

# Sviluppo del key account management: il modello relazionale

## Obiettivi

Al termine di questa sezione sarai in grado di:

- ✓ **conoscere** i diversi stadi di sviluppo di un sistema di KAM;
- ✓ **ricostruire** il processo di vendita a Key Account;
- ✓ **individuare** i punti critici della relazione con clienti chiave.

## Unità

La sezione si compone di **tre unità**:

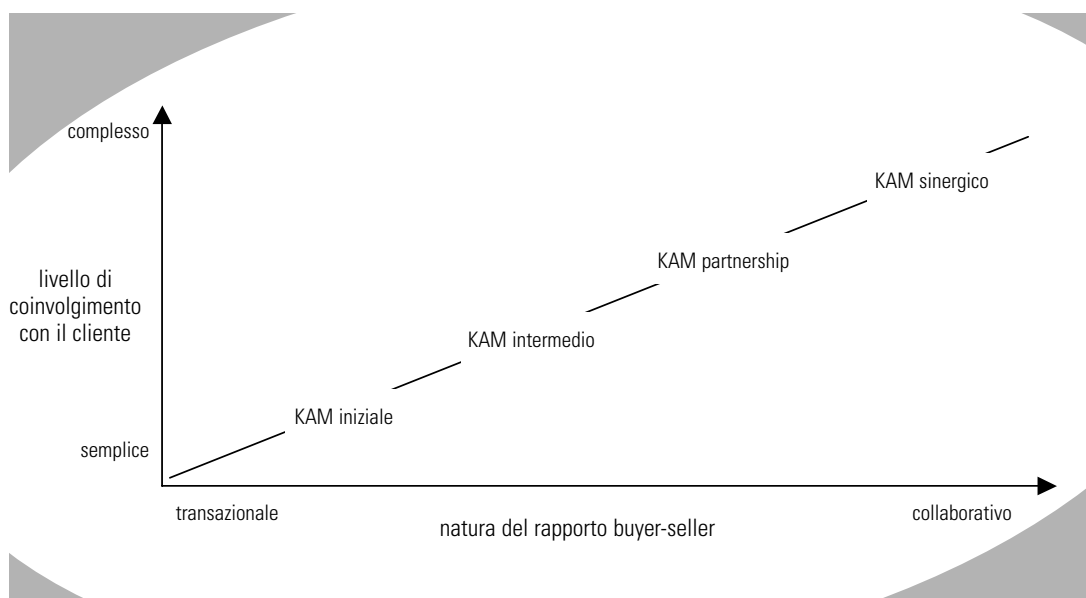
- 2.1** Il modello relazionale
- 2.2** Vendere ai key account
- 2.3** Costruire la relazione con i key account

## 2.1 | Il modello relazionale

Il processo di gestione del key account può essere riletto come evoluzione del rapporto tra acquirente e venditore. Il modello di sviluppo relazionale delinea la tipica progressione del rapporto attraverso due dimensioni:

1. natura del rapporto buyer-seller (transazionale Vs collaborativo);
2. livello di coinvolgimento con il cliente (semplice Vs complesso).

Lo schema che segue individua alcuni stadi dell'evoluzione, ciascuno con caratteristiche proprie.



Nella fase precedente all'introduzione di una strategia di KAM, si devono sviluppare tutte quelle attività di "*prospecting*" volte a identificare quei clienti ad alto potenziale a cui assegnare personale dedicato. In questa fase, si conciliano le tradizionali attività commerciali con la necessità di eseguire un vero e proprio *assessment* finalizzato alla valutazione del potenziale.

