

Key Account Management e reti dirette

Il Key Account Management rappresenta l'insieme degli strumenti di marketing e vendita per la gestione personalizzata del rapporto di fornitura con i grandi clienti

Busacca & Associati

La congiuntura economica, l'inasprirsi della competizione, i fenomeni di concentrazione delle grandi imprese impongono agli operatori dei principali settori una rivisitazione delle strategie relazionali e dei rapporti commerciali fornitore-cliente.

In tale contesto, il Key Account Management (KAM) è l'impostazione strategica delle relazioni commerciali con un gruppo selezionato di grandi clienti. Esso è quindi una modalità di fornitura che, attraverso la continuità della collaborazione, integra strutture di vendita del fornitore e aree aziendali del cliente. In particolare, il KAM richiede al venditore l'attività di creazione e cura del *capitale relazionale* con i migliori clienti, attraverso la capitalizzazione della conoscenza dei processi, delle esigenze di business e dei piani di sviluppo. In tal modo la vendita diretta istituisce un rapporto stabile e di lungo periodo con l'impresa cliente anticipandone esigenze ed occasioni di insoddisfazione.

L'articolo approfondisce, mediante il ricorso a casi concreti aziendali, il fenomeno del Key Account Management descrivendone opportunità e punti di attenzione.



La pressione competitiva nel mercato Top

La situazione congiunturale ha generato sul mercato delle grandi imprese, sostanzialmente in tutti i settori produttivi, una fase di ipercompetizione e turbolenza crescente che si ripercuote sui conti economici comprimendo margini e occasioni di sviluppo.

Le principali manifestazioni della situazione possono essere sintetizzate in:

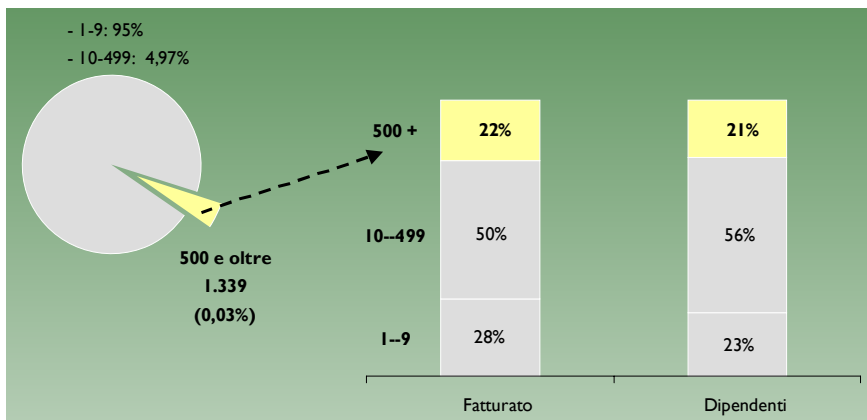
- aumento del costo delle materie prime;
- guerra dei prezzi;
- compressione dei budget dovuta all'innovazione tecnologica;
- aumento delle migrazioni dei clienti verso i competitor.

In tale contesto, le reti distributive dirette si sono trovate a gestire la pressione dei clienti, i quali fanno valere su prezzi e servizi di supporto la loro - già consistente - forza contrattuale.

IL MERCATO DELLE GRANDI IMPRESE IN ITALIA

Il mercato Top in Italia (imprese con oltre 500 addetti) conta 1.339 imprese con 2.507.883 dipendenti, per un fatturato complessivo di oltre 505 Miliardi euro all'anno. La dimensione media è molto superiore a quella dell'impresa media italiana. Tali imprese, pur rappresentando solo lo 0,03% della realtà produttiva, cumulano il 22% del fatturato totale e costituiscono quindi un importante bacino di clienti.

Imprese, fatturato aziendale e dipendenti per classe di addetti



Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati ISTAT da *Archivio Statistico Imprese Attive* dell'anno 2001; sezioni economiche di attività escluse: Agricoltura e Caccia, Pesca, Pubblica Amministrazione, Attività svolte da famiglie e conviventi, Organizzazioni ed organismi extraterritoriali; Base: settembre 2004; le percentuali sono sul totale imprese Italia

