competenze di telecomunicazioni e ICT e nel

monitoraggio ambientale. Il 2006 rappresenta un anno importante per il fondatore: si passa da un insieme di società operanti in differenti settori ad un unico gruppo societario controllato da un'holding. Sebbene, di fatto, le aziende del gruppo siano state gestite in un'ottica strategica che cercasse di coniugare le esigenze della singola impresa con l'assetto strategico del gruppo, la nuova strategia societaria ha teso a rafforzare ulteriormente la concezione di gruppo. Per cui, la suddivisione giuridica ha valenza puramente formale rispetto alla sostanza dell'unicità del gruppo in termini di strategie perseguite e delle risorse impiegate.

Attualmente il gruppo opera in sette linee di business (energy, environment, industry, human care, mobility, train&transport e aerospace) ed è presente in oltre 40 paesi nel mondo, attraverso anche il supporto di filiali commerciali in USA, Germania e Cina.

Nonostante l'intenzione fosse quella di focalizzarsi su un'unica azienda, l'analisi ruota intorno all'intero gruppo a causa della forte integrazione tra le società dello stesso. Ai fini della classificazione dell'azienda all'interno della definizione di PMI, vengono però riportati i dati della seconda società fondata in ordine di tempo. Il fatturato complessivo aziendale registrato nel 2015 è stato di circa 50 milioni di euro e il numero complessivo di dipendenti è pari a 250 (entrambi i parametri sono al limite per permettere la classificazione come media impresa). Per quanto riguarda il gruppo nel suo complesso, invece, il fatturato è di poco meno di 80 milioni di euro e i collaboratori totali sono circa 400. Va precisato, inoltre, che in questo *case study* sono stati interpellati unicamente soggetti afferenti ad un'unica business unit, ovvero *mobility* (30 milioni di fatturato di gruppo), che a sua volta si suddivide in *automotive*, *electronics* e *avio*.

4.1.3.1 Relationship management

L'azienda C, fin dalle sue origini, ha basato il suo successo sulla cura delle relazioni interpersonali con i clienti e su una comunicazione di marketing non finalizzata alla sola vendita di un prodotto, ma orientata a proporre una combinazione di “prodotto-servizio-consulenza”, ovvero un insieme integrato di competenze da proporre ai propri clienti. Ciò rende necessario un orientamento al marketing più di tipo relazionale che di prodotto.

“...tutto nasce da un problema quindi noi dobbiamo, l'obiettivo nostro è risolvere un problema o comunque cercare di risolvere un problema al cliente. [...] il cliente sa che noi possiamo offrire loro determinate soluzioni, deve avere determinati servizi” (David, responsabile customer care e key account manager)

“...qui è molto molto enfaticizzato, cioè lo stare sul cliente è visto in maniera molto positiva” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

In tale contesto, tutti i processi comunicativi sono sostanzialmente rivolti alla costruzione di una relazione stabile, duratura, personale e fiduciaria con il cliente, dalla quale far scaturire opportunità per un'evoluzione del gruppo coerente con le esigenze dei propri clienti.

“...siccome tu riesci a creare un rapporto un po' particolare con ognuno dei clienti che abbiamo, tante volte va un po' al di là del semplicemente vendere e poi staccarti dal cliente, perché poi il cliente lo rivedi nel tempo. Siccome sono tutti ingegneri di processo che seguono anche loro i progetti nuovi, la probabilità di rivederti poi sul progetto successivo è molto alta; ecco perché per noi è fondamentale continuare a sviluppare la relazione perché poi tante volte le scelte che si fanno per aggiudicare un progetto non è solo il prezzo o la proposta tecnica, ma proprio quel rapporto che si crea con le persone” (Christian, key account manager)

L'organizzazione attuale del gruppo è passata per un percorso di sviluppo teso al potenziamento della funzione marketing, organo di staff rispetto alla direzione, ritenuta

strategica per lo svolgimento dell'attività di business. Da un punto di vista dell'evoluzione storica di questa funzione all'interno del gruppo, si è passati da un orientamento verso la ricerca di potenziali clienti, sino ad un'attività di gestione della comunicazione integrata del gruppo, attraversando tappe fondamentali come l'istituzione formale di un programma di gestione dei clienti chiave, in ottica quindi di key account management, affidato ai key account manager e ai responsabili di linea.

L'evoluzione dell'approccio relazionale di marketing ha visto alternarsi diverse fasi: dal favorire l'aumento dei clienti non occasionali, la stipula di partnership strategiche, l'incentivazione di visite della forza vendita presso i clienti e la creazione di un rapporto personale con i clienti, per arrivare, infine, alla creazione di vere e proprie joint venture con i clienti storici.

“il primo cliente è stato MMM, quindi con loro ci lavoriamo da... 36 anni... sì, 36 anni. Quindi comunque sì, sono rapporti di lungo termine” (David, responsabile customer care e key account manager)

Anche l'istituzione delle sedi estere è stata una scelta strategica volta ad alimentare la relazione diretta con i clienti e a fornire loro un servizio ancora più su misura e costante.

“L'obiettivo di questi referenti qua nelle sedi è quello logicamente di seguire questi clienti e cercare di sviluppare, di stargli vicino, c'è una vicinanza, una vicinanza linguistica, di fuso orario e ... di tutto quanto... [...] ...c'è stata pressione anche da molti clienti per dire 'ho bisogno di un supporto qua', e il supporto on site o comunque anche la gestione commerciale on site o la dai direttamente o la dai tramite rappresentanti o aziende terze che sono sul territorio. L'obiettivo nostro comunque è stare in contatto diretto con il cliente, non rientra tra le nostre corde quello di avere altri intermediari che parlano con il cliente, perché comunque... E questa è una visione ben chiara della proprietà, quella di avere comunque il contatto diretto e condivisibilissima. Parlare direttamente con il cliente, avere informazioni dirette meglio che averle tramite terze parti, quindi...” (David, responsabile customer care e key account manager)

Una cosa importante da sottolineare è che l'approccio adottato dai key account manager non è volto a costruire semplicemente relazioni commerciali con i clienti, ma piuttosto è orientato a relazioni interpersonali, così come suggerito da Gummesson (2002).

“Tu in realtà dove vai a coltivare il cliente? È fuori lavoro, cioè cercando di interessarsi su quali sono i suoi punti di interesse, cosa fa, cosa gli piace, cosa non gli piace, quando si va a cena insieme... [...] insomma, tutte quelle occasioni che non sono direttamente lavoro, ma fuori del lavoro dove veramente puoi coltivare non il cliente come cliente, ma la persona. Perché la vera differenza, la vera scelta di un cliente di lavorare con te non la fa per l'aspetto tecnico o per il prezzo ma la fa perché si sente tranquillo con te. E noi infatti non siamo tanto dei commerciali, siamo degli ambasciatori di fiducia dico sempre. [...] noi vendiamo fiducia al cliente; lui compra serenità, competenza, tranquillità che dandoci un progetto sa che avrà quello che gli spetta. E quindi, per crear quella fiducia devi lavorarlo non quando parli di un aspetto tecnico ma sul resto, perché se ti interessi alla persona lui si sente valorizzato, si sente ascoltato, se ascoltato e tu rispecchi le sue esigenze, dopo alla fine si trova felice. Quindi alla fine è quello che devi lavorare, lavorare sulla persona perché lui poi diventi un ambasciatore tuo presso il cliente. E ce ne abbiamo, ci sono delle persone così che possiamo reputare ormai amici, che non ti chiama perché sei un'azienda che fa... ti chiama perché sei Christian piuttosto che qualcun altro, perché si fida di te e che ti vuole coinvolgere a fare qualcosa di nuovo. È lì che scatta la differenza fra avere tanti clienti o pochi clienti molto amici” (Christian, key account manager)

Un'altra caratteristica molto importante è che questa centralità del cliente e delle relazioni non è limitata ai key account manager, ma si diffonde anche a tutti gli altri reparti come vera e propria cultura d'impresa.

“E anche noi, come i key account manager, tentiamo di ragionare sul cliente a livello di assegnazione dei progetti, ossia se possibile, visto che poi il project manager, da quando entra l'ordine a quando consegniamo la macchina e quando poi il cliente ci fa l'accettazione finale della soluzione, è l'unica interfaccia formale del gruppo nei confronti del cliente per quel progetto, evidentemente cerchiamo di dare una certa continuità a

quella che è la figura del PM specifico nei confronti di un cliente. Quindi se io ho un cliente che mi riordina un'attrezzatura, con quel cliente avevo io seguito il progetto da PM lo scorso anno, se possibile cerchiamo di dare una continuità di interfaccia, questo a livello di organizzazione” (Fabio, project manager)

“...ci è stato chiesto, ma già - diciamo - lo stiamo facendo, di essere un po' l'occhio del cliente qua dentro” (Fabio, project manager)

Per la circolazione delle informazioni specifiche relative al cliente, il gruppo ha introdotto un software di CRM, che in realtà viene chiamato PRM ovvero Partner Relationship Management. In questo software, condiviso con tutti, vengono caricate le richieste d'offerta, le offerte e le visite fatte, così da avere un quadro complessivo delle informazioni relative ad ogni cliente.

Infine va sottolineato come l'azienda, al fine di un miglioramento continuo, abbia implementato un processo di *customer satisfaction* per avere costantemente dei feedback dai propri clienti sul lavoro svolto.

4.1.3.2 Key account management

Prima di andare ad analizzare nel dettaglio come viene implementato il key account management all'interno del gruppo, è necessario andare a spiegare meglio il modello organizzativo adottato.

Nella prospettiva di costruire un rapporto di partnership con il cliente, la scelta della struttura organizzativa è sicuramente di vitale importanza. Il gruppo ha adottato la struttura a matrice, particolarmente adatta ad una realtà industriale basata sulla produzione su commessa. Questo anche a dimostrazione di come primeggi la necessità di rendere il cliente sempre soddisfatto, non solo in termini di capacità di realizzazione del

progetto, ma anche riguardo alla cura della relazione e alla customizzazione di ogni offerta presentata.

“...l’organizzazione per progetti è indispensabile per la natura delle attività che facciamo, perché ogni singola soluzione, quindi un banco di misura iniettori così come potrebbe essere una linea di assemblaggio, sono realizzazioni uniche che noi ritagliamo intorno a quelle che sono le esigenze del cliente” (Fabio, project manager)

Lo sviluppo dell’organizzazione avviene su due dimensioni. La prima, di tipo funzionale, attraverso le aree di R&D e delle Risorse Umane, ha garantito lo sviluppo di competenze tecniche e specialistiche comuni a tutti i mercati di sbocco. Ciò ha permesso anche il raggiungimento di vantaggi economici dati dalle economie di scala. La seconda dimensione, costituita dai sette mercati di sbocco, ha permesso lo sviluppo di know-how tecnologico specifico per ogni area di business interessata, nonché l’adozione di strategie operative specifiche. Queste sono state raggiunte attraverso l’assegnazione ad ogni business unit di una propria divisione di marketing, R&D, produzione e logistica e amministrazione. La struttura organizzativa ha permesso di ottenere economie di scala e di scopo nelle aree comuni, mentre, nei casi di specificità dei mercati, ha permesso di sviluppare conoscenze focalizzate sui bisogni dei clienti. Così, la presente struttura ha dato al gruppo la possibilità di essere, allo stesso tempo, flessibile e focalizzato sulle nuove tecnologie. Dal punto di vista interno, adottare un’organizzazione a matrice ha significato innanzitutto responsabilizzare in maniera forte i collaboratori sulle attività da svolgere, e questo è proprio ciò che si riscontra anche nella gestione dei clienti chiave.

La prima caratteristica tipica di un’azienda che implementa il key account management al proprio interno è la presenza di pochi importanti clienti dai grandi fatturati. Questo si riscontra anche nella business unit *mobility* dove, in termini di numero

assoluto, ci sono una trentina di clienti (intesi come numero di plant serviti) che si suddividono tra quattro grandi multinazionali, le quali rappresentano il 78% del fatturato complessivo di gruppo. Il portafoglio clienti viene poi completato da *“clienti un po’ più piccoli che comunque seguiamo un po’ meno, seguiamo a cascata”* (David, responsabile customer care e key account manager).

Proprio perché i clienti sono pochi e molto importanti, il gruppo ha optato per una gestione focalizzata su ognuno di loro; quindi ciascun cliente viene seguito da un key account manager designato a portare avanti la relazione e sviluppare nuovi progetti.

“Siamo organizzati a livello sicuramente di key account management. Come detto, i clienti sono pochi, vanno seguiti dalla A alla Z con un key account [manager]” (David, responsabile customer care e key account manager)

“...cerchiamo di esplorare questi clienti a 360 gradi perché l’approccio per noi, proprio perché vogliamo avere questo key account [manager] che si occupa di un cliente, è di andare a penetrare il cliente a 360 gradi. Quindi capire quali sono un po’ i suoi valori in termini di azienda, quali sono i suoi obiettivi a lungo termine come sviluppo e dove noi possiamo andare a collocarci...” (Christian, key account manager)

In realtà, il key account management implementato nella business unit *mobility* non è propriamente una forma “pura”: se così fosse, ogni key account manager seguirebbe i propri clienti in toto, per ogni business sviluppato, dall’inizio alla fine. Al contrario, nella business unit analizzata si verificano diverse sovrapposizioni e ci sono almeno due key account manager che sono figure “ibride”. Stefano, infatti, non soltanto segue uno dei clienti assegnatigli come key account manager di riferimento, ma sviluppa anche i progetti relativi alla parte *electronics*, andando trasversalmente su tutti i clienti dei colleghi. L’altra figura ibrida è rappresentata dal responsabile del customer care (David), il quale anche lui come Stefano, oltre ad occuparsi di account specifici, una volta

conclusosi un progetto, entra in campo seguendo commercialmente ogni cliente dei colleghi nella fase after-sales. Ciò significa che un *key account* può interfacciarsi contemporaneamente con più figure del gruppo: almeno due per lo sviluppo di nuovi progetti e una subentra al termine di ciascuna commessa.

“C’è due interfacce, sì. Che dopo dipende molto... Logicamente la vendita di un nuovo sistema se ne occupa prevalentemente Christian. Invece, caso concreto: BBB ha diversi plant, Christian logicamente si concentra nei plant dove ci sono nuovi sistemi e dove c’è... Limbach c’è un plant per esempio che non sta investendo più in nuovi sistemi, non è in crescita, ma fanno nuove tipologie di iniettori, nuovi tipi di sistemi, quindi devono ammodernare o aggiornare i sistemi attuali, me ne sto occupando prevalentemente io. C’è sempre Christian comunque che conosce un po’ tutto BBB, ma me ne occupo io commercialmente” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Abbiamo sviluppato delle competenze specifiche per cui lui [Stefano] trasversalmente va su tutti i clienti... Alla fine lui trasversalmente, l’obiettivo è che vada lui direttamente con quella competenza, diffondere presso i nostri clienti che possiamo realizzare quel tipo di applicazione. [...] Sono io che comunque ho la responsabilità di quel cliente, incluso anche quelle applicazioni sull’elettronica, però a livello di key account management poi sull’applicazione stessa è un po’ suddivisa fra i vari key account [manager]. Questo permette che una persona a livello globale segue un cliente a 360 gradi e capisce un po’ quali sono gli orientamenti che noi come impresa prendiamo nel futuro, ma a livello più locale ci sono diverse persone che possono seguire il cliente più operativamente su varie applicazioni” (Christian, key account manager)

“Seguo l’elettronica anche per altri clienti. Lì c’è un pochina di sovrapposizione però nemmeno tanto perché l’elettronica qualche anno fa non esisteva quindi gli altri key account [manager] principalmente sviluppavano il mercato automotive, quindi l’elettronica era completamente scoperta. Quindi io comunque li tengo sempre informati. [...] in modo da renderli partecipi delle cose che faccio anche perché molte volte i contatti si potrebbero sovrapporre, quindi per evitare di dare l’impressione sul cliente che andiamo sordinati... comunque andiamo sempre coordinati e i key account [manager] sono sempre informati sulle visite che faccio sugli altri clienti” (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)

Inizialmente questo sembra aver rappresentato un problema per i clienti, i quali si vedevano arrivare diversi key account manager in base alla richiesta fatta. Al fine di superare questo problema, i key account manager, oltre ad allinearsi tra di loro e scambiarsi continuamente informazioni, sembrano anche aver “istruito” il cliente.

“Forse la confusione la facciamo un pochino di più quando si parla poi di attività post vendita, nel senso che questo telecomando l’ho costruito, l’ha venduto Christian a BBB, il progetto l’ho seguito io, il telecomando lo porto in BBB, il telecomando funziona, scade la garanzia, bisogna fare un’attività sul telecomando di aggiornamento, a quel punto l’interfaccia commerciale non è più Christian ma è David. Quindi qualche volta è successo che magari un cliente ci abbia detto ‘ah, ma qui si parla di modifica, allora se è una modifica a chi mi devo rivolgere?’” (Fabio, project manager)

Proprio al fine di ovviare a questo problema, sembra che la direzione generale abbia in programma in futuro di modificare l’organizzazione commerciale, non solo all’interno della business unit *mobility*, ma proprio a livello di gruppo, rendendo i key account manager trasversali su ogni business.

*“L’altra cosa che stiamo facendo proprio per evitare qualsiasi tipo di confusione è che questa suddivisione in linee di business, che era una suddivisione che aveva una natura sia tecnica che commerciale, la stiamo in qualche modo adesso riallineando. Cioè - per capirci - fino allo scorso anno se il cliente MMM aveva necessità di una soluzione automotive l’interfaccia magari era Stefano e la linea di business è la *mobility*; mi chiedi invece tu cliente una soluzione energetica per lo stesso stabilimento, allora l’interfaccia è il business unit *energy*, altra interfaccia di riferimento. Anche lì credo si stia cercando di evitare, in maniera tale che il key account manager sia anche cross-business, cioè ‘io seguo il cliente X a prescindere da quelli che sono i business’” (Fabio, project manager)*

Per capire bene come avviene un processo di vendita all’interno della business unit *mobility* e quali e quante sono le figure che si interfacciano con il cliente, di seguito verranno analizzate le singole fasi in cui tale processo è stato scomposto (figura 9).

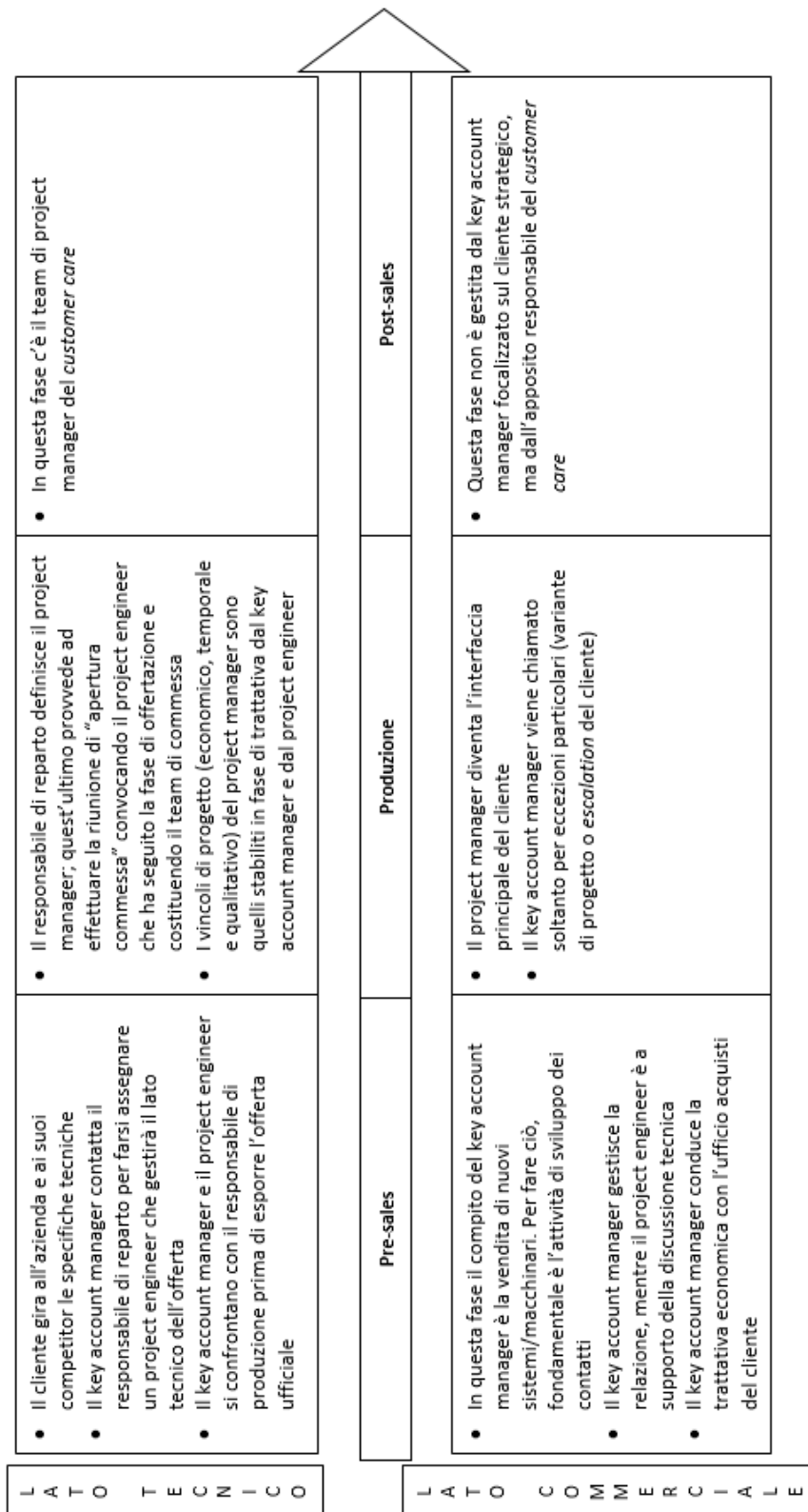


Figura 9 – Processo di vendita nella business unit mobility

Pre-sales – Fase di offertazione. In questa fase il ruolo del key account manager è fondamentale perché è lui la figura deputata a sviluppare il proprio cliente, mantenendo uno stretto rapporto con diverse persone al suo interno e cercando di individuare quelle che possono diventare opportunità di collaborazione tra il gruppo e il cliente.

“...logicamente serve un presidio costante del cliente, bisogna sempre conoscere l’interfaccia giusta, il cliente comunque è internazionale quindi ci sono molte figure all’interno [...] alcune volte è il cliente che dice ‘ho bisogno di fare questo nuovo prodotto, lo devo testare, lo devo assemblare, ci puoi dare una mano?’” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Beh, sicuramente tutta la fase di pre-sviluppo dei contatti sul cliente e costruzione della relazione il key account [manager] ha una grossa, una grossa valenza, cioè nell’andare in giro, nel conoscere le persone, nel cercare i contatti [...] Comunque tutte le attività che noi facciamo sono incentrate nel cercare di capire innanzitutto quali sono gli scenari futuri e quali sono i nuovi progetti nei quali potremmo essere coinvolti” (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)

Una volta individuata la problematica del cliente da risolvere, quest’ultimo invia ufficialmente la *request for quotation* e gira al key account manager le specifiche tecniche necessarie per redigere l’offerta d’acquisto. Il key account manager, dal canto suo, contatta il responsabile di reparto e chiede che gli venga affidato un project engineer che si occuperà del lato tecnico, mentre lui sarà responsabile degli aspetti economici.

“...funzioniamo con la logica del binomio sul cliente, quindi in realtà io sono sicuramente la parte più relazionale col cliente tante volte per andare a caccia delle richieste di offerta, di capire quali sono i progetti; poi, quando arriva il momento in cui c’è una richiesta d’offerta, chiaramente io, siccome sono un economista anche se mi piace la parte tecnica, devi coinvolgere dei tecnici dedicati. Quindi lì c’è una struttura internamente, ci sono vari reparti fra cui quello del project management e del project engineering” (Christian, key account management)

“Quindi il cliente quando ha delle nuove richieste di quotazione chiama me e poi dopo io in base alle diverse competenze che sono richieste contatto i diversi project manager e mi faccio dare supporto per l’offerta e la discussione tecnica. Poi la discussione tecnica viene... la proposta tecnica viene validata con il cliente e a valle della validazione col cliente viene fatta una trattativa commerciale con l’ufficio acquisti per capire se ci viene dato il lavoro o meno” (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)

Una volta conclusa positivamente la fase di negoziazione con l’ufficio acquisti del cliente, arriva ufficialmente l’ordine e viene confermato in azienda l’ingresso della nuova commessa.

Produzione. Questa fase si apre nel momento in cui il responsabile di reparto definisce il project manager che andrà ad occuparsi della commessa entrata. Una volta stabilito ciò, il project manager designato provvede a convocare la riunione di “apertura commessa”, chiamando il project engineer che si era occupato dell’offerta di acquisto per allinearsi sulle attività da svolgere e costituendo il team di commessa. A questa riunione non partecipa il key account manager perché sostanzialmente si tratta di un incontro di natura tecnica, nonostante comunque sia responsabile di alcuni aspetti come la marginalità e le tempistiche di consegna che rappresentano “vincoli di progetto” per il project manager.

“...se il KAM è stato bravo a vendere e di fatto noi abbiamo una marginalità che vogliamo garantire su un certo progetto, al PM arrivano banalmente dei fogli Excel con dei conti di costo, che sono - appunto - le stime che i nostri colleghi project engineer insieme al key account manager hanno stilato in fase di trattativa prevedendo quelle che realisticamente possono essere appunto i costi o le stime dei costi per fare un certo tipo di attività verso un cliente. Ovviamente quello diventa un po’ il nostro input, nel senso che, da un punto di vista economico, quello è uno dei nostri principali obiettivi, ossia migliorare o quanto meno confermare il budget a disposizione” (Fabio, project manager)

In questa fase il key account manager è meno presente nella gestione della relazione con il cliente, in quanto questa viene totalmente delegata al project manager che, dunque, non si occupa soltanto degli aspetti tecnici.