Il **KAM iniziale** implica la valutazione della cultura, delle problematiche e delle opportunità di stringere collaborazioni con il cliente. Al cliente dovrà essere spiegato cosa significa diventare "*preferred customer*", quali vantaggi comporta in termini di supporto e servizio. Tra le altre attività che rientrano in questa fase del rapporto, troviamo:

- ✓ comprensione del sistema decisionale del cliente;
- ✓ verifica dei problemi e delle opportunità relativi al processo di creazione del valore;
- ✓ valutazione degli adattamenti di prodotto che potrebbero rendersi necessari per rispondere ai bisogni del cliente;
- ✓ creazione di fiducia attraverso prestazioni coerenti con le attese e una comunicazione trasparente.

La maggiore parte delle comunicazioni sono canalizzate attraverso un singolo venditore (il key account manager) e un unico interlocutore nell'organizzazione acquirente. In questa fase, il buyer tiene monitorato il fornitore, onde verificarne l'attendibilità, identificare l'eventuale insorgere di problemi e testarne le competenze. L'account manager, dal canto suo, cerca di organizzare un sistema d'offerta più attraente, di costruire un rapporto di fiducia e di approfondire le relazioni personali.

Nella fase identificata come **KAM intermedio** si stabilisce un rapporto di fiducia con il cliente: l'azienda è entrata a fare parte di una ristretta rosa dei fornitori preferiti (*preferred supplier status*). Si intensificano le occasioni di contatto tra le aziende e diventa essenziale ottenere l'attenzione del top management: l'account è ritenuto strategico e, come tale, richiede investimenti e risorse. La non esclusività che caratterizza questo livello di relazione rende necessario un continuo monitoraggio della concorrenza.

Quando si raggiunge un livello definibile come **partnership KAM** il fornitore è gestito come risorsa strategica e il livello di fiducia tra le parti ha raggiunto un livello tale da ammettere lo scambio di informazioni riservate. Le attività principali riguardano la soluzione congiunta dei problemi, co-sviluppo di prodotti e training del rispettivo personale dedicato. L'azienda cliente canalizza la maggior parte degli acquisti presso il fornitore prescelto e l'accordo si concretizza, generalmente, attraverso la stipula di un contratto di fornitura pluriennale. Vengono, inoltre, formalizzati sia il monitoraggio delle performance, sia i contatti tra le diverse divisioni delle due aziende. Il cliente richiede garanzia di continuità nelle forniture, eccellenti livelli di servizio e la massima qualità dei prodotti, mentre l'account manager si prefigge di elevare il livello di fiducia nella sua azienda e di precludere l'accesso ai concorrenti.

Il livello più evoluto di KAM, il **KAM sinergico**, vede buyer e seller non più come due identità separate, bensì come un'unica realtà più ampia. Il livello di *commitment* espresso dalle due organizzazioni si sostanzia in *board meeting* congiunti, realizzazione coordinata dei business plan, della ricerca e sviluppo, delle analisi di mercato, ecc. I sistemi di contabilità analitica diventano trasparenti e le inefficienze vengono rimosse, al fine di ottimizzare i processi inter e intra-company.

Le ragioni che portano a una rottura dei rapporti di fornitura di questo tipo possono essere molteplici: innanzitutto va sottolineato come le cause di interruzione siano più spesso riconducibili a problematiche di comunicazione/relazione che non di prezzo. Il rischio è ovviamente maggiore quando ci si trova nelle fasi iniziali della relazione. Un'ulteriore causa è legata alla rottura del rapporto di fiducia tra le parti. Mancate consegne entro le scadenze pattuite, introduzione di nuovi prodotti o periodi di inutilizzo delle attrezzature possono minare il rapporto fino a quel momento instauratosi. Per limitare l'impatto di tali eventi, l'organizzazione fornitrice deve informare tempestivamente la controparte di eventuali problemi, riducendo l'effetto sorpresa e affrontando con umiltà la discussione per la ricerca di una soluzione.