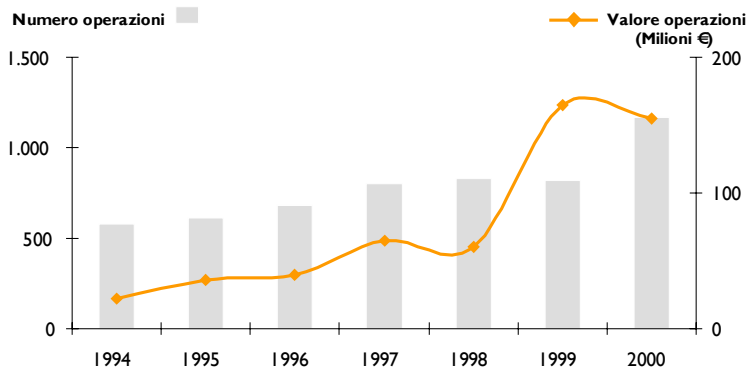
Dati medi delle imprese in Italia

	Totale Italia	500 e Oltre
Dipendenti Medi	2,4	1.872
Fatturato Medio (milioni di €)	561,7	471.228

Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati ISTAT da *Archivio Statistico Imprese Attive* dell'anno 2001; sezioni economiche di attività escluse: Agricoltura e Caccia, Pesca, Pubblica Amministrazione, Attività svolte da famiglie e convivenze, Organizzazioni ed organismi extraterritoriali
 Base: settembre 2004

Analogamente a quanto registrato sui mercati USA ed Europa, anche in Italia si è assistito ad un fenomeno di concentrazione delle grandi imprese che ha contribuito ad aumentare il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

Andamento delle operazioni di merger & acquisition in Italia

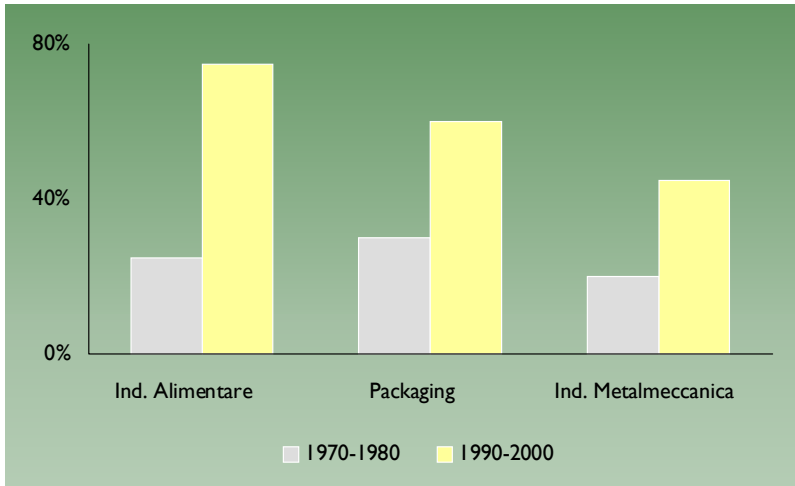


Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati Osservatorio M&A SDA Bocconi
 Base: settembre 2004

In particolare, le principali problematiche che hanno impatto sulla struttura di vendita diretta dei fornitori sono:

- *Concentrazione dei grandi clienti.* Anche il nostro paese è stato interessato, sin dagli anni Novanta, da un'attività di *merger & acquisition* che ha contribuito alla riduzione del numero di grandi clienti e alla formazione di un numero ridotto di acquirenti di grandissime dimensioni con un forte potere contrattuale.

Concentrazione del volume di vendite sui primi 10 clienti (mercato USA)



Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati Cranfield University

Base: settembre 2004; la percentuale è calcolata sul totale da bilancio dei ricavi di vendita

- *Crescente importanza degli approvvigionamenti.* La dipendenza dei processi produttivi dalle materie prime, la deverticalizzazione degli approvvigionamenti e l'innovazione tecnologica hanno determinato una maggiore focalizzazione sulle funzioni aziendali di approvvigionamento, strutturate in modo sempre più flessibile per assicurare all'azienda i migliori fornitori alle migliori condizioni.
- *Riduzione del numero dei fornitori.* La necessità di elevati standard qualitativi dei prodotti/servizi acquistati, i sempre crescenti livelli di personalizzazione richiesti ed il focus sulla minimizzazione dei costi inducono le grandi aziende a rivolgersi ad un numero limitato di fornitori.