“...Quindi lì il key account [manager] rimane un po’ più a lato nel senso che continua a gestire la relazione, il flusso delle informazioni, però è più un - diciamo... [...] il key account [manager] è fino alla fine, segue tutto quanto, poi una volta che è entrato l’ordine sicuramente lui continua a gestire la relazione, ma in maniera più periferica nel senso che c’è più il PM, e lì la comunicazione è diretta tra cliente e PM” (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)

“...di solito le comunicazioni tra cliente e il gruppo avvengono tramite il project manager, sempre, nel momento in cui entra un ordine, quindi centralizziamo un po’ la parte comunicativa e relazionale” (Fabio, project manager)

Il key account manager torna ad interessarsi della commessa soltanto in due casi: la richiesta del cliente di “varianti di progetto” o in caso si verificano problematiche a cui il project manager non riesce a trovare una soluzione immediata (in questo caso emerge chiaramente il ruolo di *boundary spanner* tipico del key account manager).

Per quanto riguarda le varianti di progetto, il responsabile della redazione del documento “variante di offerta” è comunque il project manager, ma il margine da applicare è stabilito in base alle indicazioni fornite dal key account manager. Solitamente, se la variante è di piccola entità e incide poco sul progetto complessivo, non è raro che l’intero processo di gestione venga totalmente delegato dal key account manager al project manager.

“...logicamente dopo un po’ si crea un contatto diretto, non è che il commerciale è sempre lì a fare da citofono perché non serve a niente” (David, responsabile customer care e key account manager)

“...una volta fatto il legame tra il cliente e la persona che sviluppa la proposta, diciamo che cerchiamo anche un po’ di delegare quella chiacchierata, nel senso che loro poi si

possono sentire direttamente tra di loro, tecnicamente chiarirsi su quello che c'è da chiarire” (Christian, key account manager)

Nel caso, invece, si verificano problematiche più serie, è il cliente stesso che molte volte preferisce contattare il key account manager piuttosto che interfacciarsi direttamente con il project manager.

“Tante volte chiaramente i PM, che comunque sono abbastanza bravi, devono e hanno anche il compito di gestire queste cose senza giustamente arrivare al livello più alto per dire ‘dobbiamo riparlarci perché qualcosa non va’. Poi, nel caso in cui proprio non ce la fanno ad allinearsi su, sullo stato dell’arte o comunque a fare un piano di rientro, allora ti buttano nella mischia anche a te per cercare di fare un po’ il poliziotto fra entrambe le parti e mettere tutti d’accordo” (Christian, key account manager)

“Se si creano problemi c'è il PM che è l’interfaccia tecnica di gestione del progetto. Ovviamente il cliente che fa? coinvolge anche il key account [manager] perché tanto è quello che deve poi rivendere le soluzioni a destra e a sinistra, quindi comunque il key account [manager] è quello un po’ più sensibile alle problematiche. Quindi, il PM ha la visione sul progetto, il key account [manager] ha la visione sul cliente, quindi avendoci la visione sul cliente, molte volte il cliente chiama in causa anche il key account [manager] cercando di mediare su dei problemi, delle incomprensioni che ci sono state in fase di progetto” (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)

“E in queste call, se il livello diventa molto sensibile, non c'è solo il PM ma c'è pure il Christian o lo Stefano di turno. Quindi - per capirci - il key account manager quando viene troppo coinvolto su un progetto spesso non è contento perché significa che c'è qualche problema, senno normalmente c'è solamente il flusso informativo interno, ma il cliente tra virgolette se lo dimentica fino a che non c'è una nuova richiesta” (Fabio, project manager)

Va sottolineato come il fatto di “dimenticarsi” del cliente fino ad una nuova richiesta di quotazione non è una mancanza del key account manager, ma la relazione è volutamente impostata così dall’intero team di commessa al fine di delineare correttamente i ruoli del key account manager e del project manager agli occhi del cliente.

“Sui ruoli quello che riusciamo a fare fortunatamente è che il key account manager il passo indietro non lo fa per mancanza di tempo o di voglia di stare sul cliente, ma per un messaggio chiaro da dare al cliente che è ‘da quando il progetto entra la persona che è deputata nel gruppo a prendere decisioni su quel progetto è il PM, qualora ci fossero seri problemi per cui non riuscite a risolverla con il PM allora entro in campo anch’io, ma - diciamo - non sono io il vostro interlocutore’. É voluta perché? perché altrimenti diventerebbe una situazione in cui il PM non avrebbe più alcun tipo di legittimazione nei confronti del cliente” (Fabio, project manager)

C’è comunque un continuo interscambio di informazioni e aggiornamenti tra key account manager e project manager al fine di non risultare scoordinati verso il cliente.

Post-sales. In quest’ultima fase subentra un’ulteriore figura, ovvero il responsabile customer care, di cui si è già parlato in precedenza. Il key account manager dedicato al cliente, dunque, non si occupa di fornire ulteriori servizi e si limita eventualmente ad informare il cliente e dirottarlo al suo collega. Un’altra attività rilevante per il responsabile customer care è costituita dalla raccolta di feedback dai clienti attraverso delle indagini di *customer satisfaction* svolte per ogni singola commessa.

4.1.3.3 Criteri di selezione dei key account

La business unit *mobility* lavora prevalentemente con i produttori di componenti per le compagnie automobilistiche. Questo implica che la maggior parte dei suoi clienti è composta da multinazionali di grandi dimensioni.

Anche se in maniera non formalizzata, esiste un identikit del cliente ideale, il quale deve avere le seguenti caratteristiche:

“...lavora su un mercato di nicchia, uno; due, ha una barriera tecnologica molto elevata; tre, è un cliente ricco, perché comunque lì invece vale per tutti i mercati: dove c’è richiesta c’è investimenti; quattro, è un player globale, quindi ha un mercato internazionale; e il

quinto [...], è diversificato sul mercato, quindi che comunque ricopre diverse aree di mercato che possono essere coerenti con le nostre” (Christian, key account manager)

“...i migliori al mondo, i primi, i più grandi che... coerenti con i valori, con quello che facciamo” (David, responsabile customer care e key account manager)

Queste stesse caratteristiche possono essere considerate alla base della scelta dei clienti da elevare allo status di *key account*.

Oltre a tali criteri, altre variabili di scelta sono rappresentate dalla storicità del rapporto con il cliente o dai potenziali di crescita futuri.

“LD non è importante per noi, non è importantissimo a livello di volumi per noi, è importante a livello di relazione storica, italiano, comunque coerente con i valori e tutto quanto; non facciamo grossi volumi e quindi a livello commerciale... non ha grandi localizzazioni all'estero e quindi, non avendo plant all'estero, viene gestito prevalentemente da qua” (David, responsabile customer care e key account manager)

“...cerchiamo i clienti in maniera coerente a quei filoni che ci siamo dati” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

Infine va segnalato l'utilizzo di strumenti più avanzati per la selezione dei clienti strategici, quale ad esempio l'analisi ABC.

4.1.3.4 Key account manager e KAM team

Il ruolo svolto dal key account manager all'interno della business unit *mobility* corrisponde più a quello di *relationship manager*, anziché a quello di key account manager in senso stretto. Ciò è dimostrato da come in realtà il lavoro del key account manager si concentri principalmente nella fase pre-sales e di gestione della *request for quotation*, con un approccio molto *relationship-oriented*. Nelle fasi successive, infatti, nonostante la costante disponibilità del key account manager nei confronti dei propri clienti, la gestione della relazione segue in parallelo la gestione della commessa, e quindi

sono entrambe affidate al project manager designato a portare avanti il progetto. Infine, anche per i servizi after-sales, l'interfaccia del gruppo nei confronti del cliente cambia.

“Logicamente la nostra figura commerciale è quella di cercare l'opportunità, quindi cercare di farsi mandare dal cliente più specifiche possibile o comunque cercare di sapere dove il cliente investirà, quindi quali sono i maggiori... investimenti che faranno, quindi quali sono i nuovi prodotti che faranno; cercare quei prodotti di cui noi siamo, abbiamo competenze, cercare eventualmente appunto i plant dove li fanno. Quindi c'è una prima fase commerciale è quella: cercare le referenze, cercare il cliente giusto, la persona giusta all'interno del cliente più che altro, il gatekeeper. E quindi c'è una prima... una prima azione commerciale” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Nel pre-sales loro sono il fulcro [...] ...nel senso che loro fino alla firma dell'ordine vera e propria sono il fulcro delle attività, sono loro che si interfacciano con i project engineer, quindi con i vari ingegneri e dicono 'ok, ci hanno chiesto questa cosa, questa cosa è realizzabile o no?'” (Fabio, project manager)

“[è fondamentale] il patrimonio relazionale che il key account manager ha, perché il key account manager conosce benissimo il cliente, più del PM nel senso che poi di fatto il key account manager lavora sul cliente continuativamente al 100%” (Fabio, project manager)

Durante la gestione della commessa, dunque, nonostante il loro “passo indietro”, i key account manager sono stati molto responsabilizzati sui propri clienti e continuano ad avere una visione globale e complessiva. Ma ciò che emerge con forza, in questa fase, è la loro maggiore propensione a ricoprire il ruolo di *boundary spanner*.

“E in tutto ciò il key account manager ha una visione generale [...] Logicamente non sei operativo in quei casi, però ci saranno sempre... quello che succede quotidianamente: varianti al progetto, quindi diciamo 'guarda, avevamo stabilito che la fornitura comprendeva questo, ma loro ci chiedono questo, questo e questo' e quindi si dovrà discutere 'come gestiamo questo, questo e questo?'. E quindi c'è un contatto continuo con il cliente. Solitamente contatto che è sia con gli acquisti, perché comunque alla fine lato cliente l'interfaccia principale tua dovrebbe essere lato acquisti, però non è sempre così perché molte volte l'interfaccia tua è il referente tecnico, il project manager loro, il process engineer loro, dell'industrializzazione loro, che hanno effettivamente il bisogno tecnico

della soluzione. Quindi comunque c'è sempre un contatto, costante anche durante le fasi del processo, del progetto” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Perché noi siamo sempre un po' doppia giacca: quando siamo in azienda siamo con la giacca del cliente per difendere il cliente; quando siamo dal cliente difendiamo il gruppo. E quindi abbiamo sempre quella... quel ruolo, quel doppio ruolo, continuo, nel cercare di mettere d'accordo tutte le persone, sia noi internamente, e a volte è più complicato quello, che col cliente” (Christian, key account manager)

“...te sei un po' il tutore del cliente quindi qualsiasi roba... cioè, il cliente è responsabilità mia. Quindi qualsiasi richiesta, qualsiasi cosa, sono io che mi faccio promotore della cosa, di queste richieste [...] Quello che prova a fare il key account [manager] è magari un po' di smussare un po' gli spigoli ambo le parti, quindi di mediare un po' tra sia il nostro interno... Quello che dice sempre anche la proprietà che il key account [manager] è l'ambasciatore del gruppo sul cliente, ma è anche l'ambasciatore del cliente sul gruppo” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

Per quanto riguarda le responsabilità dei key account manager, queste vanno ricondotte al loro principale obiettivo, ovvero la ricerca continua di nuove opportunità e nuove richieste di offerta.

“...all'interno del gruppo diciamo che noi prendiamo la responsabilità di... a diversi livelli. La prima, che forse è quella più semplice, è quella numerica; quindi all'inizio dell'anno commerciale dobbiamo fare il budget per ogni cliente: si dice BBB, ad esempio, facendo un po' il giro delle varie opportunità che sentiamo arriveranno, comunque grazie alle chiacchiere che facciamo con i nostri clienti, direi ci sarà 5 milioni di euro per BBB. Quindi su questo punto qua tu ci metti la faccia nei confronti del gruppo, perché dici 'io mi impegnerò perché da qua a fine anno commerciale, questa cifra che vi ho anticipato venga... venga diciamo presa in termini di ordini e di progetti da fare'. E questa diciamo è la parte più semplice perché è la parte numerica, ci metti la faccia semplicemente. Poi c'è un lavoro forse un po' più virtuoso che riguarda invece lo sviluppo del cliente, quindi dire... [...] Noi andiamo a cercare le chicche che si svilupperanno in futuro, quindi noi all'interno di ogni cliente dobbiamo capire quali sono i maggiori investimenti, dove andranno ad investire, su quale tecnologie, e quindi per noi cosa significa come competenze e come tipologia di proposte che possiamo fare. Questa è un'altra

responsabilità un po' intangibile, che tu come ambasciatore del cliente devi farti carico per portare internamente degli input di sviluppo o di competenza da sviluppare” (Christian, key account manager)

In questo secondo livello di responsabilità, il key account manager trova il terreno anche un po' preparato da un'altra unità istituita all'interno del gruppo, ovvero la Business Development, definita come la “*fucina delle nuove possibilità*” (Fabio, project manager). Quest'ultima è stata formalizzata negli ultimi anni e al suo interno lavorano persone che si occupano principalmente di trovare e mantenere rapporti con i potenziali clienti futuri e cercare nuovi mercati.

Per quanto riguarda invece la misurazione della performance dei key account manager, questa si basa sul budget commerciale e sul raggiungimento degli obiettivi previsti all'inizio dell'anno indicati nel documento stilato insieme al responsabile commerciale. Tali obiettivi sono declinati sia in termini di volumi, ma “*prevalentemente a livello di marginalità finale*” (Davide, responsabile customer care e key account manager). A questo sono collegati degli incentivi retributivi.

“Prevalentemente un numero: budget commerciale. Raggiungimento del budget commerciale, hai fatto bene, il valore aggiunge; hai fatto male... [...] Al nostro sistema retributivo, logicamente se raggiungi l'obiettivo... ci potrebbero essere comunque dei miglioramenti retributivi (ridendo). Comunque non abbiamo una percentuale sull'obiettivo o comunque una percentuale su quanto vendiamo noi. Abbiamo il nostro stipendio, logicamente la nostra crescita dipende anche dal raggiungimento o meno degli obiettivi prefissi” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Quindi ci stanno degli obiettivi di soldi, nel senso di fatturato, e quelli sono la bibbia di qualsiasi commerciale, nel senso hai quelli, a fine anno quello devi raggiungere” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

Infine, una volta confermato l'ordine da parte del cliente, viene creato un team che gestirà il progetto; questo non può essere considerato tanto un KAM team che ruota attorno al cliente, quanto piuttosto un team di commessa. In tal modo si creano più punti di contatto tra l'azienda e le varie figure del cliente

“Team di progetto che è composto prevalentemente da un PM, project manager che seguirà appunto il progetto a livello costi, risorse, organizzazione, planning del progetto; c'è un PE, che normalmente è il PE che aveva già lavorato all'offerta o potrebbe essere anche un altro PE [...] un PE che gestisce il progetto per la parte tecnica, quindi si occupa tecnicamente di portare avanti i sistemi che facciamo; e poi c'è tutto il team di commessa formato dai progettisti meccanici, progettisti elettrici, progettisti software che lavoreranno a quel progetto. Tutte queste persone saranno a contatto con il cliente in qualche modo o con vari referenti del cliente perché comunque... il progettista software sarà in contatto con il referente IT del cliente, il project manager con il project manager lato cliente, il project engineer con i vari tecnici di processo del cliente...” (David, responsabile customer care e key account manager)

“...un team che a tempo più o meno continuo è impegnato su quel progetto, ci saranno risorse impegnate a tempo pieno, risorse impegnate a tempo parziale e così via” (Fabio, project manager)

4.1.3.5 Allineamento intra-organizzativo

Formalizzazione. Il programma di key account management è stato introdotto e formalizzato dal gruppo già anni fa. Per quanto riguarda la definizione del confine tra il key account manager e il project manager, anche se non esplicitamente formalizzata internamente, si è puntato a renderla chiara agli occhi dei clienti.

“Quindi il key account manager rimane l'interfaccia completa, totale per tutte le richieste di nuove offerte, per tutte le richieste di nuovi prodotti, nuove soluzioni e per - diciamo - una supervisione del cliente macro sul mercato. Il PM invece è per il cliente la persona che ha capacità immediata decisionale su quel progetto. Quindi - per capirci - se il key account manager dovesse anche dire al cliente 'sì, questa cosa te la facciamo' in realtà potrebbe non accadere questo tipo di discorso, perché non è il key account manager che

può avere autonomia decisionale e, stessa cosa, non posso essere io PM a dire al cliente 'sì, questa cosa non ti preoccupare, te la vendiamo a 5.000 euro' perché sul margine e sui budget è il key account manager a poter gestire la cosa. Quindi, su queste cose qui - diciamo - per fortuna abbiamo lavorato per rendere i ruoli abbastanza chiari anche nei confronti del cliente" (Fabio, project manager)

L'assegnazione dei clienti chiave è formalizzata per i key account manager, mentre per i project manager non si è verificata la stessa cosa.

"Non c'è una vera e propria assegnazione come per i key account manager dove si dice - non so - Christian si occupa di BBB, Stefano si occupa di elettronica o di MMM e così via, non è formalizzato a questi livelli perché evidentemente per i PM il tutto dipende anche dai carichi di lavoro in quel momento" (Fabio, project manager)

Orientamento verso gli altri. Il gruppo si contraddistingue per essere riuscito ad infondere in tutti i suoi collaboratori una forte empatia, per cui ognuno sa qual è il suo ruolo, i suoi compiti, ma al contempo *"non lavora solo per se stesso ma per tutta l'azienda"* (Fabio, project manager)

"La caratteristica è che quello che io ho notato, che è un po' il valore aggiunto secondo me vedendola da PM, è proprio l'altissimo livello di collaborazione. Quindi - come dire - non c'è o non c'è mai stato per fortuna ad oggi un approccio individualistico, egoistico da parte delle persone che lavorano su un progetto, quindi il lavoro di squadra è sempre stato fondamentale. Noi abbiamo preso lavori in cui tecnicamente non avevamo la più pallida idea inizialmente di come risolvere e siamo riusciti alla fine ad arrivarci un po' col cuore, un po' con la collaborazione di tutti" (Fabio, project manager)

Particolarmente evidente è l'attenzione reciproca mostrata dai key account manager e dai project manager per innescare sinergie utili non soltanto al gruppo, ma anche ai clienti.

"La nostra forza è proprio quella di essere tanti comunque giovani o comunque persone abbastanza giovani, dinamiche, che lavorano con entusiasmo e quindi che riescono facilmente a coinvolgere o condividere informazioni con altre persone più o meno direttamente interessate. E quindi tante volte è per quello che senza troppo formalismo sul

modo in cui andiamo a rendicontare quello che facciamo, riusciamo ad ottenere tanto perché magari uno sta su un cliente, gli viene in mente un suo collega che lavora su un'altra tematica, può essere interessante, ecco che in due chiacchiere si fa un link per qualcos'altro” (Christian, key account management)

“[report] se ritengo necessario, lo mando, lo diffondo, lo giro a chi so già che potrebbe essere interessato, quindi... però quella è una roba più - diciamo - che sta alla sensibilità della persona, nel senso se so che Tizio, Caio, Sempronio hanno un particolare interesse in quella visita perché ci sono informazioni interessanti per loro, ovviamente quello avviene faccia a faccia, li chiamo, gli dico ‘guarda, sono stato lì, questo, questo e questo ’” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

“Se io PM nei miei 10 mesi in cui lavoro a fianco di un certo cliente e vado anche a casa sua, verifico come sta andando il business e vedo qualcosa di interessante, chiaramente lo riporto al key account manager e viceversa, il key account manager ci dà informazioni anche indirette su come magari potrebbero esserci delle ricadute su un progetto legate magari a delle scelte che un cliente sta facendo a livello macro” (Fabio, project manager)

Tale empatia non si limita all'ambiente lavorativo, ma viene coltivata anche al di fuori di esso. Inoltre, il gruppo ha adottato anche strumenti formativi volti a coinvolgere i propri collaboratori ad ogni livello.

“A noi loro raccontano ovviamente le cose che possono essere di impatto diretto sui nostri progetti, e la sinergia è forte. Proprio per capirci, con Christian, con David e con Stefano, c'è - diciamo - un livello di collaborazione totale non solo a livello professionale, poi - va bè - noi siamo anche abbastanza per fortuna dinamici nel senso che ogni tanto riusciamo a fare anche della attività extra-lavorativa, di team building, che sono tutte cose che aiutano ad essere allineati” (Fabio, project manager)

Altra accortezza volta a far in modo che ci sia una maggiore condivisione tra tutti è il layout degli uffici: le postazioni si trovano in un open space dove le isole di lavoro sono state disposte in base alla specializzazione della mansione svolta.

Infine, va sottolineato che i key account manager hanno questo rapporto molto informale anche con il proprio responsabile commerciale.

“...c’è anche la condivisione degli spazi perché stiamo quasi... con il responsabile commerciale siamo a due metri di distanza quindi il flusso delle informazioni è molto veloce, non c’è assolutamente una formalizzazione, non ci sono formalità tra di noi (Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)”

Orientamento temporale. Una considerazione particolare va fatta in relazione all’allineamento temporale tra key account manager e project manager, in quanto uno dei vincoli di progetto che si ritrova il project manager è rappresentato proprio dal vincolo temporale, stabilito in fase di trattativa dal key account manager. Spesso si verifica la situazione per cui il key account manager concorda una determinata data di consegna con il cliente, a seguito di autorizzazione concessa dal responsabile di produzione che, con uno strumento informatico, riesce a simulare l’impatto della nuova commessa in azienda (risorse, tempistiche, ecc.). Il project manager, nonostante sia tutelato dalla simulazione effettuata dal software, alla riunione di apertura commessa spesso si sente rispondere dagli ingegneri tecnici *“con quei tempi non ce la faremo mai”* (Fabio, project manager). Il key account manager, per ovviare a questa situazione, in fase di trattativa spesso cerca di ottenere una data di consegna che non metta in crisi la struttura operativa.

Orientamento agli obiettivi. Al raggiungimento degli obiettivi sono legate le valutazioni della performance di ogni singola figura aziendale. Ciò significa che ogni persona all’interno del gruppo viene valutata sulla base di criteri specifici che non coincidono con quelli del collega. Questo crea delle situazioni di disallineamento, in particolare tra i key account manager e i project manager: i primi, infatti, sono valutati sulla marginalità assoluta stabilita in fase di trattativa (e su cui, entro certi limiti, hanno margine di manovra), mentre i secondi sono valutati su marginalità, delivery time e soddisfazione del cliente (anche questi concordati durante la fase di offertazione, ma su

cui loro non hanno voce in capitolo fino a quando l'ordine non è confermato, ovvero quando ormai sarebbe troppo tardi).

“...il cuore della valutazione del PM è il KC, quindi è il risparmio, anticipo nelle consegne e soddisfazione del cliente, queste sono... Ovviamente è palese che questi obiettivi possono andare in contrasto con obiettivi di altre figure perché invece... questo lo diciamo spesso, è un po' una problematica un po' interna, cioè se... i key account manager di fatto invece sono più valutati su altro, sul volume o sulla marginalità assoluta che inseriscono. A volte noi diciamo 'ok, ma sarebbe il caso che i key account manager fossero anche valutati sui margini di chiusura delle loro commesse?', cioè se io ho acquisito una commessa, sulla carta ha una certa marginalità, perché magari invece è stato commesso un errore valutativo... questa cosa pesa? non pesa? A me PM crea problemi perché poi io lo ritrovo sulla mia valutazione, ma il KAM no. E viceversa, perché il key account manager potrebbe dire 'sì, ma se quel PM ha gestito malissimo un cliente, l'ha fatto incavolare, ok il progetto lui l'ha chiuso, magari ci ha anche risparmiato... però quel cliente è incavolato nero, a me non mi ordina più niente quest'anno'” (Fabio, project manager)

Nonostante il key account manager *“potrebbe dire 'progetto preso, progetto preso, ce ne laviamo le mani', non è così perché da noi lavorare...”* (David, responsabile customer care e key account manager). Per ovviare a questa situazione, la fase di offertazione è stata resa più “robusta” e il key account manager, prima di finalizzare l'offerta, deve confrontarsi con il responsabile di reparto, ma soprattutto con quello di produzione.

“...in fase di trattativa non è che facciamo di testa nostra, nel senso che comunque cerchiamo sempre di condividere durante la fase di offertazione con il responsabile di reparto e soprattutto della produzione quelle che sono le richieste del cliente, quindi se un cliente dice 'guarda, hai proposto 12 mesi, fammelo in 6', prima di dire un sì chiamo prima per dire 'è fattibile sì o no?', poi se non è fattibile si prova a trovare un compromesso” (Christian, key account manager)

“...la consapevolezza che abbiamo preso tutti è che se l'offerta è fatta bene, quindi se si dedica il giusto tempo, sia da parte del key account manager sia da parte del PE, alla stesura dell'offerta sia a livello economico che livello tecnico, beh allora il lavoro tra

virgolette del progetto non dico che è in discesa, ma sicuramente parte con il piede giusto”
(Fabio, project manager)

Per quanto riguarda invece le tematiche a livello macro, vengono svolte delle riunioni di linea semestrali (tendenzialmente anche un po' più spesso) in cui sono coinvolti tutti i key account manager, i project manager, i project engineer e i vari responsabili di reparto. In queste occasioni si analizzano i trend di mercato e i key account manager *“...raccontano alcune questioni particolarmente importanti non legate ai clienti, si vede qual è l'andamento del business a livello di volume in media; è più - diciamo - un allineamento macro sia commerciale che produttivo”* (Fabio, project manager).

Orientamento linguistico. Essendo il gruppo molto orientato a soluzioni tecnologiche innovative, è chiaro che la maggior parte dei collaboratori viene da un percorso di formazione ingegneristica. Questo però non rappresenta un problema per i key account manager in quanto, durante la fase di offerta, sono sempre affiancati dal project engineer loro assegnato.

“...sia io che Christian che Stefano che altri siamo puramente di estrazione economica, quindi tecnicamente dei caproni secondo gli altri (ridendo), comunque dopo 8 anni alla fine qualcosina anche di tecnico impari; tecnicamente caproni, logicamente non siamo gli esperti tecnici della macchina, della soluzione. E logicamente però comunque sappiamo di quello di cui si deve parlare, sappiamo più o meno quali sono le esigenze tecniche del cliente, quindi no: difficoltà a livello tecnico non c'è; logicamente è più preparato il project engineer che seguirà tecnicamente il progetto...” (David, responsabile customer care e key account manager)

Per quanto riguarda lo scambio di informazioni interno nei sistemi informatizzati, è stato formalizzato un linguaggio comune a tutti per permetterne la condivisione.