Possono essere individuate numerose altre cause che portano all'interruzione di un rapporto di fornitura:

- ✓ i clienti possono percepire di essere considerati una sorta di "fatturato garantito" e, quindi, d'essere trattati di conseguenza;

- ✓ quando clienti e fornitori non si intendono, parlando il primo di prezzo e il secondo di costi legati al ciclo di vita;
- ✓ quando si scontrano stili gestionali differenti (burocratico Vs imprenditoriale)
- ✓ quando il fornitore non garantisce la qualità e incorre nel rischio di vedersi superato dalla concorrenza (in termini di rapporto qualità prezzo).

## 2.2 | Vendere ai key account

L'analisi del processo di vendita e le tecniche relative, in parte considerati all'interno del secondo capitolo e in parte oggetto di un elective dedicato, possono essere considerati una valida base per affrontare ogni attività di vendita. Comunque, in considerazione delle particolari caratteristiche dei key account, si ritiene opportuno ritornare su questi argomenti integrandoli con alcune specifiche considerazioni.

Nella figura seguente sono sintetizzate le principali differenze tra vendite di basso valore (unitario) e vendite "chiave".

Vendite di basso valore	Vendite di alto valore (key sales)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendite realizzate prevalentemente con una sola visita</li> <li>• Decisione d'acquisto presa il più delle volte in presenza del venditore</li> <li>• Decisione presa da una o, al più, poche persone</li> <li>• Vendita potenzialmente "one-off"</li> <li>• Limitato livello di spesa</li> <li>• Rischio limitato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcune visite</li> <li>• Decisione presa normalmente non in presenza del venditore (e.g. in un comitato o meeting direzionale)</li> <li>• Decisione che coinvolge più persone</li> <li>• Relazione normalmente duratura</li> <li>• Elevato livello di spesa</li> <li>• Rischio elevato</li> </ul>

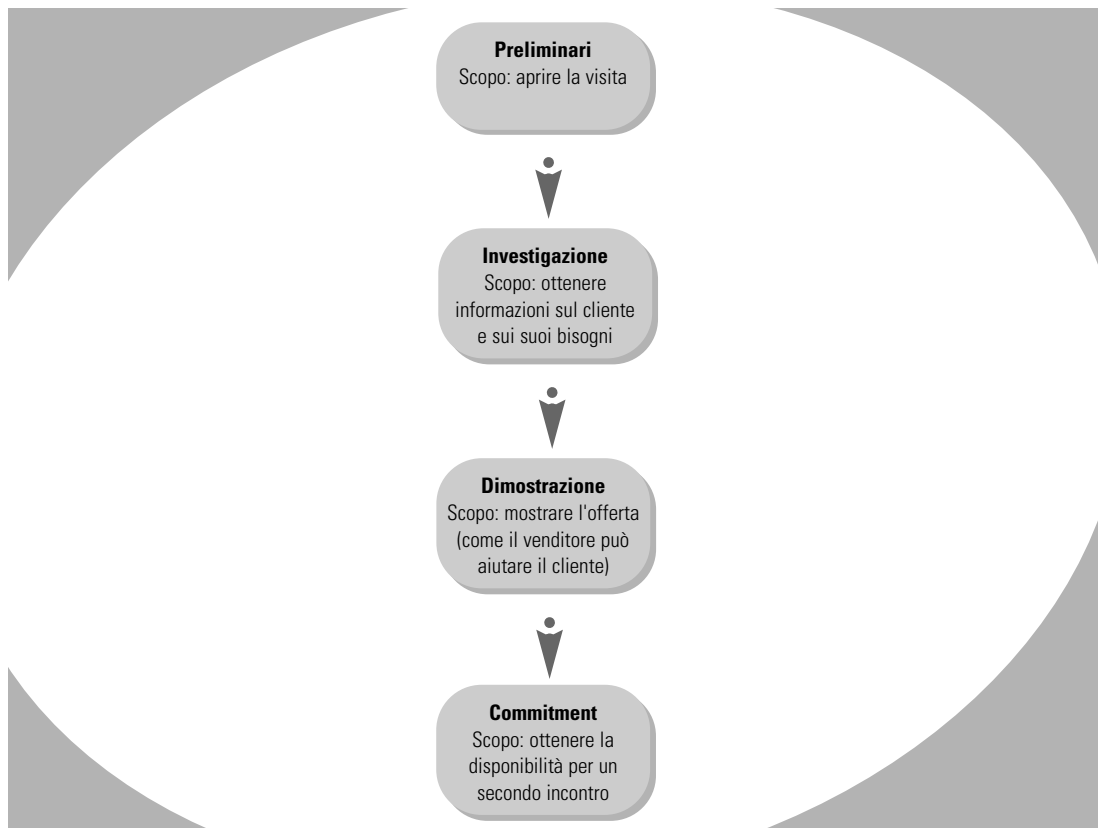
Le differenze tra una vendita di basso valore (e.g. l'acquisto di un centralino telefonico da parte di un'azienda) e una vendita di alto valore (e.g. l'acquisto del nuovo sistema informatico per l'intera azienda) hanno diverse implicazioni sul processo di vendita. Innanzitutto, poiché le "key sales" richiedono più d'una visita al cliente e la decisione (presa spesso da un team o un comitato) non avviene in presenza del venditore, le tecniche legate alla chiusura della vendita sono generalmente inutilizzabili.