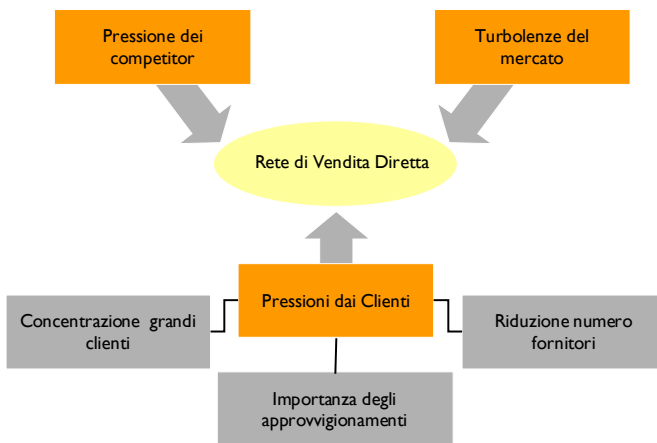
Numero di fornitori per impresa

Impresa	1990	2000
Ford	1.800	1.000
General Motors	10.000	5.500
Motorola	5.000	500
Texas Instruments	22.000	14.000

Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati N Capon 2001

Base: settembre 2004; i dati esprimono i fornitori totali nel mondo

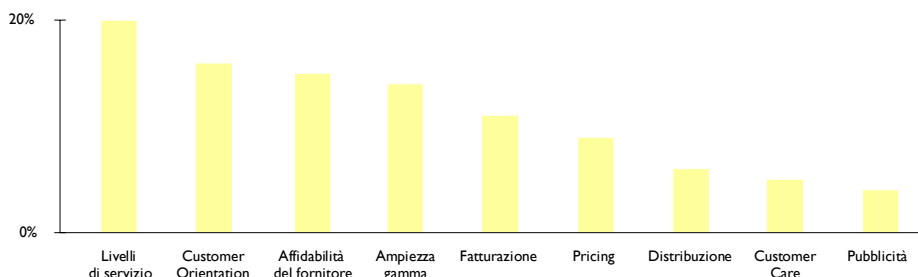
Pressioni sulla struttura della Rete di Vendita



In tale contesto, la relazione fornitore-cliente diventa una variabile strategica per generare valore arginando la turbolenza ambientale e la pressione competitiva. In pratica si introduce la *variabile relazione* nel rapporto commerciale come variabile con un proprio valore economico: il cliente al quale è assicurato un elevato livello di servizio sarà disposto a trascurare le oscillazioni dei prezzi, mentre la stabilità della relazione consentirà di anticipare efficacemente le eventuali occasioni di insoddisfazione.

Il grafico che segue evidenzia infatti come i principali driver di soddisfazione del cliente verso il fornitore siano costituiti dalla costanza della relazione e dai livelli di servizio offerti, piuttosto che dal prezzo praticato.

Driver di soddisfazione in ordine di importanza per le aziende clienti del settore ICT



Fonte: Osservatorio Lighthouse Busacca & Associati e Mobicom letter
 Base: settembre 2003

L'esigenza di flessibilità e velocità di risposta su un gruppo selezionato di clienti impone la revisione di processi e modelli organizzativi; infatti una struttura di vendita rigorosamente funzionale tenderebbe a perseguire obiettivi standard, con i seguenti effetti:

1. in mancanza di un reale valore conferito al livello di servizio, il fornitore è confrontabile con i competitor sulla sola variabile prezzo
2. quindi, per trattenerne un grande cliente si ricorre alla leva dello sconto comprimendo i margini

Nel caso di un cliente con elevato potere contrattuale invece è richiesto uno sforzo organizzativo e la costituzione di gruppi di lavoro che si dedichino esclusivamente alla gestione integrata della fornitura.