Motivazione. L'elemento chiave che permette all'azienda di *"far remare tutti nella stessa direzione"* (David, responsabile customer care e key account manager) è sicuramente rappresentato dall'ambiente stimolante creatosi in azienda. Inoltre, lavorare con determinati clienti su progetti sfidanti contribuisce ad allineare tutti quanti.

"...per la parte elettronica tutto quello che abbiamo sviluppato, i tecnici si sono adoperati molto. Si sono adoperati molto perché comunque si sono innamorati del progetto e quindi sono stati molto molto sul cliente" (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

Il ruolo di motivatore è ricoperto non tanto dal key account manager, quanto piuttosto dal responsabile del progetto, ovvero il project manager che, nonostante al momento del suo ingresso in azienda non fosse preparato su questi aspetti, attraverso i diversi corsi di formazioni voluti dal top management, è riuscito ad acquisire anche questo tipo di competenze.

"Noi diciamo che i PM sono degli psicologi qui, perché? perché non avendo una autorità diretta, cioè non c'è una gerarchia per cui ho delle persone che rispondono a me e se c'è qualcosa che non va in qualche modo - non so... non siamo responsabili disciplinari di quelle persone, quindi bisogna che il team di commessa abbia una motivazione chiara per poter - come si dice - lavorare bene, e se il PM non fornisce questa motivazione, non motiva il team, in qualche modo non fa anche un po' da psicologo, non funziona, non funziona il tutto" (Fabio, project manager)

Indipendenza/autonomia. I key account manager rispondono sostanzialmente al loro responsabile e sono particolarmente autonomi nella gestione dei clienti loro affidati. In particolare è loro responsabilità gestire il lato economico della fase di offertazione (marginalità, condizioni di pagamento, ecc.).

"...abbiamo piena autonomia purché chiaramente portiamo sempre risultati" (Christian, key account manager)

*“Ovviamente gli obiettivi di negoziazione sia economici che dei pagamenti e delle condizioni vengono comunque discussi di volta in volta con il responsabile commerciale”
(Stefano, key account manager e commerciale per l’elettronica)*

Per gli aspetti prettamente tecnici, però, devono fare riferimento al project engineer che li affianca, nonché al responsabile di produzione che avalla l’offerta al cliente.

La direzione commerciale, dal canto suo, è a stretto contatto con il top management in quanto è quest’ultimo che definisce i business da seguire e le linee strategiche del gruppo.

4.1.3.6 Top management involvement

La figura del fondatore ricopre un ruolo molto importante all’interno del gruppo e, soprattutto, è da lui che è sempre venuta la spinta ad instaurare relazioni di partnership con i clienti.

Dal punto di vista del coinvolgimento e supporto dei programmi di KAM, il top management sembra lasciare ampia libertà alla direzione commerciale della business unit, a cui riportano i key account manager. Viene sottolineato molto spesso dagli intervistati il basso livello di gerarchia dell’organizzazione e il rapporto di fiducia instaurato sia con il direttore commerciale che con la direzione generale. Ognuno dei key account manager ha, infatti, dichiarato di essere autonomo nell’organizzazione della propria attività operativa quotidiana e nella scelta dello stile di gestione della relazione con il cliente.

Il top management svolge principalmente un ruolo di guida a livello macro-aziendale, nonostante ci siano diversi momenti di aggiornamento con ciascun key account manager.

“Logicamente la proprietà, il Presidente in prima persona comunque... Le linee guida vengono dettate dalla proprietà [...] Quindi c’è un contatto continuo con la proprietà, la proprietà ha molta visione sulla parte commerciale del gruppo. C’è un contatto diretto con tutti i commerciali, non solo logicamente, però per quanto riguarda la parte di key account

management, con tutti i key account [manager], e sono aggiornati costantemente, comunque c'è condivisione di informazioni [...] Svolge, un ruolo attivo, molto attivo” (David, responsabile customer care e key account manager)

“Allora, diciamo che la proprietà, quindi intesa come il Presidente, non interviene molto da questo punto di vista, nel senso lui si fida, si fida abbastanza nel senso che siccome anche con il Presidente parliamo più o meno, non direi spesso, però ci andiamo ogni tanto per fare un aggiornamento, gli raccontiamo un po' la storia e lui comunque rimane a livello molto molto alto, quindi nel dettaglio dello sviluppo quotidiano lui non ci arriva mai” (Christian, key account manager)

“...di solito quello che fa la proprietà è dare delle linee guida su dei filoni e dei mercati che vanno sviluppati, che poi però vengono sviluppati molto in autonomia. Si definiscono dei macro-obiettivi, delle macro-aree di sviluppo e poi si parte. Quindi si tiene aggiornata la proprietà” (Stefano, key account manager e commerciale per l'elettronica)

Una cosa molto importante da evidenziare è la capacità del top management, e del Presidente in particolare, di riuscire a diffondere all'intero gruppo di collaboratori la propensione ad essere attenti verso gli aspetti sia economici sia di efficienza ed efficacia.

“L'aver sensibilità sulla parte economica [...] è anche un pallino chiaro della proprietà, del Presidente, del gruppo, nel senso che viene chiesto a tutti, ma anche a chi assembla un banco o anche a chi sviluppa il software di un banco, di aver sempre presente che l'attività che deve fare ha una valutazione tecnica, ma perché funzioni deve essere anche sostenibile. Questo significa che non bisogna far le cose - come dire - senza avere una minima percezione di quanto ci costano, ma costare non è solo il soldo, è proprio l'onere di gestione, ma cercare di avere un minimo di visione dall'alto di quello che si sta facendo” (Fabio, project manager)

Inoltre la direzione generale è stata in grado di diffondere in azienda una cultura d'impresa che incoraggia molto le persone a proporre idee innovative a qualunque livello, creando dunque un clima aziendale stimolante e di condivisione per tutti (si può parlare di *esprit de corps*, Homburg et al., 2002).

“...è un approccio che è voluto sempre dal Presidente, ma anche dalla dirigenza, un approccio che ha permesso che le persone potessero in qualche modo provare, eventualmente sbagliare una volta, ma poi la seconda volta cercare di poter andare avanti un po’ con le proprie gambe” (Fabio, project manager)

“[dipendenti di altre aziende ci dicono] ‘voi siete fortunati perché voi avete comunque una struttura di project management abbastanza consolidata’. Quello che emerge spesso è che la differenza la fa la proprietà o la dirigenza o il top management. Cioè, se ci credono e in qualche modo investono, quindi fanno parecchia formazione, ti lasciano sbagliare, nel senso che lasciar sbagliare per noi è anche una filosofia abbastanza ufficiale... l’idea dell’errore, dell’imparar dall’errore... non c’è la punizione” (Fabio, project manager)

Attraverso i forti legami anche con il mondo accademico e della ricerca, il top management, e il Presidente in particolare, hanno inoltre puntato molto su programmi di formazione interni per valorizzare il personale, al punto che all’interno del gruppo non si parla di dipendenti, ma piuttosto di collaboratori. Questo ha contribuito a rendere il gruppo noto a livello nazionale (e anche internazionale) per la forte propensione di tutti alla collaborazione e allo spirito di squadra, creando un clima aziendale sereno per cui, tra l’altro, il gruppo ha ricevuto diversi premi nel corso degli anni.

4.1.4 Azienda D

L’azienda D viene fondata nel 1978 a Montegranaro, cuore del distretto calzaturiero di Fermo, per opera di due coppie di fratelli (che si dividono equamente il 25% delle quote di proprietà). È proprio la vivacità del tessuto imprenditoriale e artigianale locale che spinge i soci ad entrare nel settore calzaturiero, potendo contare sulla grande disponibilità di manodopera specializzata e sull’appoggio di terzisti ai quali affidare parti della lavorazione. Nel centro della tradizione artigianale calzaturiera, dove conoscenza e ricerca si fondono, l’attività dell’azienda continua da 38 anni sotto la guida del Presidente,

ovvero uno dei soci fondatori. Diventata S.p.a. nel 1998, l'azienda si avvale di operai che grazie alla loro professionalità ed esperienza, nonché al continuo mix tra tradizione e innovazione, danno forma a calzature da uomo di alta qualità, rigorosamente "Made in Italy"⁴³.

L'azienda si è contraddistinta fin da subito per la sua notevole spinta verso i mercati internazionali e verso l'esportazione. Dopo essere entrata nei mercati esteri con calzature dai prezzi piuttosto concorrenziali, nella fase di assestamento vi è stato un profondo riposizionamento del prodotto nella fascia alta che ha portato l'azienda a produrre scarpe di maggiore qualità, con prezzi più elevati e rivolte al mondo del lusso.

Il fatturato 2015 si è attestato su circa 16 milioni di euro, in crescita rispetto all'anno precedente. Attualmente la forza lavoro interna è di 60 unità per una produzione media di 450 paia di calzature al giorno ripartita fra due diverse linee produttive: l'impresa è parallelamente impegnata nella produzione, da una parte, per conto di grandi marchi della moda internazionale (che rappresentano il 70% del fatturato) e, dall'altra, per i brand gestiti direttamente dall'azienda (il restante 30%). I brand del fashion considerati clienti strategici sono sostanzialmente 3, di cui uno da solo rappresenta circa il 35% dell'intero fatturato aziendale.

La possibilità per l'impresa di produrre per grandi brand internazionali ha costituito un elemento stimolatore per la qualità del prodotto, in quanto le commesse per tali *maison*

⁴³ Va detto che da circa 15 anni il 40% della fase di orlatura della tomaia (soltanto per alcuni marchi) viene realizzata in Bulgaria per abbattere parte dei costi di manodopera. La qualità del prodotto comunque non viene inficiata in quanto la delocalizzazione riguarda solo una porzione di fase a basso valore aggiunto. Tante altre opportunità di delocalizzazione sono state escluse nel corso degli anni dai fondatori, sia per paura di snaturare il prodotto finale, sia per non incorrere nel rischio di appropriazione di conoscenze a favore di terzi. Ad eccezione della Bulgaria, infatti, la produzione è per intero svolta in Italia, internamente all'azienda e presso piccole imprese specializzate presenti nell'area.

della moda prevedono dei controlli continui molto rigidi sul livello qualitativo. Il continuo contatto con marchi celebri, inoltre, ha permesso all'azienda di instaurare relazioni basate sul reciproco scambio di conoscenza: le grandi imprese della moda attingono alla trentennale esperienza dell'azienda nel settore al fine di apprendere le conoscenze specialistiche riguardanti i processi produttivi; l'azienda, dal canto suo, sfrutta il rapporto per acquisire informazioni rilevanti sui mercati esteri in cui vengono collocati i prodotti a marchio proprio. Le aziende clienti, quindi, svolgono un ruolo rilevante per la crescita dell'impresa poiché trasmettono informazioni preziose e, indirettamente, contribuiscono ad un complessivo miglioramento dell'immagine e dello stile dei brand propri dell'azienda attraverso il costante contatto con stilisti e designers di alto livello.

Va sottolineato che l'azienda sta attraversando una fase di notevoli cambiamenti, primo fra tutti l'ingresso delle nuove generazioni. L'azienda è a conduzione familiare e in questi ultimi anni entrambe le coppie di fratelli hanno iniziato a far entrare nell'organico le proprie figlie, al fine anche di rinnovarsi e rimanere al passo con i tempi.

4.1.4.1 Relationship management

Per capire come funziona l'azienda D, si deve partire dalla sua storia. Fin dalle sue origini, l'azienda ha puntato molto a costruire relazioni collaborative con le altre realtà produttive del distretto calzaturiero, al fine di acquisire quelle competenze e conoscenze in cui era ancora carente. Inoltre, l'azienda è stata facilitata dalla collaborazione con un importante cliente estero che, oltre a metterla in contatto con i mercati internazionali, l'ha fatta crescere molto in termini di know how tecnico.

“...abbiamo avuto la fortuna di incominciare a lavorare su una fascia di prodotto un po' più alta con un marchio internazionale, che è una società che aveva a quel tempo fabbriche

in Svizzera [...] Questi lavoravano, avevano fabbriche da queste parti, ci hanno insegnato a fare una certa produzione... abbiamo imparato con loro, noi... ecco - eravamo quasi all'inizio inesperti, proprio..." (Antonio, presidente)

Nel 2005 però questa importante collaborazione è venuta meno: l'azienda cliente ha deciso di delocalizzare la produzione verso paesi a più basso costo della manodopera, lasciando scoperta l'azienda D (al tempo il cliente rappresentava il 30% del fatturato). Questa improvvisa e drastica caduta dei ricavi spinse l'azienda D a rivedere le relazioni con i molteplici acquirenti esteri e a diversificare ulteriormente il proprio portafoglio clienti. Da allora, la politica dell'azienda è stata sempre incentrata a costruire e coltivare buone relazioni collaborative con tutti i propri clienti, senza però creare un rapporto di dipendenza da nessuno di loro. Inoltre, l'esperienza passata ha spinto l'azienda a sviluppare maggiormente anche le vendite delle calzature a marchio proprio, utilizzandole come valvola di sfogo in periodi più difficili del mercato.

"...la nostra politica non è di lavorare troppo con un marchio, semmai crescere, ma mantenere gli altri, mantenere la nostra collezione" (Antonio, presidente)

"Mentre lo zoccolo duro della nostra collezione, quello lì è più - diciamo - qualche cosa di più sicuro che... lì possiamo avere una valvola di sviluppo maggiore perché nel momento che uno è in difficoltà può spingere un po' di più sul mercato per allargare le vendite, è più facile quello lì, se uno ha i prodotti giusti" (Antonio, presidente)

Fatta questa premessa, è più facile capire i motivi alla base di un approccio sì *relationship-oriented*, ma non in maniera così spinta e accentuata.

"Non facciamo nessuna attività particolare, cioè cerchiamo di avere dei buoni rapporti nel momento in cui c'è il lavoro, nel senso con tutti i marchi con il quale lavoriamo cerchiamo di dare il massimo in quel momento a livello di rapporto. Poi se la persona, se il marchio per politiche sue aziendali cambia fabbrica o cambia le sue politiche e va da

un'altra parte, poi il rapporto che si è consolidato con le persone nel tempo ti ritorna. Però non facciamo nessuna particolare attività” (Francesca, key account manager)

L'attenzione al cliente e alle relazioni che si instaurano sono evidenti sia nei confronti dei clienti strategici, sia verso i clienti considerati meno importanti. Mentre per i primi, essendo più strutturati, è necessario seguire determinate procedure standardizzate e fondamentale risulta adottare un approccio di *adaptive selling*, i secondi permettono di costruire un rapporto più diretto, che quindi consente all'azienda di recepire più velocemente l'evoluzione dei diversi consumatori finali e di avere maggiori informazioni sui mercati di sbocco.

“Anche il cliente piccolo, perché noi abbiamo tanti clienti piccoli delle fiere a Mosca, queste cose qui, è un'esperienza che è importante molte volte più del cliente grande più strutturato, perché tutti hanno questo rapporto diretto prodotto-cliente e puoi avere le informazioni più importanti da quello piccolo. Per cui forse tra cliente grande e cliente piccolo c'è una differenza nel tempo che ci devi dedicare, le complicazioni, ma l'importanza non è tanto diversa” (Antonio, presidente)

“...sicuramente loro [riferendosi ad uno dei key account] ci hanno messo alla prova, però hanno visto che noi siamo stati - appunto - capaci di rispondere e che nel tempo la relazione - appunto - che hanno instaurato con noi è diversa da quella che hanno avuto con altri calzaturifici, infatti noi abbiamo avuto vari trasferimenti di produzione da altri calzaturifici a noi” (Francesca, key account manager)

“Loro hanno fatto questo tentativo [calzature da donna] con noi perché comunque con l'uomo si sono trovati bene, comunque abbiamo un bel rapporto con loro, siamo molto... il rapporto è buono. [...] Cioè, è stata una iniziativa loro magari basandosi su quello che avevano visto per l'uomo” (Sonia, responsabile comunicazione e key account management)

Proprio per questa volontà dell'azienda di non spingere troppo nel rapporto con i clienti strategici e per la maggiore strutturazione di questi ultimi, l'approccio relazionale emerge maggiormente nei confronti degli altri tipi di clienti. Inoltre, questi ultimi sono

gestiti direttamente dal Presidente, a differenza dei primi, che mostra una spiccata propensione ad instaurare relazioni personali e fiduciarie.

“i clienti della Cina, di queste cose qua, vengono seguiti direttamente da me, con un sistema un po' più... meno efficiente, più diciamo che guarda la sostanza, il rapporto umano oppure rapporti...” (Antonio, presidente)

Inoltre, va detto che il Presidente negli anni ha sempre perseguito una strategia volta ad enfatizzare il prodotto, inteso come manifestazione delle esigenze dei consumatori finali. In quest'ottica, il focus è molto più spostato sulla qualità delle calzature come biglietto da visita dell'azienda, piuttosto che sulla relazione in sé e per sé.

“Allora, io personalmente da tanti anni, forse può essere una mentalità arretrata, ma rispetto al discorso marketing, al discorso marchio, al discorso commercializzazione, io ho pensato sempre che al centro c'era il prodotto, il prodotto che ha delle caratteristiche, caratteristiche che sono - diciamo - delle esigenze dei consumatori di certi mercati” (Antonio, presidente)

Un ultimo elemento da tenere in considerazione per l'analisi dell'azienda D è l'organizzazione della funzione commerciale. Si può parlare di atipicità del modello di vendita: l'azienda, infatti, non si appoggia né a rappresentanti, né ad agenti, né tanto meno ricorre all'esposizione in showroom di proprietà o di soggetti plurimandatari, bensì spinge autonomamente il prodotto nei mercati esteri attraverso l'utilizzo di un unico punto di incontro tra società e clienti: le fiere di settore.

Infine, va segnalata l'assenza in azienda di un CRM.

4.1.4.2 Key account management

Una prima classificazione dei clienti può essere effettuata in base alla divisione tra le due linee produttive: una conto terzi e l'altra per brand di proprietà (o in licenza)

dell'azienda. Nel primo caso, i clienti sono rappresentati prevalentemente da grandi marchi della moda e del lusso o da clienti emergenti che puntano ad avere un prodotto "Made in Italy" di ottima qualità. L'azienda non ha mai esplicitamente scelto di tenere comportamenti diversi tra le due tipologie di clienti della linea produttiva conto terzi, ma ciò si è verificato come conseguenza naturale, a seguito delle maggiori esigenze mostrate dai brand del lusso.

"...mi sono resa conto che noi ci siamo ritrovati a gestire questi clienti in questo modo, cioè ognuno con il suo cliente, in modo abbastanza naturale, non c'è stato un'assegnazione, non c'è stato un... però è stata una... il nostro modo per poter rispondere al meglio, perché... [...] Quindi il modo migliore per poter dare il servizio migliore era questo in cui ci siamo naturalmente sistemati" (Francesca, key account manager)

"Mah, differenze non dovrebbero esserci nel senso che la politica nostra è quella di trattare il cliente dal più grande al più piccolo alla stessa maniera. È chiaro che i clienti più grandi ti chiedono tanto più impegno perché la comunicazione è più fitta con loro, quindi ci sentiamo giornalmente, [...] è più complessa. Mentre con i clienti più piccoli comunque sono comunicazioni più sporadiche, [...], più dilazionate le informazioni. L'attenzione che mettiamo è la stessa, nel senso il trattamento è il medesimo, sia per il cliente più importante che per quello più piccolo, però è ... sono loro che richiedono un impegno diverso" (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

In realtà, dunque, l'organizzazione di KAM dell'azienda è più una risposta alle pressioni dei clienti chiave, invece che una vera e propria scelta strategica. Spesso e volentieri, infatti, la responsabilizzazione dei key account manager su un singolo cliente deriva da una precisa istanza dello stesso di rispondere alle sue richieste in maniera più strutturata e organizzata.

"...l'attenzione che noi abbiamo nei confronti di questi clienti che sono esigenti e hanno... oltre che con il prodotto, devi tenerli con la comunicazione, l'informazione, tutte queste cose qui [...] con un marchio come CL, F, dobbiamo, oltre la comunicazione, interagire

con - che posso dire - diversi settori di queste aziende che sono divise molto spesso per compartimenti stagni e devi trovare una situazione... un po' diplomatica per interagire con tutti - perché c'è lo stilista, c'è chi controlla, chi mette la produzione, chi controlla le consegne... cioè, è una cosa a 360 gradi" (Antonio, presidente)

"...loro si stanno adesso organizzando in un modo più strutturato e quindi chiedono a noi di essere più strutturati a nostra volta, quindi le informazioni che ci chiedono sono maggiori" (Francesca, key account manager)

"Ho iniziato insieme a Francesca e poi pian piano l'ho proseguito a seguirlo io perché ci siamo man mano divisi i clienti, senno' era troppo faticoso gestire tutto tutti insieme - insomma - perché loro hanno sempre bisogno di un referente a cui chiedere" (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

"Quindi un rapporto diretto con il cliente perché il cliente naturalmente, questi clienti vogliono l'avanzamento continuo, cioè la situazione dei loro ordini in continuazione... non è che basta ordinare le cose, ma bisogna un attimino anche seguirle e quindi essere pronti a rispondere" (Luca, responsabile della produzione e key account manager)

Nonostante, dunque, l'informalità dell'organizzazione di KAM, in azienda ci sono diverse persone dedicate ai diversi clienti strategici (che corrispondono ai grandi marchi internazionali del fashion). Questo è avvenuto sfruttando anche l'ingresso in aziende della seconda generazione.

"Con queste nuove leve noi stiamo specializzando l'approccio con il cliente che abbiamo. Francesca segue la comunicazione con CL; è talmente complessa, arrivano 40 email al giorno [...]. Sonia segue F, la figlia di mio fratello. Luca, che era la persona che seguiva tutta la produzione per i clienti, comunicazione, si è concentrato con A [...]. Mentre per la nostra produzione, alcuni clienti... cioè, la collezione man mano che siamo andati avanti, si sta concentrando sotto la mia responsabilità e i clienti della Cina, di queste cose qua, vengono seguiti direttamente da me..." (Antonio, presidente)

Con la responsabilizzazione dei key account manager sui singoli clienti più importanti, di conseguenza, si verificano situazioni e comportamenti differenti verso i clienti strategici rispetto a quelli che non lo sono. In particolare, l'azienda spesso dà la

precedenza alle loro richieste, lasciando indietro i clienti più piccoli o la produzione destinata ai brand propri.

“Allora noi facciamo così: a seconda delle difficoltà produttive, la nostra fabbrica lavora principalmente per questi marchi perché non vedono di buon occhio che mandiamo le scarpe a un terzista...” (Antonio, presidente)

“...con i clienti più importanti si cerca ovviamente di dare un canale preferenziale, si cercano le soluzioni in modo più efficace che purtroppo per altri clienti che sono... pur cercando di risolvere anche i problemi dei clienti più piccoli, però la corsia preferenziale è data ad alcuni - appunto - i clienti chiave” (Francesca, key account manager)

“...spesso andiamo in ritardo con le nostre consegne, magari accontentiamo i marchi poi andiamo in ritardo con i nostri, quindi i clienti a volte sono scontenti” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

L'azienda D, inoltre, mostra nei confronti di questi marchi una grande flessibilità e un maggiore approccio adattivo alle loro esigenze, al punto che, nonostante storicamente l'azienda sia nota per la produzione di calzature da uomo, negli ultimi anni, sotto la spinta di uno dei suoi clienti strategici, è iniziata anche una piccola produzione di calzature da donna. Inoltre, l'azienda si mostra particolarmente recettiva alle iniziative innovative volute da questi brand, come ad esempio l'introduzione di microchip RFID all'interno della calzatura.

“Anche, a dimostrazione di questo, sta anche che loro hanno... stanno, hanno messo in piedi un sistema RFID - lo chiamano - che è quello dei tag all'interno delle soles. Il fatto che loro hanno messo in piedi tutto questo sistema, non lo hanno messo in piedi in tutti i calzaturifici con i quali lavorano, ma lo stanno mettendo in piedi nei calzaturifici con i quali sanno che continueranno a lavorare almeno per molto molto tempo ancora perché hanno una situazione abbastanza consolidata... Anche sistemare tutta questa procedura, hanno dovuto installare delle cose nella nostra azienda, quindi... [...] è anche un investimento che hanno fatto loro in denaro su questa cosa. E quindi - ecco - ci hanno detto

che lo hanno fatto da noi perché... appunto perché vogliono sicuramente continuare il lavoro” (Francesca, key account manager)

“Noi siamo più abituati a fare l’uomo quindi tante, tante accortezze non le avevamo inizialmente, poi le abbiamo acquisite grazie a loro che ce l’hanno comunque spiegate, ci hanno dato comunque supporto in questo, perché hanno un responsabile di modelliera e industrializzazione che comunque ci ha seguito una volta fatto il campionario, cioè comunque di prassi... ci ha impostato - diciamo - il lavoro [...] è stato fondamentale - diciamo - quello. È normale. Anche per il montaggio ci sono state delle accortezze, delle modifiche da fare al nostro sistema di montaggio - insomma - niente di drastico però... però comunque proprio la visione è diversa quando fai un prodotto da donna, l’attenzione è diversa” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

A seguito di problemi di qualità verificatisi con determinati calzaturifici terzi a cui l’azienda affidava alcune lavorazioni, un’altra accortezza nei confronti di uno dei *key account* è stata quella di impegnarsi a svolgere il lavoro completamente all’interno.

“...prima facevamo, lavoravamo con dei terzisti che ci completavano le scarpe; praticamente le facevamo noi con i nostri tomaglifici, dopo il fondo lo facevano loro, però ultimamente abbiamo promesso che li facevamo tutti noi qui - c’erano stati dei problemi...” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Riassumendo, dunque, l’azienda D, pur in maniera non dichiarata, adotta un approccio di KAM nella gestione dei suoi clienti strategici, che si concretizza sostanzialmente nell’istituzione di *key account manager* per ciascun cliente chiave e nel trattamento differenziato riservato a ciascuno di loro. Inoltre, tali trattamenti prevedono una maggiore flessibilità, adattabilità e apertura alle richieste dei clienti strategici rispetto a quelle degli altri.