In secondo luogo, essendo queste vendite il risultato di relazioni che si protraggono nel tempo (e.g. un buon servizio post-vendita diventa cruciale nella vendita di un sistema informatico) il venditore diventa, nella mente del cliente, parte integrante del prodotto oggetto della vendita. Infine, il livello di spesa collegato e l'elevata visibilità di queste forniture rendono queste negoziazioni estremamente rischiose.

Il processo di vendita può essere spiegato attraverso un modello a 4 stadi:

1. un primo stadio studiato per aprire la visita (preliminari);
2. un secondo stadio di "investigazione", durante il quale indagare fatti ed esigenze del cliente;
3. un momento di dimostrazione, nel corso del quale il venditore deve spiegare come si può rendere utile per il cliente;
4. un ultimo stadio, in cui raccogliere l'approvazione del cliente per procedere alla fase successiva. Questo comporta una successiva visita e quindi non ci si può attendere, in queste situazioni, di chiudere la vendita: l'obiettivo diventa, perciò, ottenere dal cliente il consenso a procedere per un successivo incontro durante il quale, per esempio, poter fare una dimostrazione del prodotto.

Di seguito sono analizzate con maggiore dettaglio le singole fasi.



## Preliminari

Sebbene non vi siano particolari differenze rispetto alla vendita ad account minori, è bene che il venditore, nel caso si tratti del primo incontro, chiarisca alcuni punti relativi alla visita stessa:

- ✓ chiara presentazione di se stesso, dell'azienda e della linea di business che rappresenta;
- ✓ spiegazione della ragione della visita;
- ✓ richiesta del permesso di porre alcune domande atte ad agevolare il processo ("*Le dispiace se le porgo alcune domande relativamente...?*").

E' comunque importante non indugiare troppo a lungo in questa fase e dedicare il tempo disponibile alle fasi di investigazione e dimostrazione.

## Investigazione

Rappresenta una fase cruciale del processo di vendita ai key account. Secondo alcuni esperti, il successo di questo tipo di vendite risiede principalmente nelle competenze di tipo "investigativo". Le domande rappresentano lo strumento principale, utilizzato per raccogliere informazioni e sondare i reali fabbisogni dell'interlocutore.