II KAM come strumento di gestione dei migliori clienti

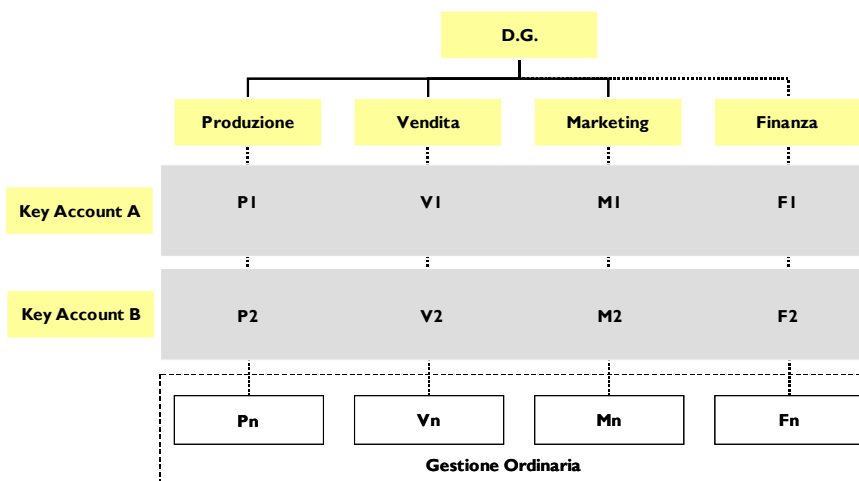
L'approccio gestionale del KAM è basato sulla convinzione che sia opportuno progettare ed offrire un trattamento speciale ad un gruppo selezionato di clienti. Lo sforzo organizzativo richiesto si sostanzia nella revisione di processi e funzioni di vendita, focalizzandoli - in ottica *customer centric* - sulla loyalty del cliente. Tale approccio è caratterizzato da un alto grado di coordinamento, interazione e trasversalità rispetto alle diverse funzioni aziendali, con l'obiettivo principale di costruire e consolidare relazioni forti e remunerative con un insieme definito di clienti.

Si tratta in pratica di introdurre una struttura a matrice trasversale per la gestione integrata della fornitura con:

- budget assegnati;
- service level agreement dedicati ed esclusivi;
- canali preferenziali di analisi dei dati e di comunicazione.



Struttura Organizzativa del Key Account Manager

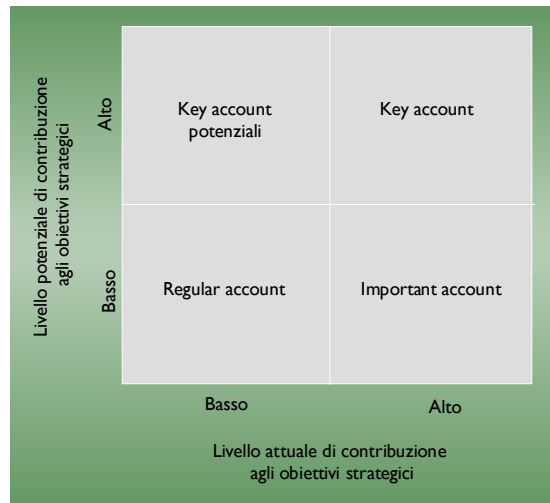


La riorganizzazione del processo di fornitura risulta ancora più importante nel caso della gestione di grandi commesse per prodotti/servizi altamente customizzabili dove il fornitore deve affrontare problematiche legate all'elevata complessità del processo d'acquisto, all'incremento dei tempi di negoziazione e alle elevate esigenze di supporti e di servizio. In questi casi risulta ancora più importante conoscere approfonditamente processi ed esigenze del cliente per poter intervenire tempestivamente, originando le opportunità di business piuttosto che inseguirle. Una stretta relazione con l'impresa cliente consentirà infatti all'azienda fornitrice di intervenire non più in modo reattivo nella fase di selezione dei fornitori, bensì in modo proattivo sin dalla percezione del bisogno del cliente.

Come prima attività si procederà ad identificare i clienti da gestire, successivamente si analizzeranno esigenze e potenzialità di ogni singolo cliente chiave ed infine su questi si personalizzerà un piano di sviluppo con il dettaglio delle azioni da realizzare.

1. *Selezione dei clienti chiave*: i key account saranno individuati in base alle dimensioni aziendali e/o ai volumi d'acquisto ed anche in base alle loro intrinseche potenzialità di sviluppo. Le classificazioni più frequenti nella prassi aziendale considerano la capacità del cliente di contribuire agli obiettivi strategici del fornitore, secondo la matrice descritta nella figura seguente:

Matrice di segmentazione dei Key Account



Il posizionamento in matrice individua i key account e li distingue nettamente dal resto dei clienti:

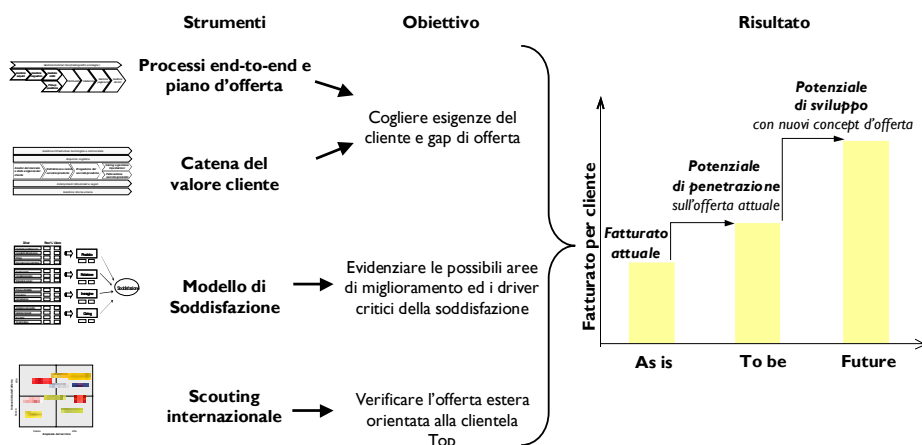
- key account: contribuiscono già in ampia misura al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- key account potenziali: contribuiscono solo parzialmente al raggiungimento degli obiettivi strategici ma hanno un notevole potenziale;
- important account: clienti che contribuiscono al valore dell'impresa ma che non denotano un elevato potenziale;
- regular account: non denotano un potenziale di sviluppo.

2. *Analisi delle esigenze e delle potenzialità del cliente chiave*: l'approccio metodologico del KAM prevede il ricorso ad una serie di strumenti ed attività necessari a quantificare le possibilità di sviluppo del cliente selezionato. In dettaglio sarà necessario realizzare:

- la mappatura completa dei processi di fornitura e d'acquisto;
- l'analisi di dettaglio della catena del valore del cliente, finalizzata a distinguere le attività *core* da quelle di supporto;
- l'analisi della soddisfazione del cliente, definendo l'*overall satisfaction* e il peso dei singoli driver di soddisfazione;
- uno scouting internazionale finalizzato ad individuare i margini di sviluppo della propria offerta.

Il potenziale di penetrazione sarà dato dall’incrocio tra la catena del valore del cliente e la propria gamma d’offerta. Il monitoraggio continuo dei livelli di soddisfazione individuerà i driver critici per il cliente e le aree di miglioramento. Mentre lo scouting internazionale e l’analisi di settore permetteranno di definire i concept d’offerta da sviluppare in partnership. Il risultato finale sarà costituito dall’insieme di azioni di vendita e marketing da veicolare sul cliente.

Strumenti, obiettivi e risultati del Key Account Management



3. *Definizione di un piano di sviluppo per singolo cliente:* la disponibilità di informazioni approfondite sulle esigenze del cliente e sulle sue modalità operative consentirà la definizione di un dettagliato piano di azioni da realizzare. Per ciascun’azione saranno definiti obiettivi, attività di dettaglio e tempistica. Attraverso il piano di sviluppo si valuteranno i margini attesi per ciascuna azione di dettaglio, mediante:

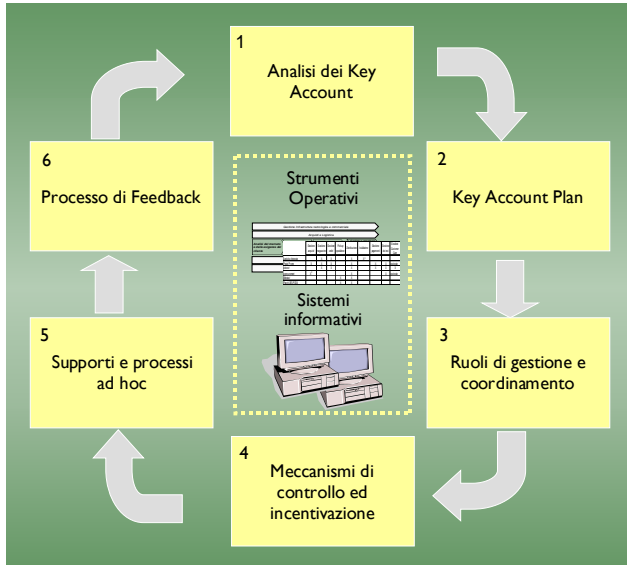
- individuazione degli investimenti eventualmente necessari;
- analisi dei flussi di cassa netti incrementali;
- definizione dell’orizzonte temporale di realizzabilità del piano;
- gap analysis rispetto alle opportunità alternative.



4. *Processo di feedback*: infine, l'efficienza del KAM dipenderà dalla qualità e dalla frequenza del processo di feedback, finalizzato a valutare i risultati raggiunti e a riallineare il piano di azioni.

L'intero modello gestionale di KAM è sintetizzato nella figura seguente.