4.1.4.3 Criteri di selezione dei *key account*

L’azienda non attua una vera e propria selezione dei clienti strategici. Non ci sono procedure formalizzate o indicatori che vengono tenuti sotto controllo, ma le priorità

relative ai clienti vengono assegnate attraverso i criteri classici dei volumi e del fatturato; inoltre, si tiene conto anche della marginalità, ma in maniera secondaria.

“...il volume di affari è abbastanza importante perché le loro calzature sono molto costose, quindi a livello di fatturato sta occupando una fetta importante di quello che è il fatturato aziendale” (Francesca, key account manager)

“È un cliente buono perché non ha - diciamo ci sono molti clienti che hanno dei prezzi molto ridotti. Loro si rendono conto di chiedere un servizio molto grande all'azienda, quindi per questo nel momento del pricing non sono quelli che ti vengono a tirare; quindi ci sono i margini, però il servizio che devi dare è molto... [...] Però è uno sforzo che fai perché è un buon cliente (Francesca, key account manager)

Un altro criterio di scelta è rappresentato dalla potenziale crescita futura del cliente.

“...abbiamo lasciato un marchio che era per noi non remunerativo e abbiamo avuto la fortuna... ci siamo un po' attaccati ad un marchio emergente - che ci sono sempre delle eccezioni - che è questo CL che è cresciuto tantissimo, quindi...” (Antonio, presidente)
[facendo riferimento ad un potenziale cliente americano di grandi dimensioni] ...ci può essere uno sviluppo futuro grande, grazie all'esperienza che abbiamo con gli Stati Uniti” (Antonio, presidente)

L'idea che emerge è che non sia tanto l'azienda a selezionare i clienti strategici in base a determinati criteri, quanto piuttosto siano gli stessi clienti, consapevoli della loro influenza e forza sul mercato, ad autoproclamarsi *key account*.

4.1.4.4 Key account manager e KAM team

La gestione dei clienti nella configurazione di key account management è stata una conseguenza delle richieste sempre più impegnative dei maggiori marchi internazionali. Tale organizzazione, dunque, non è sempre stata presente in azienda, ma è emersa negli ultimi anni. Ciò ha portato l'azienda a rispondere a questa necessità attraverso l'utilizzo di persone già presenti all'interno dell'organico e che fino a quel momento svolgevano

mansioni anche molto diverse da quelle della figura del key account manager. Non a caso, oltre al Presidente, che si occupa della gestione dei clienti più piccoli parallelamente all'intera gestione aziendale, due delle persone intervistate su tre ricoprono più ruoli in azienda. In particolare, Luca è considerato il programmatore della produzione in primis, e key account manager solo come conseguenza della redistribuzione delle responsabilità sui clienti. Sonia, dal canto suo, è entrata in azienda in coincidenza dell'arrivo del cliente strategico di cui si occupa quindi, dopo una prima fase iniziale di affiancamento a Francesca (presente da più anni in azienda), le è stato affidato tale cliente, nonostante il suo ruolo inizialmente dovesse essere maggiormente spostato verso la gestione del marketing (degli eventi e delle fiere in particolare) e della comunicazione al consumatore finale (per la linea produttiva dei marchi propri). Ciò ha delle implicazioni importanti ai fini della gestione del cliente in quanto, a seconda del key account manager che viene attribuito, si verificano notevoli differenze. Una di queste, per esempio, riguarda la presenza o meno in fiera di queste persone: mentre sia Luca che Sonia sono direttamente coinvolti in queste attività, Francesca è focalizzata a tempo pieno sul suo cliente strategico.

Un'altra differenza importante è costituita dalla diversa formazione di queste figure. Luca, infatti, ha un'esperienza di oltre vent'anni nel settore e, oltre a seguire il suo cliente chiave, deve gestire i *“cartellini e dopo ordini dei materiali perché... comincia ad essere tante cose...”* (Luca, responsabile produzione e key account manager) per tutti i clienti, strategici e non. Ciò gli permette di avere un'ampia conoscenza e visibilità su ogni aspetto del ciclo produttivo, favorendolo anche nella gestione del suo *key account*. Francesca, invece, ha acquisito esperienza e competenze all'interno dell'azienda; dopo aver

frequentato un master per product manager incentrato sul prodotto calzature che le “ha dato un’infarinata in tutto quello che è il mondo calzaturiero, che avevo solo respirato fin da quando ero piccola” (Francesca, key account manager), Francesca è entrata subito in azienda, affiancando fin dal suo ingresso Luca nella gestione dei clienti.

“Quindi ho iniziato stando accanto a lui, cercando di carpire il più possibile e poi pian piano mi sono stati affidati dei piccoli clienti, minori, diciamo all’inizio erano le ‘scocciature’, mi venivano dati questi clienti più piccoli che magari il mio collega Luca non aveva il tempo di seguire e ho fatto una buona esperienza seguendo loro, iniziando a seguirli proprio un po’ dalla A alla Z. E questo mi ha portato ad oggi a seguire quello che è un nostro cliente chiave molto molto importante...” (Francesca, key account manager)

In quest’ottica, Francesca è l’unica figura aziendale che si occupa soltanto della gestione dei clienti, in particolare del più importante dell’azienda. Per tale motivo, lei riesce ad essere maggiormente focalizzata sul suo *key account*, portando avanti una vera e propria gestione a 360 gradi.

“Io mi trovo ad essere la figura di riferimento per loro un po’ a 360 gradi, quindi tutto... tutte le loro richieste confluiscono in azienda su di me, da quello che è proprio magari lo studio del prototipo, poi gli ordini del campionario, la richiesta dei prezzi, delle schede tecniche, poi mi inviano gli ordini di produzione che metto in produzione, mi occupo di ordinare i materiali fino a quella che è la spedizione. Quindi io mi occupo proprio a 360 gradi di quello che è il cliente [...] Le richieste confluiscono su di me, io poi ovviamente le rigiro a quello che è l’ufficio tecnico, quindi diciamo che proprio... tutta la comunicazione” (Francesca, key account manager)

Infine, Sonia ha seguito un percorso diverso, il quale l’ha portata anche ad allontanarsi dal mondo calzaturiero e, all’ingresso in azienda, a mostrare alcune difficoltà a gestire la complessità intrinseca di questo settore.

“Io ho sofferto tanto questa cosa della formazione [...] ...non c’è questa attenzione a formare le persone che arrivano. Poi sta un po’ a te captare, percepire, crescere e poi -

insomma - andare avanti. Però all'inizio non è facile perché comunque è un ambiente nuovo... più che altro la conoscenza, a me dispiace non essere così preparata in tutto, anche a livello tecnico, perché è difficile, ci sono tante cose da sapere, non... [...] [La scarpa] è una roba mostruosa, sì, ci sono tante fasi, tante tante tante, tante cose... ci devi star sopra parecchio - insomma. Poi - va bè - le relazioni quelle col cliente, quella è una cosa che non te la deve insegnare nessuno, nel senso... più o meno sono così sia che fai scarpe sia se fai un'altra cosa” (Sonia, responsabile commerciale e key account manager)

Proprio a causa di queste diverse esperienze, i tre key account manager hanno comportamenti anche molto diversi tra loro nel coinvolgimento del Presidente. Mentre Francesca ha un atteggiamento molto propositivo e un'ottica più strategica, Sonia si appoggia alla figura del Presidente per sopperire alla mancanza di conoscenze specifiche del settore; infine, Luca, al contrario, nonostante potrebbe essere autonomo in ogni sua attività, preferisce lasciare che le decisioni importanti relative al cliente strategico vengano prese dal Presidente.

“Io in base alle informazioni che poi recepisco, che ho, cerco di dare dei suggerimenti e, per quel che mi è possibile, aiutarli a migliorare. Quindi, magari a me arrivano, parlando poi con il cliente, perché comunque quando loro arrivano magari andiamo a pranzo insieme quindi si parla, cerco di captare delle informazioni, quella che è la loro direzione, quelle che sono... dove stanno andando. Quindi io, da parte mia, poi cerco di dare i miei suggerimenti...” (Francesca, key account manager)

“Insieme ad Antonio, sì, ci coordiniamo tutti insieme per capire - ecco -, anche in base agli altri ordini che abbiamo ricevuto [...] ...li coinvolgo io direttamente, perché non sono tecnica, non sono in grado di... cioè, posso ascoltare, scrivere, però non sono in grado di dare dei pareri tecnici - ecco - quindi sono io che mi contorno delle persone che mi supportano” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“Io sono la faccia dell'azienda per quanto riguarda determinate informazioni che... Per quanto riguarda cose più delicate naturalmente riguardano direttamente loro - ecco -, parlano direttamente loro, Antonio in particolar modo, il presidente, e poi anche gli altri... [...] io ormai dopo tanti anni so fino a dove posso spingermi, su che decisione posso...”

ecco. Anzi, ultimamente cerco di, un attimo di chiedere più collaborazione - collaborazione, più indicazioni da parte loro perché non vorrei muovermi...” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Dal canto suo, il Presidente chiede che i key account manager vigilino sul lato operativo del rapporto con il cliente e si assicurino che *“le cose vanno nel verso giusto”* (Antonio, presidente).

In relazione alla valutazione della performance dei key account manager, non è emerso l'utilizzo di nessun metodo; ciò significa che ai key account manager non viene assegnato nessun tipo di obiettivo (né di fatturato né di marginalità). A ciò va ricondotto anche il carattere fisso della loro retribuzione.

Infine, per quanto riguarda la presenza di team dedicati ai clienti strategici, la sovrapposizione di molteplici mansioni anche per chi ricopre il ruolo di key account manager rende evidente l'impossibilità che ciò avvenga.

4.1.4.5 Allineamento intra-organizzativo

Formalizzazione. Come già sottolineato in precedenza, la scelta di implementare una gestione differenziata per i clienti chiave non è stata tanto strategica quanto piuttosto “obbligata” dalle esigenze crescenti dei *key account*. In tale contesto, è assente la formalizzazione di un programma di KAM e l'assegnazione dei clienti ai key account manager è stata informale.

“L'organizzazione della fabbrica rispetto al cliente è un qualcosa che si acquisisce ma non è schematica, ferrea, non è formalizzata... però, ecco perché, essendo un'azienda anche piccola, ci deve stare qualcuno che controlla che certe cose vengono rispettate secondo le esigenze del cliente” (Antonio, presidente)

“I ruoli qui sono molto ...poco definiti diciamo...” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“Affidato... cioè, qui non è che c’è un’investitura (ridendo)... È evidente che - va bè - i primi campioni, le prime cose, siamo partiti insieme a farle, dopo di che...” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Orientamento verso gli altri. Le persone intervistate sembrano essere *task-oriented* e non tenere in debita considerazione l’attività svolta dai colleghi. Questo si nota soprattutto per l’assenza di momenti di condivisione, confronto o coordinamento.

“Non facciamo un vero e proprio incontro ma, visto che devo fare io la mia pianificazione, io vado di sotto e do il mio piano; questo magari settimanalmente lui ce l’ha, quindi dico ‘guarda, questa settimana dobbiamo riuscire a fare questo’ e quindi poi lui si organizza di conseguenza” (Francesca, key account manager)

“...le informazioni circolano in modo molto faticoso, al di là di noi nuovi che ci preoccupiamo che tutti siano a conoscenza di... Però le informazioni sono molto ...circolano poco... e quindi cambierei sicuramente questo. E farei in modo che le persone che stanno qui da tanti anni, quindi i soci e comunque le persone che hanno esperienza imparino a trasmetterla, perché questa è una cosa che proprio qui dentro non si fa, cioè ognuno si tiene... ma da sempre, si tiene la conoscenza, invece non hanno capito che è fondamentale che queste informazioni vengano tramandate a noi che...” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“Io, per carità, sarò sempre dalla parte di chi lavora, però delle volte vedo delle situazioni, pare che ti fa un favore se sta... invece non dovrebbe essere così. Questa è una cosa che delle volte mi dà fastidio, sì” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Orientamento temporale. Dal punto di vista dell’orientamento temporale, lavorare con grandi marchi della moda, che hanno ritmi e scadenze simili, aiuta i key account manager ad allinearsi sulle stesse tempistiche.

“...tanto le consegne, bene o male, dei marchi sono le stesse, le campagne vendite coincidono quindi più o meno...” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

Nonostante i key account manager riescano ad essere coordinati dal punto di vista temporale, l'elevata informalità che contraddistingue l'azienda crea loro difficoltà nel rispondere alle richieste crescenti di previsione delle spedizioni effettuate dai clienti.

"...io devo dire quello che riuscirò a spedire nelle prossime 4 settimane, il che non è sempre facile, a causa della nostra organizzazione aziendale purtroppo" (Francesca, key account manager)

Orientamento agli obiettivi. L'importanza dei clienti strategici, nonostante non sia chiaramente formalizzata, svolge un ruolo da collante per l'intera azienda, che automaticamente si allinea su un trattamento preferenziale nei loro confronti.

"...il cliente più importante diventa sempre quello a cui ci si, inconsciamente ci si va dietro di più di quelli che magari... dipende dai margini. Anche con i marchi, c'è quel cliente che ritieni più importante e vedi che ha la priorità su tutte le cose, non si sgarra di un millimetro" (Antonio, presidente)

L'elevata informalità che pervade i processi aziendali, in questo caso, può essere letta come velocità e flessibilità che aiutano l'azienda ad affrontare i momenti di affanno produttivo.

"E in questo caso, quando ci sono esigenze sovrapposte, dobbiamo dividerci un po', sdoppiarci, chi segue una cosa, chi segue un'altra, perché... quindi l'elasticità produttiva, l'elasticità di fare delle cose che... anche se in quel momento non sei organizzato come azienda, però devi farlo lo stesso" (Antonio, presidente)

"Esempio pratico può essere - che ne so - in pulitura, magari ci sono... noi lavoriamo per carrelli, quindi arrivano tanti carrelli e allora magari te vai lì, ti serve una cosa urgente e loro ti dicono 'eh però mi hanno detto di fare questo, quest'altro cliente' e tu dici 'no, aspetta allora...', magari vieni qua, parli con il responsabile cliente, dici 'ma a te effettivamente quando ti serve?', 'a me serve domani', 'ok, a me serve oggi, allora passo avanti io'. Facciamo così per snellire un po' le consegne, perché a tutti poi in certi momenti servono le cose e allora quello è l'unico modo" (Sonia, responsabile comunicazione e key account management)

Anche l'introduzione di un nuovo gestionale più complesso e completo rispetto al precedente può essere interpretata in un'ottica di allineamento degli obiettivi.

“[il nuovo gestionale] è stata una necessità di tutti in realtà. Una necessità di tutti perché quest'azienda... non viene fatto neanche un puntuale carico e scarico di magazzino ...non c'è. Facciamo l'inventario di quello che abbiamo 2-3 volte all'anno, ma non c'è un puntuale... Io non so, non ho modo di sapere in un momento X quello che effettivamente ho di sopra. Questo ad oggi è diventata una necessità, perché abbiamo tanti clienti quindi ognuno ha i suoi materiali, le sue cose, il suo packaging, i suoi accessori... quindi è diventato un punto che va affrontato” (Francesca, key account manager)

Orientamento linguistico. Il reparto della modelliera e i key account manager hanno dei linguaggi specifici e tecnici, di conseguenza spesso si riscontra una difficoltà nella comunicazione. Ad esempio, uno stesso componente di prodotto o parti di lavorazioni, nel reparto stile/modelliera, vengono chiamati in maniera differente da come li chiamano i key account manager, quindi se non si condivide un linguaggio comune le attività diventano difficili da gestire. Mentre Luca, essendo comunque il programmatore della produzione, non fa alcuna difficoltà a comprendere il linguaggio tecnico, Sonia lamenta la mancanza di formazione adeguata. Francesca, invece, imputa le sue conoscenze sul prodotto e i suoi componenti (e, di conseguenza, sui linguaggi tecnici) all'esperienza in azienda e alla sua curiosità verso l'intero processo di realizzazione di una calzatura.

“...la mia curiosità di vedere un po' tutto, di stare in giro all'interno dell'azienda, di fare veramente qualsiasi cosa mi ha portato ad avere quelle competenze credo trasversali” (Francesca, key account manager)

Motivazione. In questo case study, tale dimensione organizzativa può essere identificata con lo spirito di squadra o *esprit de corps*. A livello direzionale si manifesta ancora slancio ed interesse verso le innovazioni e verso nuove esperienze (come

dimostrato anche dalla novità rappresentata dalla produzione di calzature da donna); non sembra accadere altrettanto a livello operativo e produttivo.

“Questo mi ha stupito perché io ero sicura che tutti mi avrebbero detto ‘no no, non lo facciamo, è troppo complesso’, invece ho visto nei soci una voglia di ‘ok, facciamo qualcosa di nuovo, di diverso, proviamoci’. Lo fanno tutti, ormai tutti i calzaturifici da uomo si stanno un po’ buttando sul mercato donna quindi è stato - insomma - secondo me positivo perché vuol dire che... (ridendo) che non si sono stancati - insomma - di... ma hanno voglia di rinnovarsi” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“Un pochettino più di serietà, da parte di tutti quanti. Dai clienti stessi, ma non solo, anche dalle persone che lavorano qui dentro perché delle volte vedo un pochetto... parlo anche di operai, non solo di... pare persone che si sono sedute dopo tanto tempo, siccome sono anche persone che ci lavorano da 30 anni... Serietà... non è che non sono seri - ecco -, però dopo tanti anni si sono seduti un pochettino sopra... e allora pare che è tutto un po’...” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Indipendenza/autonomia. I key account manager sono caratterizzati da un elevato livello di autonomia per quanto riguarda l’operatività quotidiana e la gestione dell’attività d’ufficio, ma per quanto riguarda gli aspetti strategici o alcuni elementi del marketing mix, come il prezzo, questi sono stabiliti attraverso un confronto con il top management. Inoltre, per ciò che concerne il grado di indipendenza dalle altre funzioni aziendali, anche in questo caso si deve fare riferimento al top management, rappresentato dal socio che gestisce l’ufficio stile, capace di fornire informazioni più dettagliate relativamente ai modelli e i campioni elaborati.

“In questa fase mi confronto con il socio che insieme a me è quello che segue un po’ più il cliente, che è anche la persona che, dopo che io elaboro quelli che sono gli ordini di produzione, i campioni e tutto, è lui la prima persona alla quale io consegno le mie richieste. In quella fase io ovviamente carico tutti i materiali, poi lui mi dà dei suggerimenti su quelle che sono proprio le lavorazioni più particolari di un modello, quindi in quel caso mi confronto insieme a lui [...] quando le richieste... c’è la differenza tra quello che lui

[cliente] chiede e quello che noi chiediamo e rientra dentro un tot, magari sono io che gli do direttamente l'ok o meno. Quando sono delle richieste... insomma – c'è una differenza un po' più grande mi confronto con gli altri” (Francesca, key account manager)

“Nel pricing comunque le faccio sempre vedere le schede costo perché ci sono delle voci... [...] ...il margine che vogliamo mettere... di solito è quello, però comunque un controllo lo faccio fare” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“Io, il mio discorso è - ecco - tirare giù i prezzi, i costi [...] Dopo magari glielo comunico io [al cliente], perché magari ho il rapporto, li tengo io i contatti, ma non per... però sono loro che... Antonio in particolare - ecco -, che gestiscono questo discorso qui dei prezzi” (Luca, responsabile produzione e key account manager)

Infine, va evidenziato come l'importanza e le esigenze crescenti dei *key account* si riflettano anche verso il relativo *key account manager*, in quanto quest'ultimo si ritrova a dover apprendere procedure spesso nuove per l'azienda e che deve imparare a svolgere in autonomia.

“Io sto imparando a fare pianificazione in un'azienda in cui noi non abbiamo una pianificazione in realtà. Non c'è una vera e propria pianificazione 'questa settimana vanno in produzione queste 2.000 paia che servono a coprire...', non è un lavoro che viene fatto sistematicamente in azienda. E io mi ritrovo a farlo quindi almeno per la mia parte, per il mio cliente, mi ritrovo a dover dare al reparto produttivo sotto la mia pianificazione, quindi che non è una pianificazione di tutta l'azienda, perché noi abbiamo anche altri clienti, però almeno è la mia” (Francesca, key account manager)

4.1.4.6 Top management involvement

Nell'azienda D il top management è composto dalle due coppie di fratelli che fondarono l'azienda, ai quali sono affidate responsabilità ognuno per le sue competenze.

“Io faccio il coordinatore e seguo un po' queste cose. Poi, mio fratello è il responsabile amministrativo, finanziario, amministrazione. Orazio, di là, è responsabile di questo reparto qui, campioni e orlatura, questa roba qua; per gli acquisti, le cose, sempre tramite l'ufficio eccetera eccetera. Claudio e un terzo fratello, però non è socio ma hanno accordi tra di loro, stanno al reparto sotto, uno segue i campioni e uno segue la produzione. Quindi

con questo sistema noi copriamo le varie situazioni produttive o quello che è direttamente da noi, come soci” (Antonio, presidente)

Già dalla posizione strategica ricoperta da ciascun socio è possibile evincere come il top management abbia accentrato su di sé tutta la gestione aziendale. Ogni decisione, strategica o meno, viene presa dai soci, senza coinvolgere nessun'altra figura aziendale, ad eccezione di alcuni sporadici casi.

“Comunque quando fanno riunioni tra soci, così, le fanno tra di loro [...] Sì, a volte ci coinvolgono, a volte sì, a volte meno” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

“...i titolari sono comunque le persone che danno la direzione” (Francesca, key account manager)

Per quanto riguarda la figura del Presidente, questo è coinvolto in prima persona nella funzione commerciale, dal momento che anche lui è responsabile di molti clienti che, anche se non sono definiti chiave, rivestono comunque un ruolo importante per l'azienda poiché presentano il più delle volte un elevato potenziale di crescita. Tale tipologia di clienti rientra generalmente tra quelli che arrivano all'azienda D grazie al lavoro relazionale svolto negli anni dal Presidente nelle realtà aziendali del distretto calzaturiero. Molti dei clienti, infatti, scoprono l'esistenza dell'azienda D non tanto in fiera, quanto piuttosto per un passaparola positivo che continua a perpetrarsi negli anni.

“Non ricordo se tramite un controllore di un altro marchio o tramite chi sono arrivati - insomma - da noi. Tanto comunque nel mondo calzaturiero noi abbiamo lavorato per tanti marchi, tanti li abbiamo persi per strada, però comunque i controllori, chi si occupa del controllo qualità spesso gira tra i vari marchi, oppure magari uno stilista, un modellista - non lo so -, un responsabile industrializzazione. Quindi se magari tu hai lavorato con un brand, non ci lavori più per varie motivazioni, però quella persona lì si ricorda che tu fai

un prodotto di un certo tipo, poi magari ti propone ad altri. È andata così” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

Il top management ha appoggiato questa responsabilizzazione di figure distinte per i clienti strategici, ma al contempo, non ha lasciato loro la giusta autonomia. Questo in parte sembra dovuto al fatto che, come anticipato, l’azienda sta attraversando la delicata fase dell’ingresso della seconda generazione. Il Presidente sembra infatti preoccupato che le figlie o nipoti non siano ancora in grado “*di camminare autonomamente sulle loro gambe*” (Antonio, presidente). Ciascuna di loro, quindi, svolge le sue mansioni, sempre però facendo riferimento alle indicazioni fornite dal Presidente, il quale ha accumulato oltre 40 di esperienza alle proprie spalle.

Questa predominanza della figura del Presidente viene riconosciuta anche dai clienti strategici che, in caso di richieste particolarmente importanti, preferiscono rivolgersi direttamente a lui anziché chiamare il key account management assegnatogli.

“...magari la responsabile della programmazione, se ha bisogno di uno strappo alla regola o alle consegne, magari chiama, chiama direttamente Antonio, può succedere questo” (Sonia, responsabile comunicazione e key account manager)

Ciò dimostra ancora una volta come la figura del Presidente abbia un’importanza fondamentale, non solo nella gestione complessiva dell’azienda, ma anche e soprattutto nella gestione dei clienti, che siano strategici oppure no.

CAPITOLO V

ANALISI DEI DATI E IMPLICAZIONI

Questo capitolo sarà dedicato al confronto tra i diversi casi di studio (*cross-case analysis*), con l'intento di evidenziare pattern ed elementi comuni tra le quattro aziende, nonché spiegare le maggiori differenze e peculiarità. Anche in questo caso, l'ordine degli argomenti affrontati seguirà il framework teorico introdotto precedentemente.

Le analisi rilevano il collegamento tra i dati empirici presentati e le teorie esposte nel Capitolo II; ciò avverrà attraverso la riduzione dei dati e la loro visualizzazione (*data reduction* e *data display*).

Seguiranno un'interpretazione complessiva dei dati, le implicazioni manageriali e teoriche della ricerca, nonché i suoi limiti e possibili strade future di approfondimento.

5.1 CROSS-CASE ANALYSIS

Con questo tipo di analisi si cercano i collegamenti tra i dati empirici presentati e le teorie esposte precedentemente. Ciò avviene attraverso la *data reduction* e seguendo l'ordine degli elementi introdotti nel framework teorico per dare una visione più chiara. Il paragrafo è, dunque, diviso per sezioni riguardanti ciascun elemento, al fine di evidenziare le similarità e le differenze, sia collegate alla teoria che tra le quattro aziende analizzate.

5.1.1 Relationship management

Caratteristiche del *relationship management* sono l'adozione di un approccio relazionale con i clienti e il focus sull'integrazione e partnership con gli stessi in una prospettiva di lungo termine (Morgan & Hunt, 1994).