Si possono individuare due macrocategorie di bisogni:

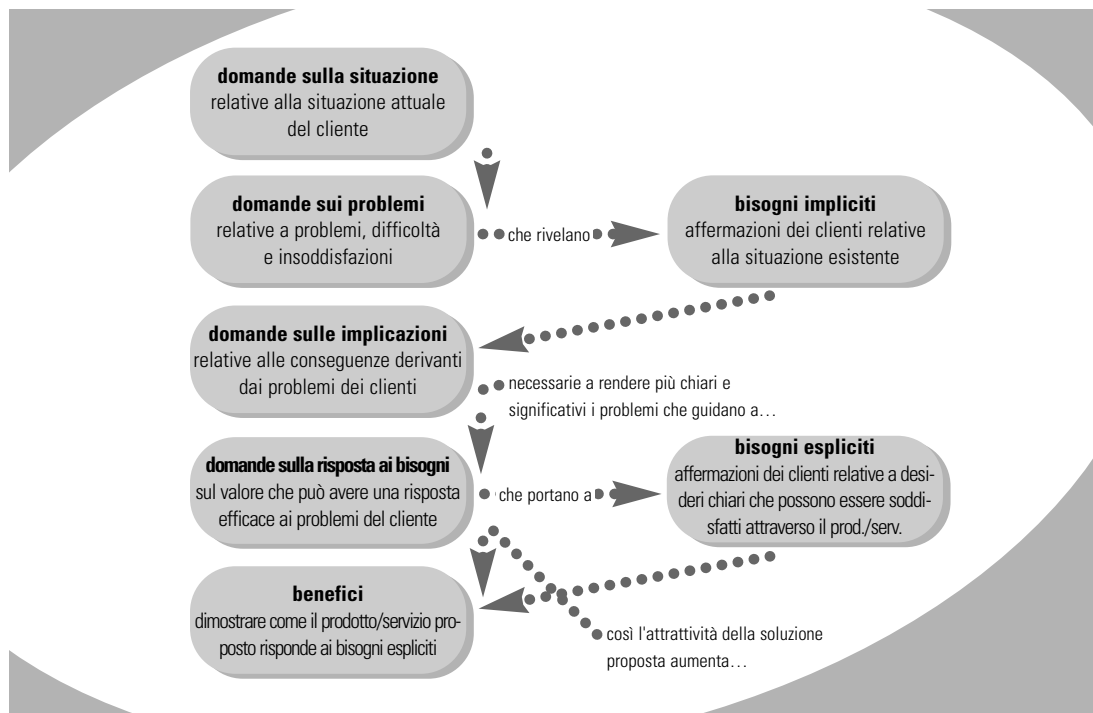
- ✓ **Impliciti** - che vengono espressi dai clienti sotto forma di problemi, difficoltà e insoddisfazioni. La raccolta di tali informazioni non comporta, comunque, una

disponibilità del cliente a effettuare l'acquisto. Per tramutare le precondizioni evidenziate in azione, i problemi, le difficoltà e le insoddisfazioni dovranno essere tramutate i bisogni espliciti.

- ✓ **Espliciti** - rappresentano specifiche manifestazioni della volontà del cliente o intenzioni d'agire e compiere l'acquisto.

La ragione alla base di un approccio attraverso domande, nel corso di vendite a key customer, risiede appunto nella necessità di fare emergere bisogni latenti e farli evolvere in bisogni espliciti. Scoprire l'esistenza di bisogni impliciti senza poi proseguire non è sufficiente per trasformare la visita in un'opportunità di business. Le soluzioni proposte dal venditore vanno esposte a completamento di questo "sotto-processo" di esplicitazione.

Un gruppo di ricerca (Huthwaite Research Group) ha elaborato un modello denominato SPIN (acronimo di Situation, Problem, Implication e Need-payoff) che descrive i quattro tipi di domande necessarie per condurre i clienti fino a una condizione idonea a valutare positivamente le soluzioni e i benefici dell'offerta proposta dal fornitore. Sebbene non debba considerarsi una formula con cui interpretare rigidamente tutte le situazioni di vendita, il modello fornisce un insieme di linee guida utili per analizzare una vendita attraverso gli stadi dell'identificazione, sviluppo ed esplicitazione dei bisogni.