Modello gestionale di Key Account Management



Opportunità e rischi del KAM

Lo sviluppo integrato di relazioni di lungo periodo richiede un forte impegno reciproco fornitore-cliente; in questa prospettiva il KAM, oltre ad indubbi vantaggi, comporta aree di criticità da valutare attentamente.

Opportunità del KAM

I principali vantaggi ottenibili tramite l'approccio gestionale KAM sono:

- *Migliore conoscenza del Cliente*. Il fornitore, man mano che la relazione si sviluppa e si consolida, trae beneficio dalla possibilità di accedere a maggiori informazioni sul cliente. In tal modo l'offerta diventa più efficace ed i processi

aziendali più efficienti; il fornitore potrà inoltre sfruttare la sua posizione per prevenire l'azione dei competitor già presenti sul cliente o in procinto di entrarvi. Allo stesso tempo l'instaurazione di forti relazioni con il cliente consente di contestualizzare progressivamente il sistema d'offerta, aumentandone sempre più la customizzazione, rendendo sempre più difficile e costoso sganciarsi dal fornitore.

- *Gestione del valore percepito dal cliente.* La maggiore conoscenza e la forte relazione instaurata consentono al fornitore una più dettagliata comunicazione del valore trasferito, influenzando, entro certi limiti, la gerarchia del valore percepito (al di là della sola logica negoziale di pricing).
- *Crescita professionale.* Il KAM offre la possibilità all'impresa di far crescere figure professionali nuove e con importanti responsabilità, non solo di coordinamento ma anche di gestione della relazione col cliente.



- *Innovazione dell'offerta.* Il lavoro a stretto contatto tra cliente e fornitore può stimolare lo sviluppo di innovazione di prodotto/servizio, talvolta cogliendo l'opportunità di entrare in nuove aree di business. Si pensi ai casi in cui si impiegano i clienti come utenze amiche nel test di soluzioni innovative.
- *Sviluppo dei mercati.* Il fornitore può trarre vantaggi dall'ottenere tempestive informazioni sui propri mercati di sbocco grazie al punto d'osservazione privilegiato sul cliente; allo stesso modo quest'ultimo ha l'opportunità di sfruttare le conoscenze del fornitore per migliorare il proprio *sell-out*.
- *Sfruttamento dell'immagine.* Se il fornitore beneficia di una forte immagine di qualità nei suoi mercati, è possibile che ne tragga beneficio anche quella del cliente. Il medesimo ragionamento vale per quei clienti che contribuiscono, con la propria immagine, a dare valore al portafoglio del venditore.
- *Maggiore sicurezza nelle relazioni di fornitura.* Il KAM può contribuire ad accrescere nel cliente la percezione di sicurezza degli approvvigionamenti, particolarmente importante nei periodi di picchi di domanda. Analogamente il fornitore può garantirsi con sufficiente anticipo quantitativi di ordini minimi dal cliente, con benefici per la programmazione delle vendite e della produzione.
- *Razionalizzazione dei costi organizzativi di approvvigionamento.* Grazie al KAM il cliente può contenere i costi organizzativi e gestionali di approvvigionamento sia in termini di diminuzione dei rischi di fornitura sia in termini di razionalizzazione e centralizzazione del processo di acquisto.

Alcuni benefici del Key Account Management

FORNITORE	CLIENTE
✓ Migliore conoscenza del cliente	✓ Innovazione delle competenze gestionali
✓ Rafforzamento delle barriere all'entrata e all'uscita	✓ Innovazione dell'offerta
✓ Crescita professionale	✓ Crescita professionale
✓ Sviluppo competenze gestionali	✓ Sviluppo dei propri mercati
✓ Gestione del valore percepito dal cliente	✓ Opportunità di sviluppo di nuovi mercati
✓ Sviluppo dei mercati	✓ Sfruttamento dell'immagine del fornitore
✓ Sfruttamento dell'immagine del cliente	✓ Riduzione dei rischi
✓ Riduzione dei rischi	✓ Razionalizzazione dei costi di approvvigionamento

Rischi del KAM

A fronte dei benefici elencati, è opportuno ponderare con attenzione i rischi e le difficoltà cui si va incontro nell'attuare la modalità gestionale di KAM. Uno dei principali fattori critici nell'attuazione del processo è la necessità di un adeguato *commitment* da parte del management, che si ripercuote direttamente nelle deleghe gestionali affidate al key account manager; il rischio è quello di istituire una figura solo formale e fortemente limitata dalle altre funzioni aziendali e soprattutto sprovvista delle adeguate leve di gestione della relazione. Invece, tale figura dovrà possedere efficaci competenze intersettoriali, negoziali e buone capacità di comunicazione.