L'azienda A, proprio in ottica di adottare un approccio relazionale maggiormente orientato al cliente, ha istituito un programma di KAM formalizzato, responsabilizzando ogni commerciale per ciascun *key account*. Oltre alla riorganizzazione della forza vendita a livello formale, l'azienda A ha ritenuto necessario infondere nei propri key account manager un approccio alla vendita basato proprio sulla relazione con il cliente. In tale prospettiva, sono risultati molto utili i diversi corsi di formazione che hanno "costretto" i key account manager a ragionare come il cliente e a conoscere le sue dinamiche interne e il suo business. Inoltre, la realizzazione di partnership collaborative orientate al lungo termine è considerata una priorità che, oltre ad essere esplicitata nella stessa *mission* aziendale, viene attuata attraverso l'adozione di un approccio alla vendita di tipo consenziale.

L'azienda B, invece, può definirsi *relationship-oriented* grazie alle spiccate capacità relazionali del suo fondatore e Presidente. Egli, infatti, è riuscito ad infondere questo tipo di approccio nei suoi dipendenti, che quindi, a loro volta, seguendo l'esempio del Presidente, tendono ad instaurare rapporti stretti e diretti con i clienti chiave. L'adozione di un approccio relazionale è anche condizione necessaria e scelta forzata per andare avanti con successo in un settore come quello dei servizi di formazione, caratterizzato da un elevato livello di intangibilità (Ojasalo, 2002). Per quanto riguarda l'orientamento al lungo termine, questo si concretizza nell'organizzazione di eventi di co-marketing con le

imprese clienti. Questo è un metodo particolarmente adatto per l'azienda B per riuscire e mantenere vivi i rapporti durante i momenti "morti". I clienti, infatti, presentano delle caratteristiche di ciclicità e, una volta fornito il servizio principale (che spesso coincide con l'installazione della piattaforma e-learning), non si presentano altre opportunità significative di migliorare la relazione (quanto meno nel breve-medio periodo).

L'azienda C si è contraddistinta fin dalle origini per la sua forte vocazione alla creazione di relazioni di lungo termine (tra l'altro, non solo coi i clienti ma anche con i fornitori); ciò è vero al punto che non soltanto la forza vendita è stata configurata sotto forma di key account management in maniera formalizzata, ma sono anche state create delle sedi estere con relativi responsabili e collaboratori, che rispondono direttamente alla direzione generale, con l'obiettivo esplicito di essere "vicini" al cliente e non avere intermediari nella relazione con i *key account*. Altra caratteristica distintiva dell'azienda è che quest'approccio relazionale non è adottato soltanto dai key account manager, ma anche da tutte quelle figure che entrano in contatto con il cliente in maniera più o meno diretta (come, ad esempio, i project engineer e i project manager). Per l'aspetto temporale, la costituzione di joint venture e partnership con i clienti, nonché l'offerta di un mix integrato di "prodotto-servizio-consulenza" mostrano chiaramente una propensione alla costruzione di relazioni di lungo termine, dimostrata anche dal fatto che la maggior parte dei *key account* dell'azienda sono clienti storici.

L'azienda D, infine, a prima vista sembrerebbe la meno propensa ad adottare un approccio relazionale con i propri clienti strategici. Questo è vero solo in parte: l'azienda, infatti, a causa di esperienze passate non troppo positive, ha optato per una strategia di maggiore diversificazione del proprio portafoglio clienti, rendendosi così indipendente

per non subire ripercussioni nel caso uno di questi ponga fine al rapporto lavorativo. Nonostante ciò, il Presidente è favorevole alla creazione di un rapporto di fiducia con i clienti. Tali buone relazioni con i *key account* però non vanno oltre il breve termine, ovvero finché vi è un rapporto in corso. Al contrario, l'azienda tende a costruire buone relazioni con determinate figure specifiche del settore (controllori della qualità, collaboratori esterni, ecc.) in ottica di lungo termine, in quanto queste persone spesso e volentieri passano da un marchio all'altro, e mantenere un buon rapporto con loro potrebbe portare a nuove opportunità di lavoro.

Le relazioni con i clienti devono essere mantenute e gestite in modo da accrescere e migliorare nel tempo (Grönroos, 1994).

In questo caso l'azienda A punta molto sul dialogo continuo con i propri clienti strategici e sulla loro soddisfazione. Inoltre, operando in un settore dove è essenziale raggiungere il livello di qualità più elevato possibile, l'azienda A presta moltissima attenzione a quest'aspetto, attraverso soprattutto il coordinamento interno.

L'azienda B, come anticipato, dal canto suo, organizza con molta cura gli eventi con i clienti. Questi momenti rappresentano occasioni non soltanto per intercettare nuovi *prospect*, ma anche per valorizzare i *key account* che sono stati serviti in passato. Questo a volte avviene anche con la pubblicazione su riviste specializzate di articoli dedicati al cliente chiave, mettendo in mostra il successo del caso aziendale e, allo stesso tempo, l'azienda cliente. Una pecca dell'azienda B è, però, la poca cura dei servizi after-sales volti a migliorare la relazione. In compenso, l'azienda fa compilare ai propri clienti un questionario di *customer satisfaction* per la raccolta di feedback sul servizio prestato.

Le attività di *customer retention* svolte dall'azienda C si sostanziano in un continuo dialogo con il cliente e nell'elevata frequenza delle visite dei key account manager presso gli stabilimenti dei clienti strategici in giro per il mondo; per quanto riguarda il miglioramento della relazione, il responsabile customer care, alla conclusione di ciascuna commessa, sottopone al cliente una *survey di customer satisfaction* per conoscere il suo giudizio sull'azienda e avere un'ottica completa su come sta andando il business con lui.

La strategia dell'azienda D punta sulla creazione di un prodotto impeccabile dal punto di vista qualitativo, al fine di utilizzarlo come vantaggio strategico ed evitare dunque che il cliente cerchi altri fornitori o sposti la produzione altrove. Inoltre, l'azienda D è molto flessibile e aperta alla partnership, anche se va evidenziato come spesso questo sia il risultato dell'iniziativa del cliente, che dunque mostra di aver scelto l'azienda D come uno dei suoi *supplier* preferenziali.

Nell'ampia visione di Gummesson (2002) del *relationship marketing*, le relazioni con i clienti vanno sviluppate a livello personale, non solo lavorativo.

L'azienda A ha lavorato sull'approccio relazionale dei propri key account manager, ma non sembra emergere una vera e propria propensione ad instaurare relazioni interpersonali con il cliente che vadano oltre gli aspetti lavorativi.

Al contrario, l'azienda B, forte dell'esperienza pluriennale del Presidente e della sua nota figura di esperto del settore, riesce a coltivare delle relazioni fiduciarie con i clienti, e anche le persone che si occupano dei *key account* instaurano spesso rapporti caratterizzati da un elevato livello di confidenza con i *gatekeepers* o le figure influenti dell'azienda cliente.

Nell'azienda C, i key account manager possono essere considerati dei veri e propri *relationship manager*, che non portano avanti la relazione soltanto negli ambienti lavorativi ma, al contrario, cercano proprio di spostare il rapporto con i clienti al di fuori di questi ambiti, al fine ultimo di costruire delle reali relazioni interpersonali. Tali figure infatti si definiscono “ambasciatori di fiducia” e considerano i clienti “amici” che li chiamano non tanto perché l'azienda è brava in quello che fa, quanto per il tipo di rapporto che si è instaurato con loro.

Infine, l'azienda D non mostra un particolare interesse a costruire relazioni con i clienti che vadano al di là dell'ambito lavorativo. Diverso è invece il rapporto con le già citate figure trasversali ai clienti, nonché con le altre realtà del distretto calzaturiero fermano, con cui ci sono relazioni storiche non solo a livello lavorativo, ma anche personale.

Infine, uno strumento considerato molto importante per un'efficace ed efficiente gestione delle relazioni con i clienti è il software CRM (Customer Relationship Management) (Perna & Baraldi, 2014).

A causa delle piccole dimensioni dell'azienda A, questa non ha ancora installato un CRM al suo interno; inoltre, il direttore commerciale crede che questo potrebbe irrigidire la struttura, nonostante sia comunque convinto che sarà un passo da fare in un futuro non così lontano.

L'azienda B ha provveduto all'installazione del CRM, ma questo non viene sfruttato al massimo delle sue capacità in quanto spesso e volentieri le persone deputate ad inserirvi le informazioni relative al cliente non hanno il tempo necessario per farlo.

La forte propensione alla relazione di lungo termine e alla costruzione di partnership dell'azienda C si rispecchia anche nell'implementazione di un CRM. A tale software, a dimostrazione proprio dell'impegno dell'azienda in tale direzione, è stato addirittura modificato il nome: questo è passato da Customer Relationship Management a Partner Relationship Management (PRN).

L'azienda D non ha ancora ritenuto necessario inserire un CRM al suo interno.

5.1.2 Key account management

Il tema della formalizzazione di un programma di KAM è stato a lungo discusso nella letteratura accademica e individuato come uno dei più interessanti (Guesalaga & Johnston, 2010; Homburg et al., 2002), nonostante sembri emergere nella pratica quotidiana anche una configurazione di *hidden KAM* (Wengler et al., 2006).

Tra le aziende intervistate, due (A e C) hanno implementato un programma di KAM formalizzato, attribuendo responsabilità e compiti ben definiti al key account manager deputato a seguire il relativo cliente strategico. Questo non significa che tale figura aziendale sia l'unica ad interfacciarsi con il proprio *key account*, ma piuttosto che è responsabile della sua gestione a 360 gradi e che deve necessariamente avere sempre una visione complessiva dell'andamento del business con il cliente.

Per quanto riguarda le aziende B e D, nonostante non ci sia stata un'esplicita implementazione del key account management, si può fare riferimento a quello che Wengler et al. (2006) definiscono *hidden KAM*, ovvero l'implementazione di pratiche che, anche se effettuate in maniera non apertamente dichiarata, tendono a far emergere un comportamento differente dell'azienda nei confronti di determinati clienti.

L'implementazione di un programma di KAM viene individuato in letteratura come un processo particolarmente complesso (Gounaris & Tzempelikos, 2013; Marcos-Cuveas et al., 2014; Nätti & Palo, 2012), sollevando spesso l'interesse degli accademici per ciò che concerne la sua stessa organizzazione all'interno dell'azienda (Kempeners, & van der Hart, 1999; Ojasalo, 2001).

Nelle imprese che hanno esplicitamente adottato un programma di KAM al loro interno, si riscontrano due diverse modalità: mentre l'azienda A ha scelto un'organizzazione a matrice del key account management rispetto alle altre funzioni aziendali, l'azienda C (o meglio la business unit analizzata) ha optato per scelta di organizzare il KAM come unità di line. Va detto che l'azienda C mostra una complessità maggiore rispetto all'azienda A, data la sua suddivisione in più unità di business anche notevolmente diverse tra loro. Nonostante ciò, il top management prevede di riorganizzare questa attuale configurazione per rendere i key account manager delle figure cross-business in grado di ricoprire il ruolo di interfaccia principale per il cliente strategico per qualunque business unit dell'azienda.

Per quanto riguarda le aziende che non hanno formalizzato l'adozione dell'approccio di KAM, si può parlare comunque di una sua configurazione come unità di staff per l'azienda D, mentre non è possibile identificare una configurazione ben definita per l'azienda B, a causa principalmente della sua piccola dimensione che porta le figure che ricoprono il ruolo di key account manager a ricoprirne anche altri, rendendole trasversali ad ogni funzione e attività.

Molte sono le motivazioni che spingono le aziende ad adottare un approccio differenziato nei confronti dei clienti strategici e numerosi sono gli autori che le hanno sintetizzate (Cardinali, 2014; Shapiro & Moriarty, 1982; Weilbaker & Weeks, 1997). Queste si possono suddividere in tre ragioni principali: concentrazione dei grandi clienti, crescente importanza degli approvvigionamenti per il *buyer* e riduzione del numero dei *supplier*. Inoltre, tali circostanze vanno coniugate anche con le caratteristiche specifiche proprie dei clienti identificati come strategici.

Delle quattro aziende analizzate, soltanto una (l'azienda C) sembra aver avuto un atteggiamento proattivo nell'implementazione di un programma formalizzato di KAM, dovuto al suo forte orientamento relazionale nell'approcciare i clienti. Le aziende A e D, invece, hanno reagito alle pressioni del mercato e dei *key account*: in particolare, all'azienda A è stato esplicitamente richiesto di strutturarsi meglio per rispondere in maniera più efficiente ed efficace ai processi di centralizzazione degli acquisti messi in atto dai propri clienti strategici; l'azienda D, dal canto suo, nonostante sia stato dichiarato che questa modalità di gestione sia stata una configurazione naturale adottata per rispondere alle esigenze crescenti dei clienti, in realtà mostra come il suo atteggiamento sia tuttora una conseguenza e una reazione dettata dalla maggiore strutturazione dei suoi *key account*, riconosciuti come alcuni dei più grandi brand del lusso presenti nel mercato globale e dunque capaci di imporre determinate condizioni ai loro *supplier*. Infine, l'azienda B ritiene che sia il cliente stesso ad "eleggere" la persona che andrà a ricoprire il ruolo di suo key account manager; ciò mostra una sorta di inconsapevolezza da parte dell'azienda nell'implementazione del key account management.

Una caratteristica del key account management riconducibile ad ognuna delle sue molteplici definizioni consiste nell'attuare politiche e strategie diverse nei confronti dei clienti riconosciuti come strategici (Barrett, 1986; McDonald et al., 1997; Pardo, 1997).

Ciascuna azienda concretizza la sua strategia dedicata al cliente chiave attraverso l'attribuzione di uno specifico key account manager che gestisce tutte le fasi del rapporto. Soltanto l'azienda C ha le risorse e un'organizzazione sufficiente a garantire al cliente un vero e proprio team; questa però è una conseguenza dovuta maggiormente alla gestione di progetti su commessa, e quindi all'implementazione del project management, piuttosto che ad una vera e propria strategia di key account management.

Tra le varie possibili attività dedicate al cliente, nell'azienda D emerge come questa riservi un canale preferenziale ai suoi *key account* anche nella gestione delle tempistiche di produzione: dal momento che i grandi marchi della moda presentano date di consegna simili, l'azienda generalmente produce prima le loro calzature per poi inserire "*in coda*" (Antonio, presidente) la produzione delle calzature a marchio proprio, arrivando spesso in ritardo e provocando il malcontento degli altri clienti.

In tutte le altre aziende, la personalizzazione del prodotto/servizio è *conditio sine qua non* per operare con i propri clienti strategici, dato che l'impostazione della transazione commerciale si basa sullo svolgimento di un lavoro su commessa o su progetto.

5.1.3 Criteri di selezione dei key account

Uno degli aspetti più importanti del key account management è quello di identificare e gestire i clienti chiave scelti dall'azienda (Ojasalo, 2001). La classificazione di tali clienti può basarsi su diversi criteri che, tra l'altro, hanno più volte attratto l'attenzione

degli accademici, anche in anni recenti (Boles et al., 1999; Fiocca, 1982; Millman & Wilson, 1995; Storbacka, 2000; Terho & Halinen, 2007; Wengler et al., 2006).

Nessuna delle aziende analizzate sembra utilizzare strumenti avanzati per l'analisi dei clienti e nemmeno semplici matrici di portafoglio. Soltanto l'azienda C effettua un'analisi ABC dei propri *account*, ma non vengono nominati metodi più complessi come il calcolo del *customer lifetime value*.

Da ciò si evince che i criteri di selezione dei clienti strategici si basano maggiormente sull'intuito e su indicatori più semplici come, ad esempio, il fatturato realizzato (criterio adottato dalle aziende A e D, ma in parte anche dall'azienda B) oppure la dimensione aziendale del cliente (utilizzato da tutte ad eccezione di D). Inoltre, un altro requisito di notevole importanza per tutte le aziende (anche B in un certo senso) è la presenza del cliente sui mercati internazionali, nonché i suoi potenziali di crescita futura. Infine, vengono nominati da ciascuna azienda una serie di altri criteri già individuati nella lettura accademica come, ad esempio, la possibilità di accesso in nuovi mercati (azienda A), il prestigio e l'immagine del *key account* (aziende B e C), nonché l'acquisizione di know how (azienda B).

Discorso a parte riguarda la marginalità del cliente: chi più, chi meno, prestano tutte particolare attenzione a questo indicatore economico.

Nonostante l'assenza di sofisticati criteri di selezione dei *key account*, le aziende A e C sembrano avere chiaro in mente l'identikit del cliente ideale, che dunque riguarda più i potenziali clienti futuri o *prospect* che i *key account* veri e propri. Tali clienti, innanzitutto, dovrebbero essere ricchi (che per l'azienda C corrisponde ad avere la

capacità di effettuare investimenti, mentre per l'azienda A alla possibilità di far fronte ai pagamenti), ma soprattutto dovrebbero essere coerenti con i valori e il business dell'azienda. A questo profilo, l'azienda C aggiunge anche altre caratteristiche: l'essere diversificato sul mercato, lavorare in una nicchia di mercato e avere delle elevate barriere tecnologiche. L'azienda B, infine, nonostante non abbia definito in maniera così specifica il proprio cliente ideale, si focalizza prevalentemente verso il settore dei servizi, data la maggiore propensione all'utilizzo degli strumenti informatici intrinseca alle aziende di tale settore.

5.1.4 Key account manager e KAM team

Davies e Ryals (2013) riassumono le differenze principali tra un commerciale classico e un key account manager: quest'ultimo svolge un ruolo importante anche nella pianificazione (a differenza del primo) (Ojasalo, 2001), deve avere competenze trasversali ed essere cross-functional e, inoltre, lavora sia internamente (Speakman & Ryals, 2012) che verso il cliente (Piercy, 2009), ricoprendo proprio una posizione di *boundary spanner* (Wilson & Millman, 2003).

Il direttore commerciale dell'azienda A sottolinea in diverse occasioni come prima del suo arrivo quelli che ora sono i key account manager fossero in precedenza dei semplici "commercialotti" il cui unico obiettivo era di portare fatturato, senza preoccuparsi di cosa succedesse all'interno dell'azienda o dei margini della commessa ottenuta. Il direttore commerciale, a seguito della richiesta di maggiore strutturazione proveniente dai *key account*, ha provveduto a cambiare le cose, istituendo il ruolo dei key account manager, facendo frequentare loro diversi corsi di formazione e, soprattutto responsabilizzandoli in

maniera forte e, dunque, conferendo loro anche una certa autorità nei confronti delle altre funzioni aziendali. Per ciò che concerne l'attività di pianificazione, il key account manager dell'azienda A partecipa alla stesura del budget commerciale e svolge il ruolo di project manager per ogni singola commessa, ma le decisioni prettamente strategiche vengono prese dal direttore commerciale. In relazione alla trasversalità e alla cross-funzionalità del ruolo del key account manager, va detto che l'azienda A ha implementato il KAM adottando l'organizzazione a matrice; ciò ha aiutato molto il key account manager ad avere il giusto livello di interazione e coordinamento con tutte le altre funzioni aziendali. Se da un lato questo poteva rappresentare un problema a causa della mancanza di conoscenze tecniche adeguate, dall'altro il direttore commerciale non si preoccupa di quest'aspetto poiché, nonostante i key account manager presenti abbiano anche acquisito una base tecnica, la prossima persona che andrà a ricoprire il ruolo di key account manager sarà scelta proprio in produzione (in fonderia nello specifico), a dimostrazione del forte orientamento tecnico dell'azienda e di come il direttore commerciale non presti poi così tanta attenzione alle competenze relazionali e commerciali di un key account manager. In tale contesto, il key account manager è ovviamente legittimato nei confronti delle altre funzioni dal direttore commerciale: è sua responsabilità allinearsi con gli altri, ma questi ultimi non fanno opposizione o ostacolano il suo operato. Infine, il ruolo di *boundary spanner* si ritrova anche qui, al punto tale che il key account manager è definito come "*filtro*" (Alberto, direttore commerciale) tra l'azienda A e il cliente strategico: nonostante ci siano più punti di contatto tra i due, il key account manager viene costantemente coinvolto in ogni comunicazione con il *key account* e aggiornato su qualunque accadimento.

Nell'azienda B, a differenza della A, non è stato istituito un programma formale di KAM e, quindi, non vi sono dipendenti che ricoprono solamente il ruolo di key account manager in maniera chiara e delineata. Nonostante questo, la persona intervistata non si definisce un "*commerciale classico*" (Marco, multi-ruolo), ma piuttosto un "*consulente strategico*" per il cliente, evidenziando la distanza dalla figura di *salesman* che va in giro con "*la valigetta*" allo scopo di portare a casa solamente fatturato. La concentrazione di diversi ruoli in un'unica persona facilita il key account manager ("*eletto*" dal cliente) ad avere quelle competenze trasversali necessarie per portare avanti un progetto dall'inizio alla fine, anche in completa autonomia rispetto alle altre funzioni aziendali. Se da un lato ciò è positivo, dall'altro si possono creare problemi dal punto di vista del coordinamento interno, ma soprattutto per la diffusione delle informazioni relative al cliente in azienda. Il key account manager, infatti, in questo caso non ricopre al meglio la funzione di *boundary spanner* in quanto è sì l'unico contatto del cliente, ma, a causa delle diverse mansioni che deve svolgere, non ha il tempo di trasferire le proprie conoscenze sul *key account* internamente all'azienda. Infine, va ricordato come la tipica ciclicità dei clienti strategici dell'azienda B non permetta di fare una vera e propria pianificazione delle attività strategiche, né a livello di top management né a livello di key account manager.

L'azienda C ha istituito il key account management al proprio interno e ha chiaramente definito e delineato la figura del key account manager. Quest'ultimo si distanzia da un commerciale classico per la sua spiccata tendenza ad essere *relationship-oriented*, ma non ricopre appieno il ruolo di key account manager così come interpretato da Davies e Ryals (2013). Questo è dimostrato in particolar modo dal fatto che il principale incarico affidato al key account manager si limita al presidio costante del cliente strategico allo scopo di

trovare nuovi progetti e nuove commesse. Una volta fatto ciò, il key account manager “*fa un passo indietro*” (Fabio, project manager) per legittimare il team di commessa e il project manager agli occhi del cliente; infine, nella fase after-sales subentra un’ulteriore figura che si occupa di tutti i clienti di ogni key account manager. In questo caso, dunque, il key account manager non necessita di competenze trasversali poiché è sempre affiancato da figure tecniche (project engineer) nella fase di offertazione o da altre figure che curano le altre fasi del processo di vendita. Per quanto riguarda, invece, l’allineamento interno con le altre funzioni aziendali, il key account manager, nonostante sia maggiormente interessato a soddisfare i bisogni del proprio cliente, ha una buona visione di quello che succede internamente all’azienda e, ad ogni modo, deve sempre consultarsi con il responsabile di produzione prima di confermare una qualunque richiesta del cliente. Inoltre, come interfaccia relazionale del cliente, il key account manager svolge il ruolo di *boundary spanner* solamente nel caso si creino problemi tra il project manager e il cliente strategico. Infine, per quanto riguarda il coinvolgimento nella pianificazione, esattamente come avviene per l’azienda A, il key account manager partecipa alla redazione del budget commerciale sulla base della conoscenza che ha del cliente e degli investimenti o le direzioni strategiche future dello stesso.

L’ultima azienda considerata, ovvero la D, come nel caso dell’azienda B, non ha implementato un vero e proprio programma di key account management e, dunque, si riscontra anche in questo caso la concentrazione di più ruoli nella stessa persona; infatti, uno dei key account manager è anche responsabile della programmazione della produzione, mentre un’altra è contemporaneamente responsabile della comunicazione. Ciò evidenzia come queste figure possano avere competenze più o meno trasversali, in

base alla loro specializzazione. In particolare, il responsabile della produzione, curando determinate attività per tutti i clienti dell'azienda, riesce ad avere una visione complessiva e generale a livello produttivo; la key account manager che invece si occupa anche di comunicazione fa più fatica ad allinearsi con le altre funzioni aziendali, ma questo è dovuto più alla sua inesperienza nel settore che ad altro. Va inoltre precisato che il key account manager è interpretato in quest'azienda come unica interfaccia del cliente (ruolo di *boundary spanner*) per gli aspetti operativi e di vigilanza sul buon andamento dell'ordine del *key account*, mentre tutte le decisioni strategiche sono di competenza del Presidente, che dunque non li ha investiti della giusta autonomia e autorità. Va precisato, infine, che in questo caso non è possibile fare una distinzione netta tra il commerciale classico e il key account manager in quanto l'azienda non si avvale di una rete di agenti rappresentanti come accade solitamente per altre realtà simili.

Altro aspetto sottolineato più volte dalla letteratura accademica riguarda il rapporto che lega il key account manager e il top management. In particolare, Millman e Wilson (1996) sottolineano come il key account manager dovrebbe svolgere la sua funzione in maniera strettamente interconnessa con il top management.

In tutte le aziende analizzate, si riscontra uno stretto legame tra il key account manager e il top management, ma molto spesso questo avviene perché quest'ultimo non riconosce la valenza strategica della figura del key account manager e continua ad accentrare su di sé qualunque tipo di decisione strategica. In quest'ottica, il key account manager spesso e volentieri ricopre il ruolo di “mero esecutore operativo” delle attività necessarie a mantenere il rapporto con il cliente chiave; ciò è particolarmente evidente nell'azienda D,

mentre nell'azienda A, nonostante il direttore commerciale riconosca la portata strategica del ruolo del key account manager, l'autonomia che gli lascia riguarda soltanto la formulazione di offerte più semplici, riservando per sé qualunque altra scelta più importante. Nell'azienda C, ovvero la più strutturata tra quelle considerate, il top management viene visto come "vicino" dai key account manager, ma anche in questo caso tali figure si limitano a concretizzare una chiara direzione strategica dell'azienda, ovvero intrattenere rapporti interpersonali con i clienti. L'unico caso in cui il key account manager sembri farsi carico di qualunque aspetto (operativo e strategico) del rapporto che lega l'azienda al *key account* è l'azienda B; ciò non è dovuto soltanto allo stretto legame instaurato tra il key account manager e il Presidente, ma piuttosto è una chiara volontà di quest'ultimo concedere una forte delega e autonomia ai propri collaboratori senior, a causa anche della scarsa possibilità di ricorrere ad altro personale per le dimensioni aziendali ridotte. Inoltre, date le peculiarità del settore dei servizi, il key account manager spesso racchiude in sé le mansioni di decisore strategico e esecutore "operativo" del servizio prestato.