### Domande sulla situazione

Con queste domande il venditore raccoglie dati sul cliente (e.g. posizione, responsabilità e ruolo nel processo d'acquisto), il business (e.g. tipo, volumi, tassi di crescita, numero di dipendenti) e la specifica linea di prodotto/servizio.

Attraverso di esse, necessarie non solo in occasione della prima visita all'azienda, il venditore ricostruisce il *background* relativo al cliente. Al fine di ridurre il tempo a esse

dedicato, è consigliabile cercare di raccogliere tali informazioni prima della visita stessa, attingendo ad altre fonti informative dirette e indirette.

### Domande sui problemi

Alcuni esempi pratici:

*"E' completamente soddisfatto dagli impianti in uso?"*

*"Quali complicazioni comporta la gestione manuale dei dati?"*

*"E' completamente affidabile l'apparecchiatura installata?"*

*"Non trova che sia difficile avere un intervento di assistenza per la riparazione?"*

*"Ci sono dei problemi di qualità?"*

Il fine ultimo è fare emergere i bisogni impliciti del cliente che, nel caso delle vendite di minore valore, possono essere trasformati immediatamente in opportunità per proporre soluzioni, mentre, nel caso di *key sale*, rappresentano normalmente una fase propedeutica alle "domande sulle implicazioni" necessarie a dare il giusto peso ai problemi prima di affrontare possibili soluzioni.

### Domande sulle implicazioni

La differenza tra vendite di valore limitato e vendite di "classe A" risiede nel diverso livello di spesa richiesto al cliente e al livello di rischio personale per il buyer legato a tale acquisto. Per superare la resistenza ad affrontare i costi legati a queste tipologie di acquisti, è necessario che il cliente sia convinto della serietà dei problemi emersi: solo in questo modo, infatti, ci può essere disponibilità a considerare sostenibili i suddetti costi.

Il ruolo del venditore, in questo caso, è di agevolare questo percorso e di chiarire quali possano essere le conseguenze, gli effetti e le implicazioni dei problemi emersi.

Un esempio: dalle domande precedenti potrebbe essere emerso come un'apparecchiatura sia considerata inaffidabile; in questa fase il venditore ha il compito di fare emergere quali implicazioni potrebbe avere una malfunzionamento (perdita di produzione, necessità di straordinari, ecc).

Alcune tipiche domande possono essere:

*"Che effetti ha l'affidabilità dell'impianto sui livelli di output?"*

*"L'inaffidabilità comporta ulteriori costi?"*

*"L'introduzione dei computer comporterà maggiori costi di formazione?"*

*"I ritardi nella consegna delle parti ordinate dai fornitori hanno causato loro problemi?"*

*"I ritardi nei servizi di assistenza dei vostri fornitori vi hanno causato problemi?"*

Fare percepire al cliente la gravità dei problemi emersi rappresenta il momento chiave del processo di vendita ai key customer. Si tratta di "*sad question*" (domande tristi) in quanto vanno a toccare tasti quali incrementi di costi, riduzione dei livelli di output, allungamento dei tempi di consegna, ecc.

Una volta completata questa fase, saranno le "domande sulla risposta ai bisogni" a fare percepire al cliente il valore o l'utilità di determinate soluzioni.

### Domande sulla risposta ai bisogni

In questa fase, il focus della discussione si sposta verso un approccio di soluzione alle problematiche.

Un esempio:

venditore: *"...quindi il suo problema principale è l'inaffidabilità del prodotto che attualmente utilizza e che le comporta maggiori costi e un livello di output infe-*



*riore alle aspettative. Perciò, da quanto mi dice, sembrerebbe avere bisogno di un prodotto maggiormente affidabile, no?"*

acquirente: *"Sì, abbiamo bisogno di risolvere questa situazione."*

venditore: *"Se il prodotto le garantisce un tempo di lavoro con sole due ore di manutenzione ogni sei mesi, che vantaggi potrebbe trarne in termini di risparmio sui suoi costi?"*

acquirente: *"Ridurrebbe drasticamente il costo degli straordinari; ritengo che si potrebbero risparmiare 50.000 euro l'anno!"*

venditore: *"E che risultati in termini di output potreste ottenere?"*

acquirente: *"Potremmo ottenere almeno un +5% sull'output totale, ovvero circa 100.000 euro di produzione in più."*