Per meglio motivare i key account manager bisognerà prevedere un adeguato percorso formativo, facendo corrispondere la percezione di uno sviluppo professionale ad elevata potenzialità ad un adeguato sistema incentivante, al fine di selezionare per il ruolo di key account manager figure qualificate e altamente motivate.



Ulteriori criticità risiedono nei cambiamenti da apportare alla struttura organizzativa, da gestire in modo trasversale alle funzioni aziendali, come abbiamo visto. La gestione del key account impone inoltre un attento bilanciamento di costi e benefici della relazione: infatti bisogna evitare l'attivazione di aspettative nel cliente legate non tanto ai bisogni reali ma ad un eccesso di richieste, talvolta troppo onerose per il fornitore, dovute esclusivamente al suo status di key account. A tale rischio si collega anche l'innalzamento dei costi "sommersi" di gestione legati ad un eccessivo focus del fornitore sui processi di personalizzazione e customizzazione. Infine, l'efficienza dei processi di gestione

implica necessariamente un adeguamento dei sistemi informativi e degli strumenti di supporto. Sistemi e strumenti dovranno essere adeguati alla gestione dedicata della fornitura alle aree *core* dell'impresa cliente.

In buona sostanza, i maggiori rischi connessi al KAM sono quelli tipici di una struttura a matrice, là dove si ottiene flessibilità e tensione al risultato in cambio di stress strutturali ed eventuali inefficienze sul resto del mercato (Regular account gestiti con eventuali SLA deficitari).

Un caso concreto di utilizzo del KAM: Marriott-Siemens

Nel 1997 Marriott International ha implementato l'*Alliance Account Program*, approccio gestionale finalizzato ad incrementare il livello di relazione con i migliori clienti. L'obiettivo era quello di massimizzare la penetrazione del marchio Marriott sui clienti target, incrementarne la loyalty e la profittabilità.

Strumenti chiave del programma sono costituiti dall'utilizzo di un brand globale, da team di vendita nazionali e internazionali integrati e da un forte supporto interfunzionale; ogni *alliance account director* può definire in completa autonomia offerte personalizzate per i global account a lui assegnati basandosi sul supporto di un team interfunzionale e scambiando informazioni con i diversi national key account dei paesi in cui ha sede il cliente.

Ad oggi il programma conta 31 global account, con un fatturato complessivo di circa 800 milioni di dollari all'anno; la struttura organizzativa è composta da:

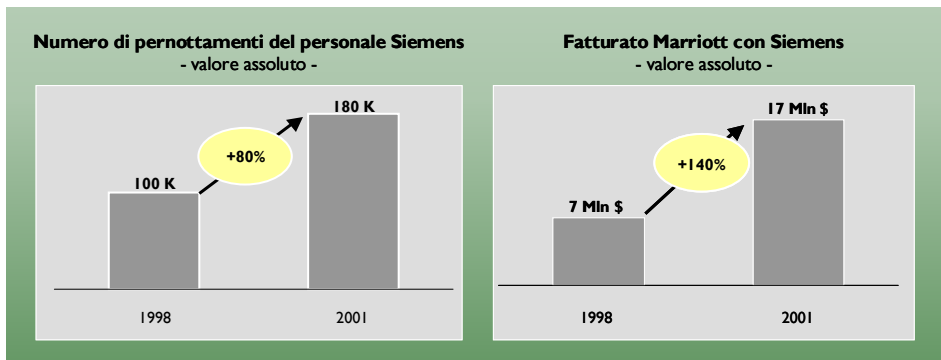
- 12 alliance account director;
- due senior account executive;
- due regional manager;
- oltre a un centinaio di risorse per i team di supporto.

Nel 1998 Siemens è stata nominata *alliance account*, con il coinvolgimento nel programma di tutta la sua struttura mondiale: un volume di 250 mila viaggi l'anno in 190 paesi. Come prima conseguenza i rapporti commerciali tra Siemens e Marriott sono stati accentrati e gestiti dall'*alliance account manager* e dal team dedicato.

In seguito ad un'analisi di dettaglio dei bisogni specifici di Siemens basata anche su gruppi di lavoro congiunti, Marriott è riuscita a definire un'offerta integrata di prodotti/servizi, in dettaglio:

- pricing personalizzato;
- sistema di prenotazioni e servizi alberghieri (noleggio auto, prenotazione sale convegni, ...) integrato con l'intranet aziendale;
- reportistica e sistema di controllo dedicati;
- nei principali hotel Marriott, realizzazione di un accesso tramite rete privata virtuale alla intranet di Siemens;
- team dedicato per le esigenze di fatturazione e assistenza.

