

# Elective Key Account Management

## Obiettivi

Il crescente livello di competizione con cui le organizzazioni devono continuamente confrontarsi ha drasticamente modificato il tradizionale sistema di vendita personale. I key o strategic account sono diventati uno degli asset aziendali più rilevanti. L'elective intende definire il ruolo del key account manager all'interno dell'organizzazione e analizzare il suo rapporto con i clienti.

Dei cambiamenti in atto nel mondo delle vendite si è già parlato all'interno del primo capitolo, ma è qui opportuno richiamare alcuni degli elementi e dei trend che stanno spingendo le aziende a valutare e, in molti casi, adottare sistemi di key account management.

Molte realtà stanno riducendo le dimensioni delle strutture commerciali, e principalmente della forza di vendita diretta, in risposta alla progressiva concentrazione dei buyer e agli elevati costi di mantenimento delle succitate strutture. Affianco a questo fenomeno, e a parziale compensazione, si è potuta registrare forte espansione delle strutture di telemarketing. Probabilmente, però, il principale cambiamento in atto è rilevabile nella crescente importanza, in termini gestionali, della attività di vendita connesse con i cosiddetti key account (clienti strategici).

La regola dell'"80/20" (in base alla quale l'80% del fatturato viene realizzato dal 20% del portafoglio clienti) fa sì che i "clienti chiave" richiedano una gestione più attenta rispetto agli altri, in virtù del loro "peso" attuale e, soprattutto, di quello futuro, dal momento che dalla loro soddisfazione dipenderà il successo nel medio-lungo termine dell'azienda. La costruzione di una relazione forte, che è alla base di un rapporto duraturo, comporta un livello di attenzione e "customizzazione" che non può essere garantito in medesima misura a tutti i clienti dell'azienda.

# Il key account management (KAM)

**Obiettivi** Al termine di questa sezione sarai in grado di:

- ✓ **individuare** le caratteristiche principali di un sistema di KAM;
- ✓ **valutare** le differenze tra un sistema tradizionale e uno rivolto a Key Account;
- ✓ **ottimizzare** le scelte di accounting.

**Unità** La sezione si compone di **due unità**:

- 1.1** Il key account management
- 1.2** Quando utilizzare il KAM: ruolo e obiettivi

## 1.1 | Il key account management

La strategia di key account management (KAM) è spesso impiegata dal fornitore per individuare e servire clienti caratterizzati da un alto potenziale e, contemporaneamente, da bisogni/richieste estremamente complessi. A questi account l'azienda fornitrice dedica risorse e riserva trattamenti specifici di marketing, amministrativi e in termini di servizio.

Perché un cliente ottenga lo status di key account, deve presentare un elevato potenziale di vendita, non necessariamente già realizzato presso il fornitore.

Lo status di key account garantisce, all'azienda che lo riceve, alcuni rilevanti benefit, tra i quali:

- ✓ maggiore affidabilità nella fornitura;
- ✓ riduzione dei rischi;
- ✓ problem solving più rapido;
- ✓ migliori comunicazioni;
- ✓ più alti livelli di servizio.

La gestione dell'account è un'attività che richiede alcune competenze specifiche, non sempre disponibili all'interno delle reti commerciali tradizionali.

Tra le principali responsabilità del key account manager, vanno menzionate:

- pianificazione e sviluppo dei rapporti con un ampio spettro di interlocutori all'interno dell'azienda cliente;
- attivazione di risorse interne ed esterne per assistere il cliente in ogni situazione;
- coordinamento delle comunicazioni del personale di contatto durante le visite presso le diverse divisioni, dipartimenti e funzioni aziendali del key account.

Tra le condizioni necessarie al successo di un progetto di key account management, quelle individuate di seguito sono forse le più stringenti:

- ✓ integrazione del programma aziendale di KAM nel complessivo sistema commerciale aziendale;
- ✓ supporto interno (in particolare, dal top management aziendale) alla figura del key account manager;
- ✓ chiarezza di comunicazione tra le unità commerciali e di servizio;
- ✓ definizione di obiettivi e missioni;
- ✓ chiara definizione di clienti con lo status di key account.

Le principali differenze tra il sistema di vendita tradizionale e quello di key account management possono essere sintetizzate come segue:

	<b>tradizionale</b>	<b>KAM</b>
<b>obiettivo finale</b>	vendita	preferred supplier status
<b>competenze</b>	capacità di fare domande, gestione delle obiezioni, chiusura	creare fiducia, garantire alti livelli di servizio
<b>tipo di relazione</b>	breve, intermittente	lunga, intensa interazione
<b>obiettivo per il venditore</b>	chiudere la vendita	gestione della relazione
<b>tipo di forza di vendita</b>	uno o due venditori per cliente	più venditori spesso organizzati attraverso team multifunzionali

L'adozione di un sistema di vendita basato complessivamente o in parte sul key account manager presenta indubitabili vantaggi, ma anche alcuni svantaggi. Tra i primi:

1. Sviluppo di rapporti di fornitura con il cliente estremamente stretti - il venditore sa chi sono i *decision maker* nell'organizzazione cliente e chi influenza i diversi soggetti coinvolti nel processo complessivo (tecnici specialisti dell'organizzazione fornitrice possono seguire gli aspetti d'interesse degli ingegneri dell'organizzazione acquirente, mentre i venditori possono seguire l'amministrazione, i buyer e il team di finanza nelle questioni attinenti all'acquisto).
2. Maggiore penetrazione nella *decision making unit* - maggiore disponibilità di tempo per coltivare relazioni all'interno dell'organizzazione cliente. Possibilità di guidare/influenzare il processo decisionale a partire dagli utilizzatori, decisori e influenzatori, piuttosto che affrontare un processo di tipo "push", a partire direttamente dal buyer per poi risalire tutti i livelli e gli attori del processo d'acquisto.
3. Miglioramento della comunicazione e del coordinamento - il cliente sa che esiste un venditore o un team dedicato e chi contattare per qualsiasi problema.
4. Miglioramento del follow-up su vendite e servizi - le risorse dedicate al singolo key account consentono di avere maggiore disponibilità di tempo per il follow-up e per erogare servizio dopo la chiusura della vendita.
5. Volumi di vendita più elevati - stando a quanto sostenuto dalle aziende che hanno adottato questo sistema di vendita.
6. Opportunità d'avanzamento di carriera per i venditori più meritevoli.
7. *Cost saving* riconducibile all'ottimizzazione congiunta delle attività di previsione di vendita, produzione e consegna.
8. Coordinamento e cooperazione nella ricerca e sviluppo, legata all'introduzione di nuovi prodotti e promozioni congiunte.

Gli svantaggi legati alle strutture di KAM:

1. La maggiore focalizzazione delle risorse comporta l'accoglienza, da parte dell'azienda fornitrice, di un livello di rischio superiore rispetto a strutture tradizionali, legato a una maggiore dipendenza da un limitato numero di clienti.
2. Rischio di pressione sui margini, nel caso in cui i clienti principali decidessero di abusare del loro status di key account.
3. Rischio di richieste esagerate in termini di livelli di servizio e di attenzione da parte dei clienti.
4. Il *focus* sui clienti chiave può portare a sottovalutare e trascurare piccoli clienti che potrebbero avere, nel medio lungo termine, un elevato potenziale.
5. Rischio di incontrare resistenza nel lavoro in team: alcuni individui potrebbero preferire un approccio più individualistico. E' necessario selezionare con attenzione i soggetti da dedicare alla gestione dei key account.

## 1.2 | Quando utilizzare il KAM: ruolo e obiettivi

Un tema estremamente rilevante riguarda la sostenibilità di sistemi di KAM da parte dei fornitori. Non si tratta, ovviamente, dell'unica modalità organizzativa possibile per strutturare una forza di vendita e richiede una particolare attenzione nel valutare se sia giustificato l'extra costo legato all'implementazione di questo tipo di struttura.

Un approccio di KAM è tanto più giustificato quanto siano verificate le seguenti condizioni:

- ✓ esiste un numero estremamente ridotto di clienti che sviluppa una porzione rilevante del fatturato;
- ✓ c'è la possibilità di differenziare il prodotto/servizio del fornitore e questa opportunità è percepita e apprezzata dal cliente;
- ✓ i clienti presentano comportamenti d'acquisto complessi con ampie decision making unit e sistemi di valutazione che adottano numerosi criteri;
- ✓ sono richiesti contatti a diversi livelli tra fornitori e clienti;
- ✓ allorquando, lavorando selettivamente con un numero ristretto di clienti, si possano ottenere sensibili economie derivanti da accordi di produzione a medio-lungo termine e una corretta programmazione delle consegne;
- ✓ quando sussiste il rischio di sovrapposizioni tra differenti venditori (con offerte, soluzioni e proposte anche in potenziale conflitto) sullo stesso cliente;
- ✓ livelli di comunicazione superiori consentono maggiori opportunità di adattamento dell'offerta alle esigenze del cliente;
- ✓ ci sono clienti in via di concentrazione o che intendono concentrare gli acquisti;
- ✓ i concorrenti stanno approntando sistemi di key account management.

L'adozione di una struttura basata su key account richiede, oltre a delle favorevoli condizioni ambientali (come sopra evidenziato), la selezione di un team di key account manager che risponda efficacemente alle esigenze dell'azienda e dei clienti.

Assegnare questo nuovo ruolo ai migliori venditori dell'azienda non sempre rappresenta la soluzione ideale, sebbene sia la più semplice: gli *skill* e i compiti del manager sono molto più orientati a stili di tipo manageriale (leadership, coordinamento, sviluppo di strategie e comunicazione).

Di seguito, sono evidenziati i principali compiti e competenze che, di norma, sono attribuiti e richiesti a un key account manager.

compiti	competenze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare relazioni di lungo termine</li> <li>• Entrare in contatto diretto con i clienti chiave assegnati</li> <li>• Gestione delle informazione relative all'account</li> <li>• Identificazione del potenziale di vendita degli account attuali</li> <li>• Monitoraggio degli sviluppi competitivi dell'account</li> <li>• Reporting al management</li> <li>• Monitoraggio e controllo dei contratti</li> <li>• Realizzare presentazioni di alto livello agli account</li> <li>• Coordinare e accelerare i servizi per gli account</li> <li>• Coordinare le comunicazioni tra le unità aziendali e l'organizzazione cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione della relazione</li> <li>• Coordinamento</li> <li>• Negoziazione</li> <li>• Gestione delle relazioni interpersonali</li> <li>• Focus su obiettivi specifici</li> <li>• Diagnosi dei problemi del cliente</li> <li>• Presentazioni</li> <li>• Creazione di visibilità e goodwill</li> <li>• Comunicazione</li> <li>• Team-work</li> </ul>

Da questo elenco si possono attingere alcuni dei criteri utili in fase di ricerca, selezione e valutazione dei nuovi key account manager.

Non deve stupire come a emergere siano soprattutto le competenze legate alla relazione (costruzione e successiva manutenzione), piuttosto che quelle relative alla vendita di tipo "push".