Contrariamente alle precedenti, queste domande sono "happy question", in quanto si focalizzano su soluzioni che diano positivi ritorni all'azienda cliente. Tra le domande tipiche:

*"Come potrebbe quantificare la riduzione dei tempi di arresto?"*

*"Perché per lei è importante ridurre il tempo di attrezzaggio dei macchinari?"*

*"Che benefici trova in un'apparecchiatura più veloce?"*

*"Perché cerca di ridurre il livello del magazzino?"*

Domande di questo tipo aiutano a quantificare in modo più oggettivo il valore di una soluzione ai problemi emersi e aiutano a creare una situazione positiva nella quale fare business. Il buyer diventa così portavoce all'interno della Decision Making Unit delle problematiche emerse, del loro impatto sulla vita aziendale e sui benefici derivanti dal porre soluzioni efficaci a siffatti problemi.

## Dimostrazione

Il passaggio successivo alla maturazione di bisogni espliciti è, naturalmente, quello della dimostrazione da parte dell'azienda venditrice di come le sue soluzioni d'offerta siano in grado di soddisfare il cliente. Il punto chiave è creare le condizioni affinché l'esplicitazione dei bisogni sia arrivata a un punto tale da assicurare il successo della proposta. Presentare una soluzione in uno stadio prematuro è uno dei tipici errori nella vendita a key account.

Un esempio:

acquirente: *"Abbiamo un serio problema con l'utilizzo di font differenti nel sistema che utilizziamo correntemente."* (bisogno implicito)

venditore: *"Sì, abbiamo verificato anche noi che sussistono alcune difficoltà con il tipo di sistema che state adottando. Il nostro software è stato sviluppato senza i bug che affliggono il vostro sistema di word processing."* (potenziale soluzione)

acquirente: *"Bene, ma non pagherò 3.500 euro solo per eliminare questi problemi."* (obiezione)

Il venditore non è riuscito a evidenziare lo spessore del problema per il cliente e non è riuscito a dimostrare il valore delle soluzioni che ha a disposizione. Il buyer dal canto suo reagisce opponendo un'obiezione che pone la discussione "in salita" per il venditore.

## Commitment

Piuttosto che cercare la chiusura della vendita, la maggior parte delle visite a key account viene realizzata nel tentativo di creare un *commitment* nell'acquirente che favorisca la decisione di:

- ✓ partecipare a una presentazione del prodotto;
- ✓ testare un nuovo prodotto;
- ✓ persuadere il cliente a fare accedere il venditore ad un livello superiore nel processo di *decision making*.

Una proposta è quella di articolare il processo che guida al commitment in tre fasi:

1. verificare che i problemi chiave siano emersi e siano stati trattati con adeguato approfondimento - è importante, cioè, che il buyer non si trovi nella condizione di dover ancora affrontare delle questioni, dubbi o necessità di qualche rilievo. Il venditore potrebbe, per esempio, agire come segue: *"Ok, sembra che abbiamo discusso di tutti i temi sul tavolo. C'è qualcosa d'altro che desidera discutere?"*
2. riassumere i benefici - serve a recuperare tutti i temi principali della discussione. Un esempio: *"Bene, abbiamo evidenziato come il nuovo sistema consenta di ridurre i costi di circa 50.000 euro all'anno, grazie a un processo produttivo più rapido e a un sistema di controllo semplificato. Abbiamo inoltre discusso dell'impiego di componentistica collaudata, al fine di garantire un'elevata affidabilità di gestione che vi consenta di superare i problemi che avete riscontrato in passato."*
3. proporre al cliente un impegno a proseguire il discorso - il passaggio naturale è proporre un accordo per procedere con un incontro successivo. Il venditore potrebbe proporre quanto segue: *"Mi fa piacere averla incontrata e aver discusso di questi temi. Posso suggerirle di organizzare un secondo incontro assieme al vostro responsabile del controllo qualità presso un'azienda locale, per mostrarvi il nostro sistema in funzione?"*