La stretta relazione tra Marriott e Siemens ha comportato vantaggi economici reciproci. Siemens ha ridotto i costi di permanenza in hotel di circa 8 dollari al giorno, mentre Marriott ha aumentato notevolmente la penetrazione sul cliente (da 100.000 a 180.000 pernottamenti/anno e da 7 a 17 milioni di dollari di fatturato/anno).



Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati Strategic Management Account Association
Base: settembre 2004, la variazione percentuale è calcolata sul totale periodo

Conclusioni

Il Key Account Management è quindi un approccio ed un processo di gestione di quei clienti che, per importanza e potenzialità, necessitano di costante attenzione e supporti personalizzati.

Pertanto esso si traduce principalmente in:

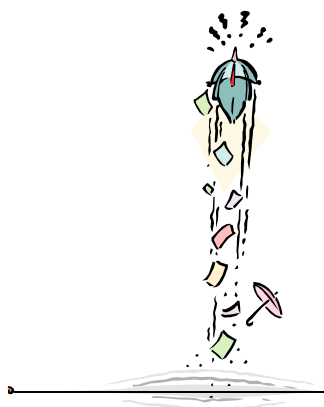
- focus sulla loyalty del cliente;
- adattamento della struttura organizzativa;
- personalizzazione degli strumenti di coordinamento e affiancamento delle vendite;
- adattamento di meccanismi e processi di motivazione delle risorse.

Tali mutamenti organizzativi spesso comportano tensioni su risorse umane e strumentali che andranno gestite per assicurare il giusto trade-off tra la continuità della relazione e la salvaguardia dei ritorni dell'investimento.

L'impresa che decida di dotarsi di una struttura di KAM dovrà:

- disegnare una struttura organizzativa ad hoc per la gestione dei grandi clienti;
- integrarsi con i processi del cliente;
- istituire una relazione stabile e duratura;
- investire su strumenti di gestione e supporto alla vendita adeguati;
- monitorare costantemente la soddisfazione del cliente;
- formare e motivare figure professionali qualificate.

In definitiva l'impresa svilupperà penetrazione e conoscenza del mercato dotandosi di un sistema relazionale integrato fornitore-cliente, mirato alla personalizzazione di processi e risorse e al costante monitoraggio dei livelli di soddisfazione e dei ritorni economici.



EVIDENZE EMERSE DALL'UTILIZZO DI UN APPROCCIO DI KAM

Una ricerca condotta dalla Harvard Business School su un panel di multinazionali che hanno adottato il modello KAM, evidenzia gli sforzi organizzativi necessari per la sua implementazione registrandone gli effetti positivi, percepiti e reali.

Quanti anni fa ha implementato il KAM	✓ 0-2,5 anni	52%
	✓ 2,5-5 anni	34%
	✓ + di 5 anni	14%
Clienti assegnati ad ogni KA Manager	✓ 1	62%
	✓ 2-4	23%
	✓ + di 5	15%
Personale dedicato per ogni Key Account	✓ 1-5	80%
	✓ + di 6	20%
Dimensioni geografiche dell'account	✓ Global	85%
	✓ Local	15%
Incremento annuale delle vendite sui Key Account	✓ 0%	6%
	✓ 5%	25%
	✓ 10%	24%
	✓ 15%	17%
	✓ 20%	11%
	✓ >20%	17%
Responsabile delle politiche di pricing sul Key Account	✓ Country Manager	8%
	✓ KA Manager	65%
	✓ Entrambi	27%

Fonte: Elaborazioni Busacca & Associati su dati Harvard Business School

Base: settembre 2004; la survey ha riguardato 105 multinazionali che dichiarano di adottare il KAM

In particolare:

- Più della metà delle imprese intervistate ha implementato il KAM negli ultimi due anni, in risposta all'inasprimento delle condizioni di mercato e alla crescente necessità di soddisfare i bisogni dei migliori clienti.
- I modelli gestionali utilizzati prevedono un forte focus sui migliori clienti (generalmente di dimensioni sopranazionali) a cui viene assegnato un team interfunzionale dedicato.
- Mediamente l'incremento delle vendite/anno dichiarato è del 13%.