Un altro tema affrontato nella letteratura riguarda i criteri di valutazione della performance e il sistema retributivo dei key account manager (Guenzi et al., 2009; Sharma, 1997a).

Ad eccezione dell'azienda D, che non assegna alcun obiettivo di performance ai propri key account manager, i quali presentano una retribuzione fissa, tutte le altre aziende hanno creato dei sistemi di incentivazione per il raggiungimento di determinati obiettivi prestabiliti legati alla performance.

L'azienda A, in particolare, ha creato un sistema di incentivazione che permettesse ai key account manager di “*entrare in squadra*” (Alberto, direttore commerciale). Questo perché in passato i commerciali ricevevano un premio sul fatturato e ciò non giovava all'azienda in quanto non venivano tenute in considerazione le conseguenze di una commessa ottenuta magari ad un prezzo elevato ma con margini bassi e che poteva mandare in criticità la struttura. Il direttore commerciale ha quindi sostituito questo premio individuale con uno collettivo: se l'azienda raggiunge un determinato risultato (EBITDA), il premio viene erogato ad ogni dipendente.

L'azienda B, invece, ad esclusione del questionario sulla *customer satisfaction*, non monitora in alcuna maniera la performance del proprio key account manager. Per quanto riguarda gli obiettivi, quest'anno per la prima volta ne è stato introdotto uno individuale per ciascun responsabile senior (o key account manager), che corrisponde al maggior inserimento di “*pezzi di catalogo*” (Mario, presidente) in qualunque commessa (perché questi hanno margini più alti). A questo però non corrisponde alcun incentivo economico per la difficoltà di individuare il contributo del singolo in progetti che prevedono il lavoro integrato dei diversi responsabili.

Infine, l'azienda C prevede criteri di misurazione della performance formalizzati e diversi per ciascuna figura che si interfaccia con il cliente. In particolare, il key account manager ha l'obiettivo di raggiungere un determinato livello di marginalità, stabilito durante la redazione del budget commerciale.

Ultimo punto che ha attratto l'interesse di più accademici è il lavoro in team (Arnett, Macy, & Wilcox, 2005; Jones et al., 2005). In particolare Bradford et al. (2012) parlano

di due possibili configurazioni di team: uno composto da persone dedicate a tempo pieno al cliente strategico e un altro dove il team invece viene definito “fluido” perché le diverse figure aziendali vi entrano soltanto quando sono necessarie le loro competenze specifiche.

Come si è avuto modo di vedere, nessuna azienda ad eccezione della C crea dei team dedicati al cliente. Anche nel caso di C, nonostante si tratti di team di commessa, questo sembra assomigliare di più alla definizione di team “fluido” data da Bradford et al. (2012).

5.1.5 Allineamento intra-organizzativo

Per l’analisi di questo elemento del framework di riferimento sono state utilizzate le dimensioni organizzative introdotte da Lawrence e Lorsch (1967). Ricalcando il lavoro di Pardo et al. (2014), si andrà ad evidenziare quali sono i meccanismi o gli strumenti utilizzati dalle aziende considerate per raggiungere un buon allineamento interno del key account management (in qualunque forma sia stato implementato) con le altre funzioni aziendali.

Formalizzazione. Come ormai evidente, le due aziende che hanno formalmente implementato un programma di KAM sono A e C. Si può notare come, nonostante le due non siano competitor diretti, si rivolgono entrambe alla stessa clientela; ciò, dunque, induce ad ipotizzare che il settore dei *key account* e le loro caratteristiche di multinazionale strutturata possono costituire un driver di implementazione formalizzata di un programma di KAM da parte del *supplier*. Queste aziende, inoltre, hanno provveduto a definire in maniera chiara e formalizzata anche i compiti e le mansioni della figura del key account manager, nonché le procedure e gli strumenti da utilizzare per la diffusione delle informazioni in azienda (report visite, riunioni settimanali, ecc.).

Al contrario, le aziende B e C sembrano adottare un approccio di KAM in maniera inconsapevole. Questo porta a fare una riflessione sul fatto che nessuna delle due ha istituito un vero e proprio key account manager, ma che, invece, ognuno di loro svolge più di un ruolo all'interno dell'azienda. Altra caratteristica che sembra accumunare le due imprese è l'elevata informalità con cui avviene lo scambio di informazioni, nonché la poca attenzione che viene prestata al loro inserimento in supporti informatici.

Orientamento verso gli altri. Come nel caso della dimensione precedentemente analizzata, anche qui si notano delle similarità tra l'azienda A e l'azienda C. Entrambe, infatti, hanno parlato di “*spirito di squadra imbattibile*” (Alberto, direttore commerciale) e “*sinergia*” (Fabio, project manager) tra i dipendenti delle diverse funzioni. Questo sentimento, definito *esprit de corps* in letteratura (Homburg et al., 2002), tra l'altro, viene raggiunto anche in maniera simile dalle due aziende: entrambe si focalizzano sul dialogo e aggiornamento continuo tra le diverse funzioni aziendali; altro elemento comune, volto ad implementare tale dialogo, è il layout degli uffici: le due aziende, infatti, lavorano in open space e ciò favorisce lo scambio costante. Infine, mentre l'azienda A ha puntato molto a raggiungere l'allineamento interno anche attraverso momenti formalizzati di scambio (riunioni settimanali), l'azienda C mostra una minore, ma non assente, attenzione a questo tipo di incontri.

Le altre due aziende prese in considerazione (B e D), al contrario, non mostrano la presenza di uno spiccato *esprit de corps* al loro interno. Ciò si riflette anche nell'assenza di dialogo tra i key account manager e le altre funzioni aziendali, se non per necessità. Inoltre, nessuna delle due utilizza la riunione come momento di allineamento. Infine, nonostante l'azienda D sia organizzata in un open space (per ciò che concerne

amministrazione e commerciale), questo non è visto come un vantaggio, quanto piuttosto come un disturbo per la concentrazione.

Orientamento temporale. Nell'azienda A l'allineamento temporale di tutte le funzioni aziendali è responsabilità del key account manager; per raggiungerlo, è stato adottato in azienda un software che controlla in tempo reale l'avanzamento delle lavorazioni in corso; inoltre, nelle riunioni settimanali i diversi responsabili delle funzioni aziendali riescono a confrontarsi ed allinearsi anche su quest'aspetto.

Un software simile è stato adottato anche dall'azienda C e questo permette al key account manager di allinearsi con la funzione produttiva. Per quanto riguarda l'allineamento con il project manager, invece, questo è più problematico: mentre per il key account manager la data di consegna di una macchina rappresenta un elemento su cui fare leva per ottenere la commessa, per il project manager questa è un vincolo di progetto (che, tra l'altro, è uno dei fattori su cui viene valutata la sua performance).

La dimensione temporale rappresenta una problematica per entrambe le aziende B e D. Questo principalmente è dovuto nel primo caso al fatto che i key account manager sono multi-ruolo e, dunque, riescono a dedicare poco tempo ai colleghi; nel secondo caso, invece, la causa del problema è stata identificata proprio nell'organizzazione aziendale.

Orientamento agli obiettivi. Come riscontrato nella maggior parte delle dimensioni organizzative precedenti, anche qui ci sono elementi comuni tra le due coppie di aziende. Mentre A e C utilizzano strumenti come le riunioni e lo svolgimento di un buon lavoro "a valle" (che si concretizza in una maggiore attenzione prestata nella fase offertazione), B e D riescono ad allinearsi sugli obiettivi aziendali grazie ad una sorta di *commitment*

che pervade tutti i dipendenti, nello sforzo comune di servire adeguatamente il cliente strategico.

Orientamento linguistico. La condivisione di un linguaggio comune e comprensibile ad ogni funzione aziendale è problematica in ciascuna realtà analizzata ed è affrontata ricorrendo a diverse soluzioni. L'esperienza accumulata in azienda è fondamentale sia per i key account manager di A che di D, mentre C, ad esempio ha deciso di sopperire alla mancanza di conoscenza tecniche specifiche dei propri key account manager affiancandoli con dei project engineer nella fase di offertazione, i quali poi saranno responsabili di allinearsi con i project manager, rendendo questo processo più facile in quanto queste due figure aziendali condividono lo stesso linguaggio. Una caratteristica comune ai key account manager di B e D è il fatto che sono spesso figure multi-ruolo e dunque non necessitano di un vero e proprio allineamento linguistico con le altre funzioni aziendali. Infine, sempre in B e D, si riscontra come i key account manager tentino di sopperire alle loro "mancanze" in maniera prevalentemente autodidatta.

Motivazione. Questa dimensione organizzativa può essere analizzata attraverso due modalità differenti: legandola alla politica retributiva dell'azienda oppure andando a verificare che ci sia un elevato livello di *commitment* e un certo *esprit de corps* tra i dipendenti.

Le aziende A e B hanno optato per un allineamento raggiunto attraverso il suddetto premio collettivo (basato rispettivamente su un determinato EBITDA e sul fatturato). Le aziende C e D, al contrario, hanno preferito puntare sul *commitment* dei propri dipendenti attraverso l'entusiasmo connesso alla realizzazione di nuovi progetti sfidanti e innovativi;

questo è particolarmente evidente in C, mentre in D in realtà si riscontra ancora un certo disallineamento tra il top management e i dipendenti.

Autonomia/indipendenza. In tutte le aziende analizzate i key account manager presentano un elevato livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività operative. Per quanto riguarda, invece, quelle strategiche, si riscontra una notevole dipendenza dal relativo top management. Inoltre i key account manager non sono indipendenti dalle altre funzioni aziendali, ma necessitano sempre di un confronto per allinearsi; l'unica eccezione è rappresentata dall'azienda B, sempre perché i key account manager sono figure multi-ruolo, spesso in grado di portare avanti un progetto in autonomia e capaci di svolgere ogni fase in maniera indipendente dagli altri. Infine, va sottolineato come nell'azienda D si verifichi una situazione particolare: i key account manager spesso sono portati a svolgere in autonomia un lavoro (la pianificazione della produzione) che fino a poco tempo fa non veniva svolto perché questo rappresenta un'esigenza del cliente.

5.1.6 Top management involvement

Nätti e Palo (2012), Pardo (1999) e Tzempelikos (2015) sostengono che il top management deve essere attivamente coinvolto nelle attività del key account manager e sostenere l'implementazione del KAM attraverso la sua legittimazione.

Nelle due aziende che non hanno formalmente implementato un programma di key account management si può riconoscere un maggiore peso del top management nella gestione dei clienti strategici. Questo si concretizza nella più intensa partecipazione del Presidente, in prima persona, negli incontri con i *key account*, sia per meeting strategici

che per pura attività di rappresentanza (in particolare questo accade più frequentemente nel caso del Presidente dell'azienda B).

Il top management dell'azienda A e quello dell'azienda C, al contrario, forti di un programma di KAM più strutturato, mostrano un minor livello di coinvolgimento. Nello specifico, il Presidente dell'azienda A non entra nella gestione commerciale se non a livello di definizione delle strategie aziendali, delegando al direttore commerciale qualunque altra scelta più specifica. Nel caso dell'azienda C, invece, pur delineando gli obiettivi strategici del gruppo, il Presidente e il top management legittimano l'implementazione del programma di KAM attraverso degli incontri periodici con i key account manager, ma soprattutto infondendo uno spirito collaborativo e di supporto a tutta l'azienda, come cultura aziendale. Per compensare il minor coinvolgimento del top management nella gestione dei clienti strategici, nelle aziende A e C si può riscontrare un maggior *middle management involvement*.

Per quanto riguarda, invece, il coinvolgimento dei key account manager nelle scelte strategiche del top management, si verificano situazioni diverse da azienda ad azienda: mentre i top management di A e C interpellano i rispettivi key account manager attraverso la partecipazione alla stesura del budget commerciale, il Presidente dell'azienda B prende le decisioni strategiche insieme ai responsabili senior (spesso key account manager); infine, il Presidente dell'azienda D, al contrario, definisce le linee strategiche in completa autonomia rispetto ai key account manager.

Quanto osservato fin qui suggerisce che il top management involvement potrebbe essere inversamente proporzionale alla dimensione dell'azienda.

5.2 OPERAZIONALIZZAZIONE DEI RISULTATI

Lo scopo della ricerca è stato quello di capire come le piccole e medie imprese abbiano implementato il key account management al loro interno. A tal fine, si è deciso di andare ad analizzare le pratiche operative attraverso cui questa categoria di imprese ha attuato i propri programmi di KAM (o *hidden KAM*) (Wengler et al., 2006).

Si è partiti dalla teoria e dalla vasta letteratura accademica presente sull'argomento per individuare le tematiche più importanti e costruire il framework di riferimento presentato in chiusura del Capitolo II (figura 8). Di seguito verranno sintetizzate le “Attività nella pratica” emerse dalle diverse interviste effettuate.

Per quanto riguarda il *relationship management*, si possono individuare alcune attività pratiche riscontrate più frequentemente:

- Riorganizzazione della funzione commerciale: le aziende A e C hanno istituito il key account management attraverso la nomina di diversi key account manager, focalizzati sui clienti principali. Le aziende B e D, invece, sembrano essere state portate dai loro clienti strategici in maniera “naturale” a configurarsi in key account management; questo implica che, nonostante non sia stata una scelta pienamente consapevole, tali aziende hanno comunque riorganizzato la propria funzione vendite.
- *Commitment* del top management: tutte le aziende considerate sembrano adottare un approccio relazionale al cliente per precisa indicazione del top management (o middle management nel caso dell'azienda A). In particolare, emerge come spesso i key account manager seguano l'esempio pratico del Presidente o direttore commerciale nell'instaurare il rapporto con il cliente, “ereditando” quindi il loro modo di fare.

- Adozione di approcci di *consultative selling* e *adaptive selling*: chi più, chi meno, anche a causa delle crescenti esigenze dei clienti strategici, tende ad approcciare questi ultimi con modalità flessibili e adattive nei loro confronti, al fine di fornire un prodotto-servizio customizzato.
- Dialogo continuo con il cliente: i key account manager instaurano rapporti continuativi nel tempo con i propri *key account*, sentendoli quotidianamente. Quest'attività può essere interpretata come volta ad implementare la *customer retention* (ad eccezione dell'azienda D che, nonostante abbia una fitta corrispondenza quotidiana con il cliente, non lo fa in ottica di lungo termine).

Andando ad analizzare le pratiche operative attraverso le quali si concretizza il *key account management*, se ne riscontrano solamente due comuni a tutte le aziende, ovvero:

- Key account manager dedicato al cliente strategico: all'interno di ciascuna azienda, in maniera più o meno formale, è stata individuata una figura responsabile del cliente chiave a 360 gradi.
- Canale preferenziale per il *key account*: sostanzialmente le aziende interpellate si sono organizzate in maniera tale da svolgere prima le attività aziendali rivolte al cliente strategico e successivamente occuparsi degli altri clienti in maniera residuale.

Ad esclusione dell'azienda C, che effettua almeno un'analisi ABC del proprio portafoglio clienti, tutte le altre aziende nominano *criteri di selezione dei key account* molto generici e semplici, che non prevedono alcuna particolare attività operativa.

Per ciò che concerne le attività pratiche dei *key account manager*, si può notare come in tutte le aziende non vi sia un forte orientamento al loro coinvolgimento nelle decisioni strategiche che riguardano il cliente assegnatogli. Andando a citare alcune attività operative, si possono riassumere le seguenti:

- Partecipazione alla stesura del budget commerciale: tale attività, però, si verifica soltanto nelle aziende A e C.
- Coordinamento e controllo delle altre funzioni aziendali: in particolare, si può dire che il key account manager assume il ruolo di project manager, che vigila sul buon andamento della commessa. Ciò non vale per l'azienda C poiché questa ha istituito due figure tecniche (project engineer e project manager) che affiancano il key account manager.
- Unica interfaccia del cliente: nonostante ci siano più contatti tra le aziende e i rispettivi clienti strategici, il key account manager rappresenta il filtro per la circolazione delle informazioni relative al suo cliente in azienda. Nell'azienda B, però, lo scambio interno di queste informazioni non si verifica per mancanza di tempo del key account manager.

Infine, va ribadito come soltanto nell'azienda C vengano istituiti dei “team di commessa”, che differiscono dalla definizione propria di *KAM team*. Ciò non ha permesso di rilevare attività pratiche specifiche per questi team.

L'*allineamento intra-organizzativo* è stato studiato attraverso il modello multidimensionale già utilizzato da Pardo et al. (2014) in un contesto di KAM.

Formalizzazione. Si nota come le aziende con un programma formalizzato di key account management, oltre ad aver ben definito i ruoli aziendali, abbiano istituito anche dei chiari strumenti per lo scambio di informazioni interne (gestionale, server condiviso, report visite). Al contrario, nelle aziende con un *hidden KAM* prevale un'alta informalità.

Orientamento verso gli altri. Questo tipo di allineamento viene raggiunto in maniera diversa tra chi ha formalizzato il programma di KAM e chi invece no: nel primo caso si utilizzano strumenti come il dialogo continuo con le altre funzioni aziendali, riunioni, il layout degli uffici e la creazione di un ambiente lavorativo familiare (*esprit de corps*); nel secondo caso, molte di queste attività sono meno frequenti o del tutto assenti.

Orientamento temporale. Ancora una volta, c'è differenza tra gli strumenti utilizzati dalle aziende con KAM formalizzato e quelle senza: le prime si avvalgono di un software in grado di fare simulazioni in tempo reale che permettono ai key account manager di avere una visione complessiva sulla produzione. Per le aziende senza KAM formalizzato questa dimensione risulta problematica.

Orientamento agli obiettivi. Le aziende A e C hanno puntato sull'utilizzo di strumenti come riunioni a cadenza fissa (settimanale, trimestrale, ecc.) e sul rendere la fase di offertazione più robusta. Le aziende B e D si affidano ad uno strumento più intangibile, ovvero il *commitment* dei propri dipendenti.

Orientamento linguistico. Mentre alcune aziende hanno ovviato alla problematica dei differenti linguaggi delle diverse funzioni aziendali facendo affidamento sull'esperienza dei propri dipendenti, per le altre si può parlare di assenza del problema in quanto spesso i key account manager, essendo multi-ruolo, conoscono i diversi linguaggi aziendali.

Motivazione. Nelle aziende A e B vi è un premio collettivo sul raggiungimento di determinati obiettivi aziendali che motiva tutti i dipendenti verso la stessa direzione. Nelle aziende C e D, invece, per essere allineati su questa dimensione si fa leva su uno spirito di squadra più o meno diffuso ad ogni livello.

Autonomia/indipendenza. A livello operativo tutte le aziende considerate concedono autonomia ai propri key account manager. Per quanto riguarda l'indipendenza, non ci sono vere e proprie attività operative riconducibili ad ogni azienda.

Infine, l'ultimo elemento del framework di riferimento è rappresentato dal *top management involvement*. La direzione generale, nelle diverse aziende, partecipa all'attività del key account manager impartendo le linee guida strategiche da seguire. In alcuni casi, la partecipazione del top management si concretizza nelle visite ad alcuni *key account*. Per quanto riguarda il coinvolgimento dei key account manager nelle decisioni strategiche, il top management raramente li consulta, se non per aggiornamenti periodici.

Di seguito sono sintetizzati i risultati dell'analisi effettuata (figura 10).

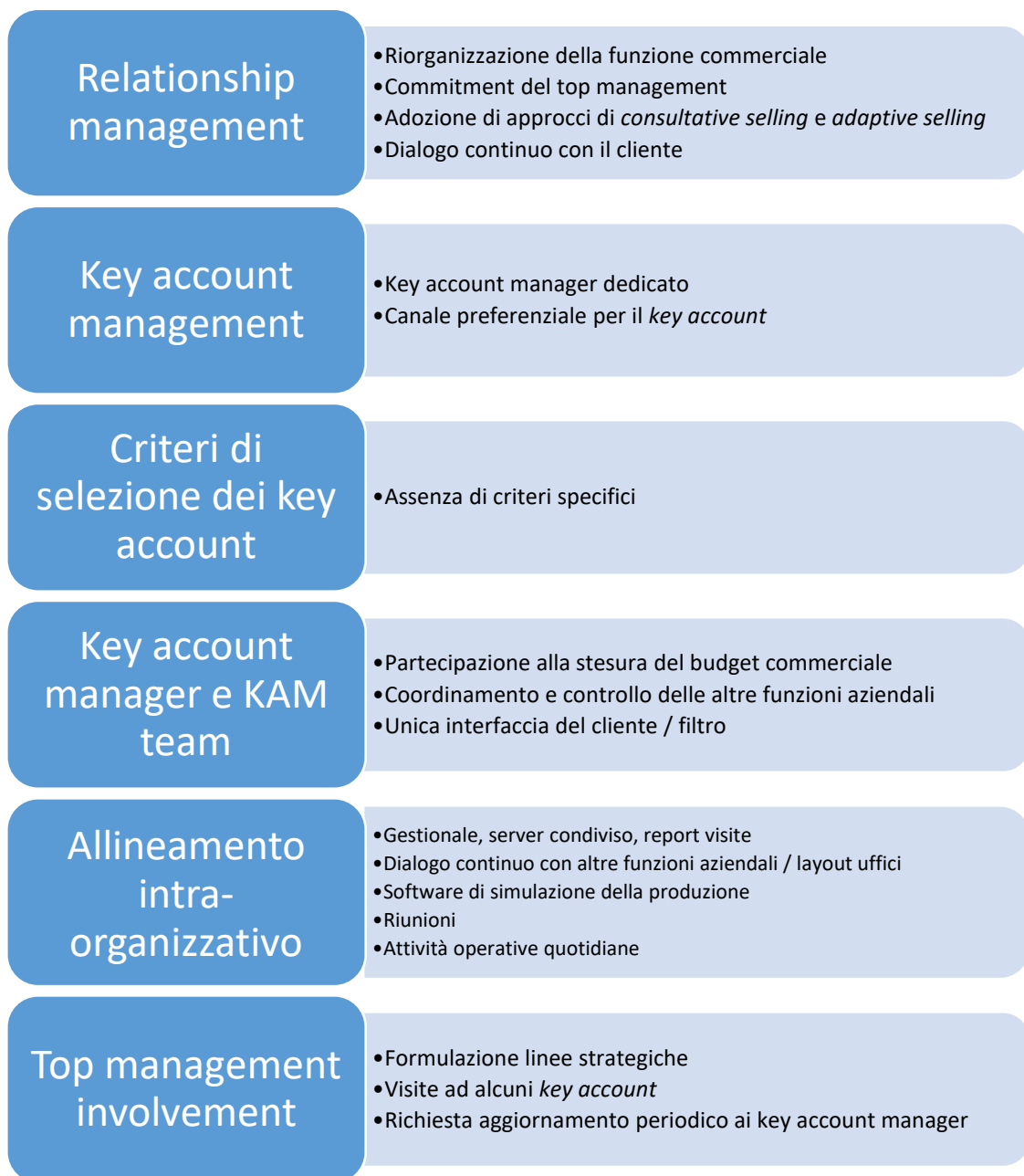


Figura 10 – Framework di riferimento: elenco delle attività nella pratica

5.3 UNA LETTURA COMPLESSIVA DEI RISULTATI

Lo scopo di questo studio è stato quello di acquisire una conoscenza approfondita su come le aziende di piccole e medie dimensioni implementino il key account management e indagare se vi siano delle differenze marcate con le modalità riscontrate nella letteratura per le multinazionali o le aziende di grandi dimensioni.

La panoramica completa data da tale studio sugli aspetti più importanti del key account management rivela in primo luogo la forte tendenza verso l'attuazione del KAM. La sua rilevanza è quindi ancora intatta e in continuo aumento (Sengupta et al., 1997a).

Una prima informazione che emerge chiaramente dai risultati analizzati fin qui è la netta distinzione tra le aziende che hanno formalmente implementato un programma di KAM al loro interno da quelle che, invece, sembrano essere maggiormente caratterizzate da una forma di *hidden KAM* (Wengler et al., 2006). Ci sono diverse similarità tra le aziende A e C nella loro gestione dei clienti chiave, nonché nelle modalità di organizzazione per far fronte all'allineamento interno di questa nuova unità introdotta. Queste due aziende, tra l'altro, sono accumulate dal fatto che si rivolgono alla stessa tipologia di clienti e ciò conferma i risultati di Wengler et al. (2006), ovvero che l'intensità della concorrenza e l'intensità di coordinamento con i clienti rappresentano dei driver per un'implementazione formale del key account management.

Al contrario, le aziende B e D non hanno formalizzato nessun programma specifico al loro interno. Ciò solleva la questione sulla necessità o meno di una formalizzazione organizzativa del key account management. Questa problematica va attribuita alla concezione sbagliata che molte aziende hanno in relazione al key account management, dal momento che la distinzione tra il KAM tradizionale e la più recente concezione di un

KAM in grado di creare valore aggiunto non è stata ancora riconosciuta dalla maggior parte delle aziende (Sengupta et al., 1997a). Ciò è dimostrato dal fatto che le aziende senza un key account management formalizzato spesso ritengono che il solo fatto di dedicare una persona ai propri clienti chiave sia sufficiente per configurarsi come KAM. Se un cliente è davvero fondamentale, questo deve essere servito in modo diverso rispetto alla clientela ordinaria, il che implica anche conseguenze organizzative, come ad esempio la realizzazione formale di un'unità di KAM (Wengler et al., 2006).