## 2.3 | Costruire la relazione con i key account

La relazione con il cliente è un tema fondamentale in ogni processo di vendita si prenda in considerazione, ma nel caso di clienti strategici, la relazione diventa quasi lo scopo principale del key account manager. Di seguito sono descritte 5 modalità per la costruzione di una forte relazione con il cliente.

### 1. Fiducia personale

Lo scopo è di creare confidenza e rassicurazione nel cliente attraverso:

- conferma che le promesse verranno mantenute;
- risposta immediata a richieste, problemi e proteste;
- elevato, ma non intrusivo, numero di contatti con il key account;
- organizzazione di visite al sito o agli impianti;
- coinvolgimento del cliente in eventi e attività sociali;
- preventivo avviso sui problemi che possono sorgere.

### 2. Supporto tecnico

Per fornire know-how e migliorare la produttività del cliente attraverso

- cooperazione nella fase di ricerca e sviluppo;
- servizio pre e post-vendita;
- training al personale del cliente;
- *dual selling* (il fornitore aiuta il cliente a vendere).

### 3. Supporto in termini di risorse

Al fine di ridurre il carico finanziario per il cliente, il fornitore può:

- concedere agevolazioni sul credito;
- offrire prestiti a basso costo;
- coordinare promozioni per suddividere i costi;
- accettare in pagamento, in tutto o in parte, beni o servizi al posto di cassa.

### 4. Livello di servizio

Per ottenere un adeguato livello di servizio, devono essere garantiti:

- affidabilità nelle consegne;
- consegne rapide e, al limite, *just-in-time*;
- sistemi di riordino automatizzati;
- quotazioni affidabili e accurate;
- riduzione della difettosità.

### 5. Riduzione del rischio

L'obiettivo è di ridurre l'incertezza che il cliente può ricondurre al fornitore e al prodotto/servizio offerto:

- dimostrazioni gratuite dei prodotti;
- periodi di prova gratuiti o a basso costo;
- garanzia sui prodotti;
- garanzie sulle consegne;
- contratti di manutenzione preventiva;
- follow-up proattivo.

Nella tabella che segue, sono stati riportati alcuni suggerimenti relativi alla gestione quotidiana del cliente.

<b>Da fare</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborare insieme con il cliente un piano dedicato</li><li>• Comprendere il processo decisionale del key account:<ul style="list-style-type: none"><li>- criteri di scelta</li><li>- ruolo della DMU</li><li>- come vengono prese le decisioni</li></ul></li><li>• Confermare unicamente ciò che realisticamente può essere consegnato</li><li>• Rispondere rapidamente alle questioni sollevate</li><li>• Confermare per iscritto gli accordi presi</li><li>• Comunicare internamente per verificare tempestivamente l'insorgere di problemi</li><li>• Osservare le questioni trattate dal punto di vista del cliente</li><li>• Fare domande (<i>"perché l'informazione è potere"</i>)</li></ul>
<b>Da evitare</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettere che una questione di scarsa importanza danneggi il rapporto</li><li>• Aspettarsi di ottenere tutto: fare una concessione potrebbe migliorare il rapporto</li><li>• Fornire informazioni relative ad altri account</li><li>• Affrontare le negoziazioni con un approccio <i>win-lose</i>: bisogna cercare di ricreare uno scenario <i>win-win</i></li><li>• Temere di dovere dire "no" se le circostanze lo richiedono</li><li>• Mentire: se non si conosce la soluzione va detto</li></ul>