Altre considerazioni di massima possono essere fatte in relazione alla differenza riscontrata tra le aziende A e C e le aziende B e D. Innanzitutto, le prime due sono più grandi (C in maniera considerevole, mentre A non così tanto). Questo potrebbe già costituire un driver di implementazione formale del KAM. In secondo luogo, va evidenziato come nelle aziende B e D sia più forte la figura del Presidente, intorno al quale ruotano tutte le attività aziendali, commerciali e non. Questo potrebbe indicare che il top management involvement è inversamente proporzionale alle dimensioni dell'azienda. Infine, va evidenziato anche l'elevato grado di informalità che pervade le aziende B e D nello scambio di informazioni e nell'allineamento interno. Questo potrebbe essere letto in chiave di vantaggio competitivo, poiché consente a queste aziende una maggiore flessibilità e velocità nei confronti dei propri clienti chiave; andando però ad analizzare meglio questo aspetto, le aziende B e D parlano spesso anche di una notevole difficoltà di allineamento interno e di diffusione delle informazioni sui propri *key account* all'interno dell'azienda. Ciò non fa altro che confermare la necessità di andare a valutare con criteri ben precisi l'utilità dell'implementazione del KAM prima che questo venga messo in piedi (Cespedes et al., 1989; Wengler et al., 2006).

In un'ottica di confronto di questa categoria di imprese con aziende di più grandi dimensioni, emerge come le problematiche relative all'implementazione di un programma di KAM possono essere ricondotte per entrambe ad una questione principale: la formalizzazione o meno del programma. La *multiple case study analysis* condotta suggerisce che le PMI che adottando l'orientamento di KAM (Gounaris & Tzempelikos, 2013) devono fare i conti con gli aspetti legati ai problemi organizzativi. In particolare, nonostante le differenze tra le diverse funzioni aziendali, la loro integrazione e il coordinamento sono necessari per una migliore gestione dei clienti. Inoltre, i casi analizzati evidenziano la presenza di diverse logiche, opportunità e criticità alla base di un approccio KAM, soprattutto in relazione al ripensamento delle strategie a breve e lungo termine, nel rispetto delle peculiarità di funzionamento e delle caratteristiche tipiche di una piccola impresa.

5.4 IMPLICAZIONI TEORICHE

5.4.1 Il Key Account Management nelle PMI come il "Marketing all'Italiana"

La letteratura che esamina le PMI, implicitamente ed esplicitamente, enfatizza che le piccole e medie imprese presentano caratteristiche specifiche e differenti dalle grandi organizzazioni (Carson & Cromie, 1989; Fillis, 2002; O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009), in particolare le differenze riguardano gli obiettivi aziendali, il *management style* e le pratiche di marketing adottate (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Generalmente il marketing nelle PMI si contraddistingue da quello delle grandi imprese perché risulta essere azzardato, spontaneo, non strutturato e privo di qualsiasi forma di pianificazione strategica; inoltre è carente e debole per quel che riguarda l'analisi e la pianificazione

degli obiettivi, la gestione operativa e il monitoraggio o controllo (McCartan-Quinn & Carson, 2003; Reynolds, 2002). Il marketing attuato dalle PMI, dunque, risente di un'interpretazione riduttiva ed incompleta del *marketing concept* e sostanzialmente discende dal sapere tacito dell'imprenditore. In sostanza, le PMI svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato (De Luca, 2009).

Pur conservando validità universale, i principi del marketing troverebbero, quindi, in tali imprese declinazioni del tutto particolari in termini sia strategici che operativi (Cozzi & Ferrero, 2000; Marchini, 1997; Mattiacci & Cecotti, 2005). È stato, ad esempio, rilevato come nelle PMI le attività di marketing si basano su una quotidiana risoluzione di problematiche emergenti (approccio reattivo) piuttosto che su una più rigorosa pianificazione. Muovendo da un diverso punto di vista, altri studi hanno evidenziato l'assoluta centralità della figura dell'imprenditore in questa fattispecie di impresa nel determinare sia la strategia che l'operatività della gestione del mercato (marketing imprenditoriale o *entrepreneurship marketing*).

Risulta dunque che il marketing, nella sua accezione di marketing management, ovvero processo di analisi, pianificazione strategica ed operativa e controllo di attività finalizzate al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, non è presente (o lo è solo in maniera parziale) nelle piccole e medie imprese. Infatti, nonostante la letteratura manageriale sottolinei il ruolo fondamentale del marketing per le PMI, è evidente come queste ultime siano ancora ben lontane dall'adottare un approccio proattivo nei confronti del marketing (Grandinetti, 1989).

Quanto detto fin qui sul marketing delle PMI, che sostanzialmente in Italia si declina in “marketing all’italiana” (Varaldo, Dalli, & Resciniti, 2006), sembra rispecchiarsi anche nei risultati di questa indagine in relazione al key account management. Le aziende intervistate, infatti, mostrano di implementare il KAM non tanto per una precisa visione strategica, quanto piuttosto come approccio reattivo alla maggiore pressione competitiva e alle crescenti richieste dei clienti. Le PMI coinvolte nell’indagine mancano di una visione strategica e a lungo termine dei propri programmi di KAM oppure applicano questo genere di approccio in maniera del tutto inconsapevole perché imposto loro dai rispettivi *key account*. Le interviste effettuate dimostrano come queste aziende basino la propria strategia solamente sui concetti del *relationship marketing*, nonostante questo pregiudichi loro la possibilità di interfacciarsi con soggetti commerciali diversi dai propri clienti, che divengono dunque partner dai quali si è dipendenti. In tale prospettiva, inoltre, è possibile notare come l’approccio *relationship-oriented* e le strategie principali di gestione dei clienti chiave siano frutto delle decisioni prese esclusivamente dall’imprenditore. Quest’ultimo, infatti, facendo affidamento sul proprio “sapere tacito” e sull’esperienza, punta a risultati di breve periodo e al perseguimento di obiettivi strategici definiti da lui stesso o dalla proprietà, fissati su basi intuitive, con un approccio decisionale che risulta spesso di tipo *trial and error*.

Si può evidenziare, dunque, il forte parallelismo tra i limiti che pervadono il “marketing all’italiana” e quelli intrinseci del key account management così come applicato dalle PMI.

Per quanto riguarda gli apporti teorici di tale studio, questo ha contribuito alle teorie sul key account management verificando come alcuni aspetti tipici di un approccio di

KAM si riscontrino anche in aziende di piccole e medie dimensioni (sia che abbiano implementato il KAM in maniera formale che no). Tale ricerca, inoltre, contribuisce a confermare i risultati trovati da Wengler et al. (2006) sull'esistenza di una configurazione di *hidden KAM*, e ha presentato dati empirici a sostegno delle argomentazioni che, nonostante l'assenza di un programma formale di key account management, molte aziende prestano comunque un trattamento speciale ai propri clienti più importanti.

Infine, questa tesi ha esteso gli studi sul key account management nella pratica, partendo da una prospettiva più ampia e includendo anche le organizzazioni senza un programma formale. A causa della natura complessa del KAM, la ricerca ha contribuito spiegando alcuni suoi aspetti pratici e operativi.

5.4.2 Contributi teorici

Lo scopo di tale ricerca è stato quello di sviluppare una comprensione globale degli aspetti relazionali del KAM e delle problematiche organizzative che le piccole e medie imprese devono considerare in sede di attuazione di un programma di key account management. Nonostante le limitazioni inevitabilmente e intrinsecamente associate al metodo del *multiple case study*, si ritiene che questa tesi fornisca diversi contributi importanti alla letteratura sul KAM.

In primo luogo, la revisione della letteratura sul KAM rivela come la maggior parte degli studi sull'adozione del key account management sia di natura concettuale, mentre questo lavoro è ben radicato nella realtà empirica. I pochi studi empirici quantitativi sul tema sono stati soprattutto descrittivi: espongono quello che le aziende fanno e/o cosa i manager pensano, mentre qui il focus è sulla comprensione di come e perché le aziende

adottano il KAM. Alcuni casi di studio sul tema (Helander & Möller, 2008; Nätti, Halinen, & Hanttu, 2006; Rogers & Ryals, 2007; Ryals & Humphries, 2007) sono certamente utili, ma in genere mancano di qualche framework globale, soprattutto perché si concentrano solo su aspetti specifici. Di conseguenza, la conoscenza esistente su fattori chiave di successo di adozione del KAM è ancora molto limitata. Come Davies e Ryals (2009) sottolineano, abbiamo “poca comprensione di come le aziende possano implementare il KAM al meglio, o passare da modelli inefficienti a modelli più robusti e meglio performanti”.

In secondo luogo, questo studio è - al meglio delle mie conoscenze - la prima analisi completa su come implementare programmi di KAM all'interno di una PMI. Mantrala et al. (2010) osservano che, rispetto alla letteratura *sales*, “la ricerca passata è progredita attraverso modelli compartimentalizzati focalizzati sulla soluzione di un sottoinsieme di problemi di decisione”. Tale ricerca contribuisce alla letteratura KAM applicando un quadro concettuale globale per catturare tutte le questioni rilevanti attinenti all'adozione del KAM all'interno di una categoria di imprese spesso ignorata, ovvero le PMI. Fornisce inoltre un'indagine approfondita di questi aspetti, in modo da offrire una maggiore visione strategica e integrativa (rispetto al passato) su come costruire organizzazioni di vendita customer-centric (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012).

In terzo luogo, il presente lavoro sottolinea come il successo dell'adozione del KAM dipenda in larga misura dalla capacità di un'azienda di rendere coerente una serie di decisioni interdipendenti e di attuare con coerenza un sistema di azioni correlate. Questo requisito mette in evidenza quello che sottolinea anche Miller (1996), ovvero che l'adattamento tra gli elementi di un'organizzazione dipende dal grado in cui “la strategia,

la struttura e i sistemi si completano l'un l'altro". Questa tesi mostra chiaramente che il valore di ogni elemento è aumentato dalla presenza di altri elementi, ma soprattutto evidenzia come la connessione tra tali elementi sia limitata e fortemente problematica all'interno di una realtà di dimensioni ridotte come una PMI, dove la lungimiranza strategica spesso si riduce all'istinto e all'intuito dell'imprenditore, mentre la struttura e i sistemi sono limitati dalle ridotte risorse economiche e finanziarie.

Questo studio ha risposto alle call della comunità accademica di marketing e *sales* sull'ampliamento dell'ambito di analisi al di là del key account manager, al di là della sola interfaccia cliente, e di esaminare l'organizzazione *supplier* nella sua globalità. La ricerca ha fatto luce sulle complessità e le sfumature dell'implementazione dei programmi KAM e ha individuato una serie di dilemmi che devono affrontare i manager.

Nel complesso, la ricerca rivela che l'attuazione del KAM non è solo il risultato di ciò che i key account manager fanno, ma una serie completa di politiche, processi e pratiche che le organizzazioni incarnano a livello strategico e operativo. Ciò conferma ricerche precedenti che identificano alcune questioni strategiche, come la necessità di un definito programma di KAM, precisi processi e pratiche (Ryals & McDonald, 2008; Storbacka, 2012; Workman et al., 2003).

L'implementazione di un sistema di KAM può essere visto come un modo di prendersi cura delle più importanti relazioni con i clienti in modo organizzato, al fine di gestire e coordinare l'interazione con i clienti in modo più efficace. L'implementazione del key account management è un complesso e duraturo processo, che richiede l'attenzione concertata sia del top management che dell'intera organizzazione (Guenzi, Pardo, &

Georges, 2007; Zupancic, 2008). Il contesto delle PMI definisce alcune sfide supplementari a questo processo di attuazione a causa delle sue caratteristiche specifiche.

5.5 IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Da un punto di vista manageriale, emerge come ci sia una problematica ben riconosciuta nella letteratura sul KAM: i criteri di selezione e valutazione dei clienti strategici. Anche se molti studiosi hanno messo in dubbio l'adeguatezza dei criteri unidimensionali, quali il volume delle vendite, già alla fine degli anni '70 e all'inizio degli '80 (Cardozo et al., 1987; Stevenson, 1980), le imprese nei mercati business-to-business sembrano ancora considerare il volume delle vendite, la quota di mercato e l'immagine del cliente come i criteri di determinazione più rilevanti. Anche il semplice, ma economicamente più rilevante, criterio della marginalità viene applicato in maniera quasi residuale. Altri concetti come il *customer lifetime value* non sembrano essere rilevanti nella determinazione dei *key account*. L'applicazione limitata di concetti più avanzati di valutazione dei clienti spesso è il risultato della complessità intrinseca delle aziende e della mancanza di molte delle informazioni necessarie, dal momento che le aziende ancora fanno uso di sistemi di contabilità dei costi tradizionali. Nuovi approcci più complessi richiederebbero un'ulteriore formazione del personale, così come un adattamento dei programmi e dei processi esistenti, che la maggior parte delle aziende vorrebbe evitare, in particolare aziende di così piccole dimensioni come quelle coinvolte in questa tesi.

Altra problematica rilevante è relativa al processo decisionale sull'implementazione del KAM all'interno dell'azienda. Sembra essere particolarmente importante la

valutazione economica della decisione (Weitz & Bradford, 1999). Un'azienda che prende in considerazione l'attuazione del key account management deve essere consapevole dei notevoli costi connessi a questa scelta; tali costi sono spesso sottovalutati dalla maggior parte delle aziende (Cespedes et al., 1989), così come i costi di set-up, i costi di adeguamento organizzativo per cambiare la struttura (compresa la resistenza interna) e le spese di manutenzione. È consigliabile pertanto applicare una notevole cautela durante il processo decisionale di implementazione del KAM e un'attenta analisi dei costi-benefici che attualmente le PMI intervistate non sembrano considerare.

Per quanto riguarda le aziende che, invece, hanno già implementato un programma di KAM al loro interno, una problematica particolarmente importante è rappresentata dall'allineamento intra-organizzativo. Il modello preso in esame di Lawrence e Lorsch (1967) consente di capire quali siano le dimensioni in cui l'unità di KAM è disallineata rispetto alle altre funzioni aziendali. In particolare, si può suggerire che maggiore è l'informalità dei rapporti tra le funzioni aziendali, maggiore saranno anche le problematiche di allineamento e sovrapposizione. Si suggerisce, quindi, di tenere presente ogni dimensione del modello per permettere che tutti quanti remino nella stessa direzione.

Infine, la letteratura accademica evidenzia più volte come il ruolo del key account manager sia molto strategico, non solo operativo. Nelle aziende considerate questo non si riscontra; ciò suggerisce che il top management dovrebbe essere coinvolto nelle attività di KAM, ma, allo stesso tempo, dovrebbe anche coinvolgere a sua volta i propri key account manager e lasciar loro maggiore autonomia. In quest'ottica, va considerato come effettivamente la figura del Presidente (predominante nelle PMI) si debba calare all'interno del programma di key account management.

Un contributo importante della ricerca è rappresentato dall'insieme di implicazioni manageriali connesse con le attività KAM nelle PMI. Nel complesso, i risultati presentati forniscono una "road map" preziosa per i manager sulle pratiche che dovrebbero adottare e le sfide e i paradossi che dovrebbero gestire per l'effettiva attuazione dei programmi di KAM.

Dal punto di vista gestionale, lo studio ha sviluppato un framework di partenza perseguibile e completo per aiutare i manager delle PMI che desiderano implementare il KAM. Questi ultimi, al momento di adottare il KAM, possono utilizzare tale framework non solo per capire su quali questioni chiave dovrebbero concentrarsi, ma anche per avere un approccio più sistematico all'integrato e in gran parte interdipendente processo decisionale richiesto. Costruire un key account management di successo richiede una mentalità "aperta e ad ampio raggio", insieme ad una comprensione approfondita di come diverse decisioni e processi siano in relazione tra loro. Armati delle informazioni fornite da tale indagine, i manager possono facilmente rendersi conto delle molteplici conseguenze delle loro decisioni. Le figure 8 e 10 funzionano come una checklist utile in questo senso, perché possono aiutare i manager a diagnosticare i problemi e i processi decisionali chiave nei programmi di gestione del cambiamento legati all'adozione del KAM.

La responsabilità per il successo o il fallimento delle iniziative di KAM spetta sia al top management che ai manager senior e i messaggi per loro appaiono chiari:

- Poiché il KAM è un'iniziativa di gestione strategica, non un'iniziativa operativa di vendita, ha implicazioni per l'organizzazione al di là della funzione di vendita, e queste implicazioni devono essere riconosciute e affrontate, se si vuole che l'iniziativa di

KAM abbia successo. Si richiede anche un notevole cambiamento organizzativo, e, di conseguenza, il conseguente sforzo normalmente associato a tali sviluppi.

- L'attuazione non significa solo mettere le giuste strategie, sistemi e processi in atto, ma anche riconoscere ed affrontare gli elementi che intervengono a mediare la situazione e che possono portare al fallimento del programma di KAM.
- Questi fattori possono avere origine nella cultura di base dell'organizzazione, in modo da non essere facilmente identificabili. Ciò non toglie che questi vadano individuati e arginati o eliminati per non incorrere in costi aggiuntivi o nel possibile fallimento del programma di KAM.
- L'implementazione di un programma di KAM è un processo a lungo termine che richiede coerenza di gestione. Ciò si esplica nella sponsorizzazione da parte del top management, il coinvolgimento dei clienti, ma anche il coinvolgimento dell'intera azienda.
- È chiaro ai partecipanti al KAM che questo funziona attraverso la creazione di valore a lungo termine, e la pressione che le aziende applicano nel breve termine può essere distruttiva. Quindi è utile capire che i benefici del KAM possono emergere soltanto nel lungo termine.
- Un vero orientamento al cliente richiede l'allineamento organizzativo intorno ai clienti in strutture a matrice che focalizzano tutta l'azienda sulla co-creazione di valore con il cliente e sulla rimozione delle mentalità silo che si concentrano su prodotti, tecnologie, processi e aree geografiche.

5.6 LIMITI DELLA RICERCA E POSSIBILI STRADE FUTURE

Il primo limite della ricerca riguarda il campione dalle dimensioni piuttosto piccole che, unito all'approccio di ricerca qualitativa, limitano la generalizzazione dei risultati in una prospettiva più ampia. Tuttavia, questa non era l'intenzione primaria della ricerca. L'intento principale, infatti, era stato quello di acquisire una conoscenza più profonda delle modalità di implementazione del key account management da parte delle piccole e medie imprese.

Una limitazione importante è stata, invece, il focus soltanto su imprese del territorio marchigiano. Ciò implica che non è stato possibile fare un confronto con le PMI di altre aree geografiche, rendendo i risultati significativi soltanto a questa porzione di territorio.

Infine, un altro limite evidente è stato il coinvolgimento di soltanto un'azienda di servizi. Queste aziende, infatti, presentano spesso dinamiche diverse rispetto alle aziende di produzione (Ojasalo, 2002), dunque sarebbe stato interessante includerne più di una.

In letteratura sono assenti, in base alle ricerche effettuate, studi che coinvolgono sia aziende con un programma formale che no. Ulteriori indagini dovrebbero essere svolte includendo entrambe le tipologie di aziende per verificare i driver e le motivazioni alla base dell'implementazione di un programma di KAM.

Un altro approccio di ricerca potrebbe essere quello quantitativo, confrontando ulteriormente le pratiche di KAM delle aziende che le hanno formalizzate con quelle che non lo hanno fatto, al fine di stabilire un determinato modello generalizzabile tra le aziende di piccole e medie dimensioni, che tenga conto delle loro peculiarità.

In questo studio è stato preso in considerazione soltanto il punto di vista del venditore. Potrebbe essere interessante vedere come i *key account* identifichino i propri fornitori

preferenziali e vedere se vi sono differenze tra le PMI che hanno implementato un programma di key account management e le altre categorie di imprese.

Un altro aspetto che richiede ulteriore attenzione riguarda il fenomeno dell'*hidden KAM*. La mancanza di un'organizzazione formale nella gestione dei clienti chiave deve essere esplicitamente analizzata e valutata; in particolare, ciò potrebbe essere interessante se connesso alla dimensione aziendale.

Infine, particolarmente interessante sarebbe individuare un modello decisionale di implementazione del KAM per le piccole aziende e vedere come questo si differenzi da quello delle grandi organizzazioni.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In queste pagine, si è cercato di offrire un contributo in grado di sistematizzare alcuni degli aspetti più rilevanti del key account management, al fine di raggiungere l'obiettivo di comprendere come avviene la gestione dei clienti chiave all'interno delle PMI. Attraverso la rassegna di diversi contributi sviluppati sul tema, si è voluta mettere in risalto l'esigenza di superare il paradigma che tradizionalmente lega l'implementazione del KAM soltanto alle aziende di grandi dimensioni. In quest'ottica il KAM è stato descritto come una filosofia, un approccio ed un processo di gestione dei clienti chiave che, per importanza e potenzialità, necessitano di costanti attenzioni e di supporti personalizzati (a livello di offerta e di organizzazione), volti a facilitare e rafforzare lo sviluppo della relazione e conseguentemente dei risultati di business. Il KAM è quindi un approccio strategico che permette di sviluppare relazioni solide e di lungo periodo con le imprese clienti, anticipandone esigenze ed occasioni di insoddisfazione.

Un'impresa che decida di dotarsi di una struttura di key account management dovrà: disegnare una struttura organizzativa ad hoc per la gestione dei clienti strategici, integrarsi con i processi di tali clienti, istituire una relazione stabile e duratura con gli stessi, investire su strumenti di gestione e supporto alla vendita adeguati, monitorare costantemente la soddisfazione del cliente, formare e motivare figure professionali qualificate. Una PMI, a differenza delle aziende di più grandi dimensioni, può incorrere in maggiori problematiche date dalla presenza di risorse limitate e dalla visione strategica spesso ridotta al breve termine.

Per funzionare in modo organico e continuato, il KAM, inoltre, deve poggiare su un solido modello manageriale quale riferimento per tutte le fasi di sviluppo e attuazione. A supporto di queste attività vi sono la struttura organizzativa con i suoi meccanismi operativi di funzionamento e il *commitment* e *involvement* del top management.

Altro aspetto particolarmente interessante per l'implementazione del KAM da parte delle PMI è quello organizzativo. Mentre l'allineamento inter-organizzativo presenta un vasto background teorico, l'allineamento intra-organizzativo rappresenta un'area ancora inesplorata e un tema di ricerca su cui concentrare l'attenzione. Infatti l'allineamento interno è uno dei primi aspetti che si affronta nell'implementazione di un programma di KAM. Per una PMI questo spesso risulta anche più problematico per la sovrapposizione di diversi ruoli in un'unica figura aziendale. Interpretando quanto osservato attraverso la teoria, anche una PMI nell'adottare un orientamento al cliente deve riflettere sugli aspetti e le problematiche organizzative. In particolare, nonostante le diversità che caratterizzano le varie funzioni aziendali, si rende necessaria una loro integrazione e coordinamento per una migliore gestione del cliente. In questo caso sono ravvisabili diverse logiche, opportunità e criticità sottese ad un approccio di KAM, soprattutto connesse al ripensamento della propria strategia di breve e lungo periodo, seppur nel rispetto dei modi di operare e delle peculiarità tipici di un'impresa di piccole o medie dimensioni.

L'applicazione dei principi generali del key account management è largamente accettata nei comportamenti delle più grandi imprese ed organizzazioni, mentre risulta essere trascurata nelle piccole e medie imprese. In realtà, tale studio ha dimostrato che i principi del key account management sono universalmente applicabili sia dalle grandi che dalle piccole organizzazioni.

In precedenza si è detto che il key account management è sviluppato ad un livello generale di concetti, approcci e teorie; fino al momento in cui si muoverà a questo livello e non riuscirà ad adattarsi alle situazioni specifiche in cui le imprese (in particolare le PMI) si troveranno ad operare, sarà un key account management inadeguato che non produrrà alcun tipo di miglioramento e non apporterà i benefici desiderati. Per tutti questi motivi è necessario ridefinire il key account management, da un approccio generale ad uno più specifico.

Le piccole e medie imprese dovrebbero attuare delle azioni per incoraggiare e migliorare le pratiche di KAM al fine sopravvivere in un ambiente competitivo sempre più agguerrito. Tutte le imprese si trovano a dover reagire al cambiamento, molti prodotti o mercati sono destinati al declino, e anche le PMI, in quest'ottica, dovrebbero imparare a gestire il cambiamento e adottare specifici comportamenti di KAM per raggiungere gli obiettivi prefissati sui propri clienti strategici.

Lo studio attento della letteratura accademica nonché i risultati evidenziati da questa indagine evidenziano un notevole orientamento delle PMI alla clientela, ma un limitato e approssimativo orientamento al KAM. Dal punto di vista comportamentale, le piccole e medie imprese interpretano il key account management attraverso l'orientamento al cliente e alla relazione, fermandosi quindi ad un'interpretazione incompleta e non esaustiva dei principi del key account management. In particolare, sembra mancare un'adeguata consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale, che porta a concepire in senso riduttivo il KAM e ad attuare in modo incompleto, incoerente o discontinuo i suoi principi.

Il punto di partenza necessario affinché le piccole e medie imprese riescano a raggiungere un vantaggio competitivo duraturo è partire dalle proprie debolezze (dimensione ridotta, flessibilità, dinamicità, risorse limitate) e trasformarle in opportunità di sviluppo per orientarsi al KAM in maniera maggiormente strutturata con una consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale e un corretto utilizzo di strumenti adeguati.

Perché possa parlarsi effettivamente di orientamento al key account management da parte di una piccola e media impresa occorre che sia riscontrabile la presenza di una serie di elementi e, cioè:

- una pianificazione formale del key account management;
- una segmentazione della clientela precisa ed effettuata secondo metodiche rigorose;
- un orientamento al lungo termine definito attraverso scelte strategiche effettuate sulla base di adeguate analisi interne ed esterne;
- un sistema informativo di mercato, integrato e connesso ai processi decisionali di marketing, sia strategici che operativi;
- un'organizzazione aziendale in grado di coniugare le esigenze delle diverse funzioni con le esigenze di integrazione del *key account*.

La necessità di sviluppare pratiche di key account management nelle PMI è ormai un dato di fatto. Tipicamente le inadeguatezze del KAM possono essere rintracciate nella mancanza di un approccio alla pianificazione strategica. È necessario dunque accrescere nella mente dei manager/imprenditori la consapevolezza dell'importanza di un approccio alla pianificazione formalizzata dei programmi di KAM.

APPENDICE I

Protocollo di intervista – Key Account Manager

Opening

- ❖ Presentazione dell'intervistatore, del progetto di ricerca e dei relativi obiettivi
- ❖ Garanzia di confidenzialità/permesso a registrare l'intervista

Informazioni sull'azienda

- ❖ Informazioni generali sull'azienda, mercato di riferimento e tipologia di clienti

Personal background

- ❖ Informazioni relative al percorso formativo, esperienze lavorative precedenti
- ❖ Percorso ed esperienze nell'attuale azienda

Introduzione del tema KAM

- ❖ Come sono strutturati il processo di vendita e la funzione commerciale?
- ❖ Quali sono le principali responsabilità del key account manager? Quanti clienti strategici segue? È supportato da un team nella gestione dei clienti strategici? Come si svolge una sua settimana tipo?
- ❖ Sulla base di quali criteri viene valutata la sua performance?

Introduzione dei temi top management involvement e commitment

- ❖ Qual è il ruolo del top management nei programmi di gestione dei clienti strategici?
- ❖ Come il top management monitora la funzione KAM all'interno dell'azienda?

Differenziazione della funzione KAM rispetto alle altre funzioni aziendali

- ❖ Come si differenzia la funzione KAM rispetto a tali dimensioni/orientamenti?
 - ✓ Formalizzazione
 - ✓ Collaborazione
 - ✓ Orientamento temporale
 - ✓ Orientamento agli obiettivi
 - ✓ Orientamento "linguistico"
 - ✓ Motivazione
 - ✓ Indipendenza/autonomia

Integrazione/allineamento del KAM con le altre funzioni aziendali

- ❖ Come è gestita la diffusione delle informazioni relative al cliente in azienda?
- ❖ Come interagisce la funzione KAM con le altre funzioni aziendali? Quali sono o potrebbero essere i problemi di integrazione/allineamento più frequenti? (procedure formali o no?)

- ❖ Si verificano situazione di rivalità/conflittualità tra le diverse funzioni aziendali nella gestione dei clienti strategici? Se sì, come vengono risolti i conflitti?

Chiarimenti finali

- ❖ C'è altro che ci vuole dire in relazione a come la funzione KAM interagisce con le altre funzioni aziendali?

Richiesta di disponibilità ad essere nuovamente contattati per chiarimenti o eventuali follow up

Protocollo di intervista – Top Management

Opening

- ❖ Presentazione dell'intervistatore, del progetto di ricerca e dei relativi obiettivi
- ❖ Garanzia di confidenzialità/permesso a registrare l'intervista

Informazioni sull'azienda

- ❖ Informazioni generali sull'azienda, mercato di riferimento e tipologia di clienti

Personal background

- ❖ Informazioni relative al percorso formativo, esperienze lavorative precedenti
- ❖ Percorso ed esperienze nell'attuale azienda

Introduzione del tema KAM

- ❖ Come sono strutturati il processo di vendita e la funzione commerciale?
- ❖ Motivazioni alla base dell'implementazione di un programma di key account management
- ❖ Criteri di selezione dei clienti strategici e di assegnazione ai key account manager
- ❖ Quali sono le principali responsabilità assegnate ai key account manager?
- ❖ Sulla base di quali criteri viene valutata la performance dei key account manager?

Introduzione dei temi top management involvement e commitment

- ❖ Qual è il ruolo del top management nei programmi di gestione dei clienti strategici? Il top management partecipa attivamente alla definizione delle attività della funzione KAM? Se sì, come?
- ❖ Come il top management monitora la funzione KAM all'interno dell'azienda?

Integrazione/allineamento del KAM con le altre funzioni aziendali

- ❖ Come è gestita la diffusione delle informazioni relative al cliente in azienda?
- ❖ Come interagisce la funzione KAM con le altre funzioni aziendali? Quali sono o potrebbero essere i problemi di integrazione/allineamento più frequenti? (procedure formali o no?)
- ❖ Si verificano situazioni di rivalità/conflictualità tra le diverse funzioni aziendali nella gestione dei clienti strategici? Se sì, come vengono risolti i conflitti?

Chiarimenti finali

- ❖ C'è altro che ci vuole dire in relazione a come la funzione KAM interagisce con le altre funzioni aziendali?

Richiesta di disponibilità ad essere nuovamente contattati per chiarimenti o eventuali follow up

REFERENCES

- Abratt, R., & Kelly, P. (2002). Customer–supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467-476.
- Achrol, R.S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior*. Homewood, IL.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Anderson, J.C., & Narus, J.A. (1991). Partnering as a focus market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-114.
- Anderson, J.C., & Narus, J.A. (1998). Business marketing: understand what customer value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53-65.
- Arnett, D.B., Macy, B.A., & Wilcox, J.B. (2005). The role of core selling teams in supplier-buyer relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 27-42.
- Bagozzi, R.P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77-81.
- Bagozzi, R.P. (1994). Interactions in small groups: The social relations model, in: Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. [eds.]: *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Center of Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- Balboni, B. (2013). *Customer value management. Valore, strategie e performance nella gestione del portafoglio clienti*. FrancoAngeli, Milano.

- Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109-122.
- Barrett, J. (1986). Why major account selling works. *Industrial Marketing Management*, 15(1), 63-73.
- Bell, J. (2010). *Doing your research project* (5th ed.). London: McGraw-Hill.
- Berger, P.D., Bolton, R.N., Bowman, D., Briggs, E., & Kumar V., C.T. (2002). Marketing actions and the value of customer assets. *Journal of Service Research*, 5(1), 39-54.
- Berger, P.D., & Nasr, N.I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and application. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Berry, L.L. (1983). Relationship marketing, in: Berry, L.L., Shostack, G.L. & Upah, G.D. [eds.]: *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 25-28.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L.L. (2002). Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field – The case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
- Birkinshaw, J., Toulan, O., & Arnold, D. (2001). Global account management in multinational corporations: Theory and evidence. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 231-248.
- Blackwell, S.A., Szeinbach, S.L., Barnes, J.H., Gamer, D.W., & Bush, V. (1999). The antecedents of customer loyalty. *Journal of Service research*, 1(4), 362-375.
- Blattberg, R.C. (1998). Managing the firm using life-time customer value. *Chain Store Age*, 74(1), 46-49.

- Blocker, C.P., Cannon, J.P., Panagopoulos, N.G., & Sager, J.K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15-27.
- Blois, K.J. (1996a). Relationship marketing in organisational markets: when is it appropriate? *Journal of Marketing Management*, 12(1/3), 161-173.
- Blois, K.J. (1996b). Relationship marketing in organizational markets - assessing its costs and benefits. *Journal of Strategic Marketing*, 4(3), 181-191.
- Boles, J.S., Barksdale Jr., H.C., & Johnson, J.T. (1996). What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(2), 6-19.
- Boles, J.S., Barksdale Jr., H.C., & Johnson, J.T. (1997). Business relationships: an examination of the effect of buyer-salesperson relationships on customer retention and the willingness to refer and recommend. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 248-258.
- Boles, J.S., Johnston, W., & Gardner, A. (1999). The selection and organization of national accounts: A North-American perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 264-75.
- Boles, J.S., Pilling, B.K., & Goodwyn, G.W. (1994). Revitalizing your national account marketing program: The NAM-Audit. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), 24-33.
- Bolton, R.N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R.N., Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and proposition for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Bradford, K.D., Challagalla, G.N., Hunter, G.K., & Moncrief, W.C. (2012). Strategic account management: Conceptualizing, integrating, and extending the domain from fluid to dedicated accounts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 41-56.

- Bragg, A.J. (1982). National account managers to the rescue. *Sales & Marketing Management*, 16, 30-34.
- Brehmer, P.-O., & Rehme, J. (2009). Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 961-984.
- Bryman, A, & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bumham, T.A., Frels, J.K., Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-121.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman (ripubblicato: Ashgate, 2006).
- Cannon, J.P., & Homburg, C. (2001). Buyer-seller-relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cannon, J.P., & Narayandas, N. (2000). Relationship marketing and key account management, in: Sheth, J.N. & Parvatiyar, A., *Handbook of relationship marketing*, London, 407-430.
- Cannon, J.P., & Perreault, W.D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Cardinali, S. (2014). *Emerging issues in sales management: New perspectives to research on sales studies*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Cardozo, R.N., Shipp, S.H., & Roering, K.J. (1987). Implementing new business-to-business selling methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(2), 17-26.
- Carson, D.J., & Cromie, S. (1989). Marketing planning in small enterprises: A model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 33-49.
- Cespedes, F.V., Doyle, S.X., & Freedman, R.J. (1989). Teamwork for today's selling. *Harvard Business Review*, 67(2), 44-54.
- Cheverton, P. (2008). No accounting for difference [global account management]. *Engineering and Technology*, 3(7), 78-81.

- Cheverton, P. (2012). *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., & Walker, O.C. (1981). *Salesforce management*, Homewood, IL.
- Colletti, J.A., & Tubridy, G.S. (1987). Effective major account sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(2), 1-10.
- Coppet, J.I., & Staples, W.A. (1983). Managing a national account sales team. *Business*, 33, 41-44.
- Cozzi, G., Ferrero, G. (2000). *Marketing: principi, metodi e tendenze evolutive*. Giappichelli Editori, Torino.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence approach. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Davies, I., & Ryals, L. (2009). A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), pp. 1027-1048.
- Davies, I., & Ryals, L. (2013). Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*, 42(6), 919-931.
- Day, G.S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Day, G.S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-95.
- Day, G.S., & Montgomery, D.B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 3-13.
- Day, G.S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4).

- Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Luca, A. (2009). *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*. FrancoAngeli, Milano.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y. (1994). Introduction. Entering the field of qualitative research, in Denzin, N.K., & Lincoln, Y. (eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dishman, P., & Nitse, P.S. (1998) National accounts revisited: new lessons from recent investigations. *Industrial Marketing Management*, 27(1), 1-9.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dwyer, F.R., & Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, F.R. (1989). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 3(4), 8-15.
- Easton, G. (2000). Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia, in: *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London and New York: Routledge.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Engelen, A., Kaulfersch, A., & Schmidt, S. (2015). The contingent role of top management's social capital on the relationship between entrepreneurial orientation and performance. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 827-850.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Ferrero, G. (1992). *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*. Ed. Lint, Trieste.

- Fillis, I. (2002). Small firm marketing theory and practice: Insights from the outside. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4(2), 134-157.
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53-62.
- Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2003). *Business Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano.
- Fischer, M., Frankemölle, H., Pape, L.-P., & Schween, K. (1997). Serving your customer's customers: a strategy for mature industries. *The McKinsey Quarterly*, 2, 81-89.
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology*. London SAGE Publications.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company -managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392-404.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Ford, D. (1990). *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*. Academic Press, London.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (1998). *Managing business relationships*, Wiley.
- Ford, D., Hakansson, H. & Johanson, J. (1986). How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(1), 26-41.
- Georges L., & Eggert, A. (2003). Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1-22.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Gillham B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques*. Open University Press.

- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gosselin, D.P., & Bauwen, G.A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376-385.
- Gosselin, D.P., & Heene, A. (2005). Strategic Implications of a Competence-Based Management Approach to Account Management. *Research in Competence-Based Management*, 1, 177-200.
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2012). Conceptualization and measurement of key account management orientation. *Journal of Business Market Management*, 5(3), 173-194.
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2013). Key account management orientation and its implications: A conceptual and empirical examination. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(1), 33-50.
- Gray, D.E. (2009). *Doing research in the real world* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Grandinetti, R. (1989). Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza. *Economia e Politica Industriale*, 63, 83-120.
- Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347-360.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: The Nordic School perspective. In: Sheth, J.N., & Paravatiyar, A. [eds.]: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks 2000, 95-118.
- Gruen, T.W. (1997). Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. *Business Horizons*, 40(6), 32-38.
- Guenzi, P. (2002). *La vendita relazionale: La gestione dei processi commerciali nella prospettiva del relationship selling*. Etas, Milano.
- Guenzi, P., Georges, L. & Pardo, C. (2009). The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 300-311.

- Guenzi, P., Pardo, C., & Georges, L. (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 36, 121-133.
- Guenzi, P., & Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45, 84-97.
- Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1146-1156.
- Guesalaga, R., & Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1063-1068.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*, Oxford.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Gundlach, G., & Cadotte, E.R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated in a channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Hakanen, T. (2014). Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1195-1203.
- Hakansson, H. (1982). An interaction approach, in: Hakansson, H. [ed.]: *International marketing and purchasing of industrial goods*. Chichester, 10-27.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Cengage Learning EMEA, London.

- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., Hensch, T., & Myers, M. (2003). Global account management: a supply-side managerial view. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 563-571.
- Helander, A., & Möller, K. (2008). How to become a solution provider: System supplier's strategic tools. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(3), 247-287.
- Hogan, J.E., Lehmann, D.R., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S., & Verhoef, P.C. (2002a). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, 5(1), 26-38.
- Hogan, J.E., Lemon, K.N., & Roland T. (2002b). Customer equity management - charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- Holm, D.B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
- Homburg, C., Workman, J.P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement towards customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Homburg, C., Workman, J.P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-60.
- Hunt, S.D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(2), 9-17.
- Hutt, M.D., Johnston, W.J., & Ronchetto Jr., J.R. (1985). Selling centers and buying centers: formulating strategic exchange patterns. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(1), 33-40.
- Hyde, K.F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 82-90.
- Ivens, B.S., & Pardo, C. (2004). Key account management: some classical assumptions revisited. Working Paper No. 120, University of Erlangen-Nürnberg.
- Ivens B.S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.

- Ivens, B.S., & Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301-310.
- Jackson, B.B. (1985). Build customer relationship that last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Selling and sales management* (7th edition). Prentice Hall.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage.
- Jolson, M.A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 75-88.
- Jones, E., Dixon, A.L., Chonko, L.B., & Cannon, J.P. (2005). Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 181-198.
- Jupp, V. (2006). *The Sage dictionary of social research methods*. London: Sage Publications.
- Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships. *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kempeners, M. (1997). Key account management: between failure and success. Work-in-Progress Paper for the 13th IMP Conference, 4-6 September 1997, Lyon.
- Kempeners, M.A., & van der Hart, H.W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 310-327.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management - analysis, planning, implementation and control*. 9th edition, Englewood Cliffs, N.J.

- Kraus, K., Hakansson, H., & Lind, J. (2015). The marketing-accounting interface - problems and opportunities. *Industrial Marketing Management*, 46, 3-10.
- Kumar, N., Scheer, L.K., & Steenkamp, J. (1995). The effects of perceived dependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, N., Stern, L.W., & Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Kumar, V., Bohling, T.R., & Ladda, R.N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667-676.
- Kurzrock, W. (1983). Key account sales: a high payoff training challenge. *Training & Development Journal*, 37(11), 40-46.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lambe, J.C., & Spekman, R.E. (1997). National account management: large-account selling or buyer-supplier alliance? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 61-74.
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Levitt, T. (1983). After the sales is over... *Harvard Business Review*, 61(5), 95-102.
- Li, F., & Nicholls, J.A.F. (2000). Transactional or relationship marketing: determinants of strategic choices. *Journal of Marketing Management*, 16(5), 449-464.
- Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.B., & Morgan, R. (2012). Value in business and industrial marketing: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.

- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review*. California: Corwin Press.
- Maher, P. (1984). National account marketing: an essential strategy, or prima donna selling? *Business Marketing*, 34-45.
- Mantrala, M., Albers, S., Caldieraro, F., Jensen, O., Joseph, K., Krafft, M., et al. (2010). Sales force modeling: State of the field and research agenda. *Marketing Letters*, 21(3), 255-272.
- Marchini, I. (1997). Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze. *Piccola Impresa*, 1, 3-12.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Ryals, L. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216-1224.
- Marshall, G.W., Moncrief, W.C., & Lassk, F.G. (1999). The current state of sales forces activities. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 87-98.
- Mattiacci, A., & Cecotti, F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa. *Micro & Macro Marketing*, 14(1), 65-106.
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201-231.
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737-57.
- McDonald, M., & Rogers, B. (1998) *Key account management - learning from supplier and customer perspectives*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- McDonald, M., & Woodburn, D. (2000). *Key Account Management. The definitive guide* (3th edition). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis - A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.

- Millman, T. (1996). Global key account management and systems selling. *International Business Review*, 5(6), 631-645.
- Millman, T. (1999). From national account management to global account management in business-to-business markets. *Thesis*, 16(4), 2-9.
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1) 9-21.
- Millman, T., & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7-22.
- Millman, T., & Wilson, K. (1999). Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 328-37.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and directions. *Journal of Marketing Management*, 16(1/3), 29-54.
- Moncrief, W.C. (1986). Selling activity and sales position taxonomies for industrial sales forces. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 261-70.
- Montgomery, D.B., & Yip, G.S. (2000). The challenge of global customer management. *Marketing Management*, 9(4), 22-29.
- Montgomery, D.B., Yip, G.S., & Villalonga, B. (1999). Demand for and use of global account management. *Marketing Science Institute*, Report 99-115, Cambridge.
- Moon, M.A., & Armstrong, G.M. (1994). Selling teams: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 17-41.
- Moon, M.A., & Gupta, S.F. (1997). Examining the formation of selling centers: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 31-41.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Napolitano, L. (1997). Customer-supplier partnering: a strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 1-8.

- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nätti, S., Halinen, A., & Hanttu, N. (2006). Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 304-319.
- Nätti, S., & Palo, T. (2012). Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *Service Industries Journal*, 32(11), 1837-1852.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(1), 199-220.
- Ojasalo, J. (2002). Key account management in information-intensive services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 269-276.
- Oliver, R.L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-58.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Pardo, C. (1997). Key account management in the business-to-business field: the key account's point of view. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 17-26.
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: A French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276-297.
- Pardo, C., Ivens, B.S., & Wilson K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1136-1145.

- Pardo, C., Salle, R., & Spencer, R. (1995). The key accountization of the firm. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 123-134.
- Parmenter, D. (2007). *Pareto's 80/20 Rule for Corporate Accountants*. United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (1994). Paradigm shift in marketing theory and approach: the emergence of relationship marketing, in: Sheth, J.N., & Parvatiyar A. [eds.]: *Relationship marketing: theory, methods, and applications*, 23-30.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Ca.: Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed). Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications.
- Payne, A.F., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1/2), 135-168.
- Pegram, R.M. (1972). *Selling and servicing the national account*. Report No. 557. New York: The Conference Board.
- Pels, J. (1992). Identification and management of key clients. *European Journal of Marketing*, 26(5), 5-21.
- Perna, A., & Baraldi, E. (2014). *CRM systems in industrial companies: intra- and inter-organizational effects*. Palgrave MacMillan.
- Piercy, N. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.
- Piercy, N., & Lane, N. (2006). The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. *European Management Journal*, 24(2/3), 151-162.
- Platzer, L.C. (1984). *Managing national accounts*. Report No. 850. New York: The Conference Board.

- Porter, M.E., & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Raaij, E.M., van, & Vernooijb, M.J.A., & Trieste, S., van (2003). The implementation of customer profitability analysis - a case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Reichheld, F.F. (1993). Loyalty based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Reichheld, F.F., Markey, R.G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect - the relationship between loyalty and profit. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990). Zero defections - quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinartz, W.J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35.
- Reinartz, W.J., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 72(4), 4-12.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: An introduction to process and method*. London: Sage Publications.
- Reynolds, P.L. (2002). The need for a new paradigm for small business marketing? – What is wrong with the old one?. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4(3), 191-205.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.
- Robinson, P.J., Paris, C.W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*, Boston, MA., 1967.
- Rogers, B., & Ryals, L.J. (2007). Using the repertory grid to access the underlying realities in key account relationships. *International Journal of Market Research*, 49(5), 595-612.
- Rottenberger-Murtha, K. (1992). A 'NAM' by any other name. *Sales & Marketing Management*, 144, 41-44.

- Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2000). *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York.
- Ryals, L.J., & Humphries, A.S. (2007). Managing key business-to-business relationships: What marketing can learn from supply chain management? *Journal of Service Research*, 9(4), 312-326.
- Ryals, L., & McDonald, M. (2008). *Key account plans: The practitioners' guide to profitable planning*. Oxford: Elsevier.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 987-1005.
- Saren, M.J., & Tzokas, N.Z. (1998) Some dangerous axioms of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 187-196.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Schultz, R.J., & Evans, K.R. (2002). Strategic collaborative communication by key account representatives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 23-31.
- Sengupta, S., Krapfel, R.E., & Pusateri, M.A. (1997a). The strategic sales force. *Marketing Management*, 6(2), 29-34.
- Sengupta, S., Krapfel, R.E., & Pusateri, M.A. (1997b). Switching costs in key account relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 9-16.
- Sengupta, S., Krapfel, R.E., & Pusateri, M.A. (2000). An empirical investigation of key account salesperson effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 253-261.
- Shapiro, B.P. (1974). Manage the customer. Not just the sales force. *Harvard Business Review*, 52(4), 127-136.

- Shapiro, B.P., & Moriarty, R.T. (1980). National account management. *Marketing Science Institute*, Working Paper No. 80-104. Cambridge.
- Shapiro, B.P., & Moriarty, R.T. (1982). National account management: emerging insights. *Marketing Science Institute*, Working Paper No. 82-100, Cambridge.
- Shapiro, B.P., & Moriarty, R.T. (1984a). Organizing the national account force. *Marketing Science Institute*, Working Paper No. 84-101, Cambridge.
- Shapiro, B.P., & Moriarty, R.T. (1984b). Support systems for national account management programs: promises made - promises kept. *Marketing Science Institute*, Working Paper No. 84-102, Cambridge.
- Shapiro, B.P., & Posner, R.S. (1976). Making the major sale. *Harvard Business Review*, 54(2), 68-78.
- Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty, R.T., & Ross, E.B. (1987). Manage customers for profit (not just for sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101-108.
- Shapiro, B.P., & Wyman, J. (1981). New ways to reach your customers. *Harvard Business Review*, 59(4), 103-110.
- Sharma, A. (1997a). Customer satisfaction-based incentive systems: Some managerial and salesperson considerations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 61-70.
- Sharma, A. (1997). Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 27-39.
- Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 141-150.
- Sherman, S., Sperry, J., & Reese, S. (2003). *The seven keys to managing strategic accounts*. New York: McGrawHill.
- Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4) 397-418.

- Sheth, J.N., & Sisodia, R.S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Shi, H.L., & Gao, T. (2016). Performance effects of global account coordination mechanisms: an integrative study of boundary conditions. *Journal of International Marketing*, 24(2) 1-21.
- Shi, H.L., Zou, S., & Cavusgil, S.T. (2004). A conceptual framework of global account management capabilities and firm's performances. *International Business Review*, 13(5), 539–53.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*, (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: Sage.
- Sisti, M.A. (2004). Key Account Management: la gestione della clientela strategica nella prospettiva relazionale. *Micro & Macro Marketing*, 2, 275-296.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market-orientation performance. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Snow, D.A., Rochford, E.B., Jr., Worden, S.K., & Benford, R.D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51, 464-481.
- Speakman, J.I.F., & Ryals, L. (2012). Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 360-369.
- Spekman, R.E., & Johnston, W.J. (1986). Relationship management: managing the selling and the buying interface. *Journal of Business Research*, 14(6), 519-531.
- Spencer, R. (1999). Key accounts: effectively managing strategic complexity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 291-309.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.

- Stevenson, T.H. (1980). Classifying a customer as a national account. *Industrial Marketing Management*, 9(2), 133-136.
- Stevenson, T.H. (1981). Payoffs from national account management. *Industrial Marketing Management*, 10(2), 119-24.
- Stevenson, T.H., & Page, A.L. (1979). The adoption of national account marketing by industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 94-100.
- Storbacka, K. (2000). Customer profitability: analysis and design issues, in: Sheth, J.N. & Parvatiyar, A., *Handbook of relationship marketing*, London, 565-586.
- Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259-274.
- Storbacka, K., Sivula, P., & Kaario, K. (1999). *Create value with strategic accounts*. Helsinki: Multiprint.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedure and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Terho, H., & Halinen, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, 60(7), 720-730.
- Tutton, M. (1987). Segmenting a national account. *Business Horizons*, 30(1), 61-68.
- Tzempelikos, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 32-44.
- Tzempelikos, N, & Gounaris, S. (2013). Approaching key account management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 179-198.
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22-34.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Valdani, E. (1995). *Marketing strategico*. Etas Libri, Milano.

- Varaldo, R., Dalli, D., & Resciniti, R. (2006). Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive. Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari.
- Varaldo, R., & Stanton, W. (1989). *Marketing*. Il Mulino, Bologna.
- Verbeke, W., Bagozzi, R., & Farris, P. (2006). The role of key account programs, trust, and brand strength on resource allocation in the channel of distribution. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 502-532.
- Walkerdine, V., Lucey, H., & Melody, J. (2002). Subjectivity and qualitative method, in May, T. (ed.), *Qualitative research in action*. London: Sage.
- Wallendorf, M., & Belk, R.W. (1989). Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research, in Hirschman, E. (ed.), *Interpretive consumer research*. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Webster, F.E., & Wind, Y. (1972). *Organizational buying behaviour*, Englewood Cliffs, NJ.
- Weilbaker, D.C., & Weeks, W.A. (1997). The evolution of national account management: a literature perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 49-59.
- Weiss, A.M., & Anderson, E. (1992). Converting from independent to employee sales force - the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 101-115.
- Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in sales interaction: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, B.A., & Bradford, K.D. (1999). Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Wengler, S. (2006). *Key account management in business-to-business markets: An assessment of its economic value*. Springer Science & Business Media.

- Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of key account management - who, why, how? *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103-112.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies - analysis and antitrust implications*. Free Press, London.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. Free Press New York.
- Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-45.
- Wilson, K., & Millman, T. (2003). The global account manager as political entrepreneur. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 151-158.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (1996). *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*, Cambridge, MA.
- Workman, J., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31(1), 3-21.
- Wotruba, T.R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(3), 1-12.
- Wotruba, T.R., & Castleberry, S.B. (1993). Job analysis and hiring practice in national marketing positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(3), 49-65.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

- Yip, G.S., & Madsen, T.L. (1996). Global account management: the new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review*, 13(3), 24-42.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.
- Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S.E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171-186.
- Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323-331.