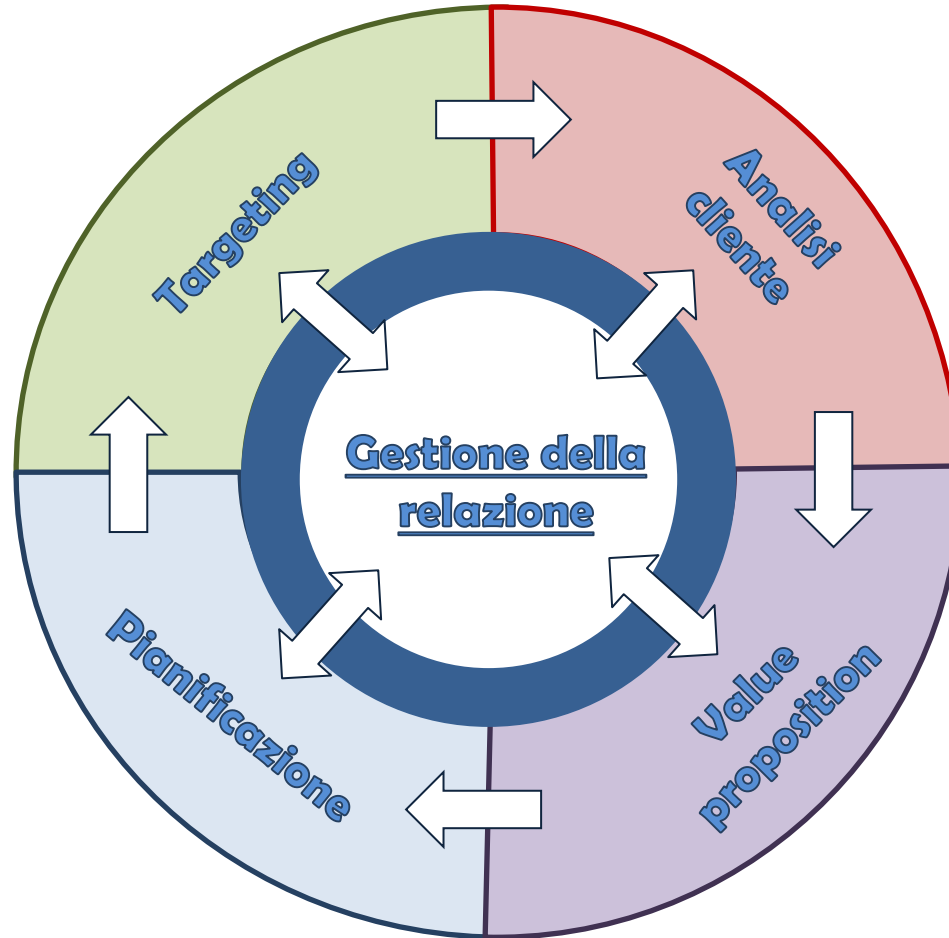
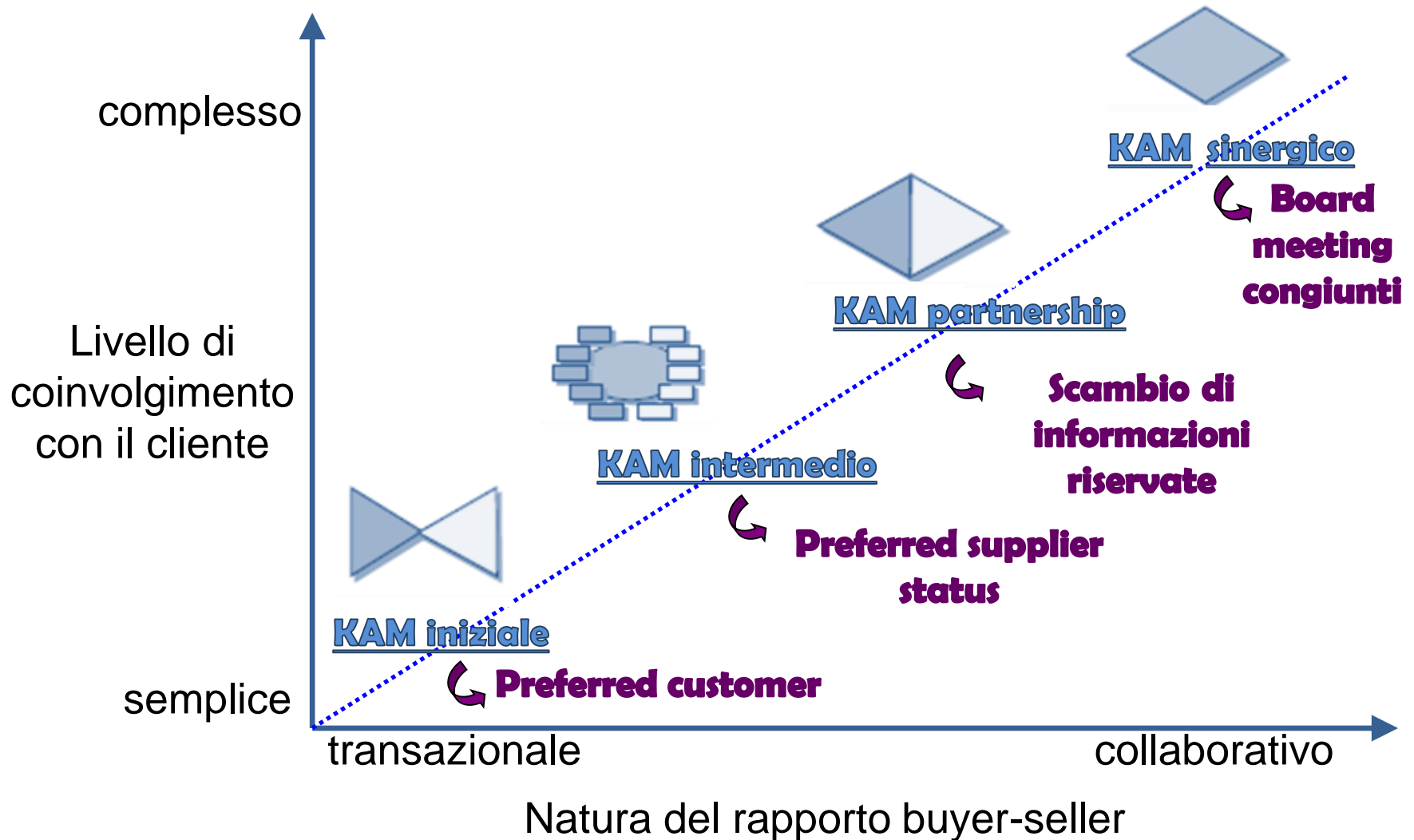


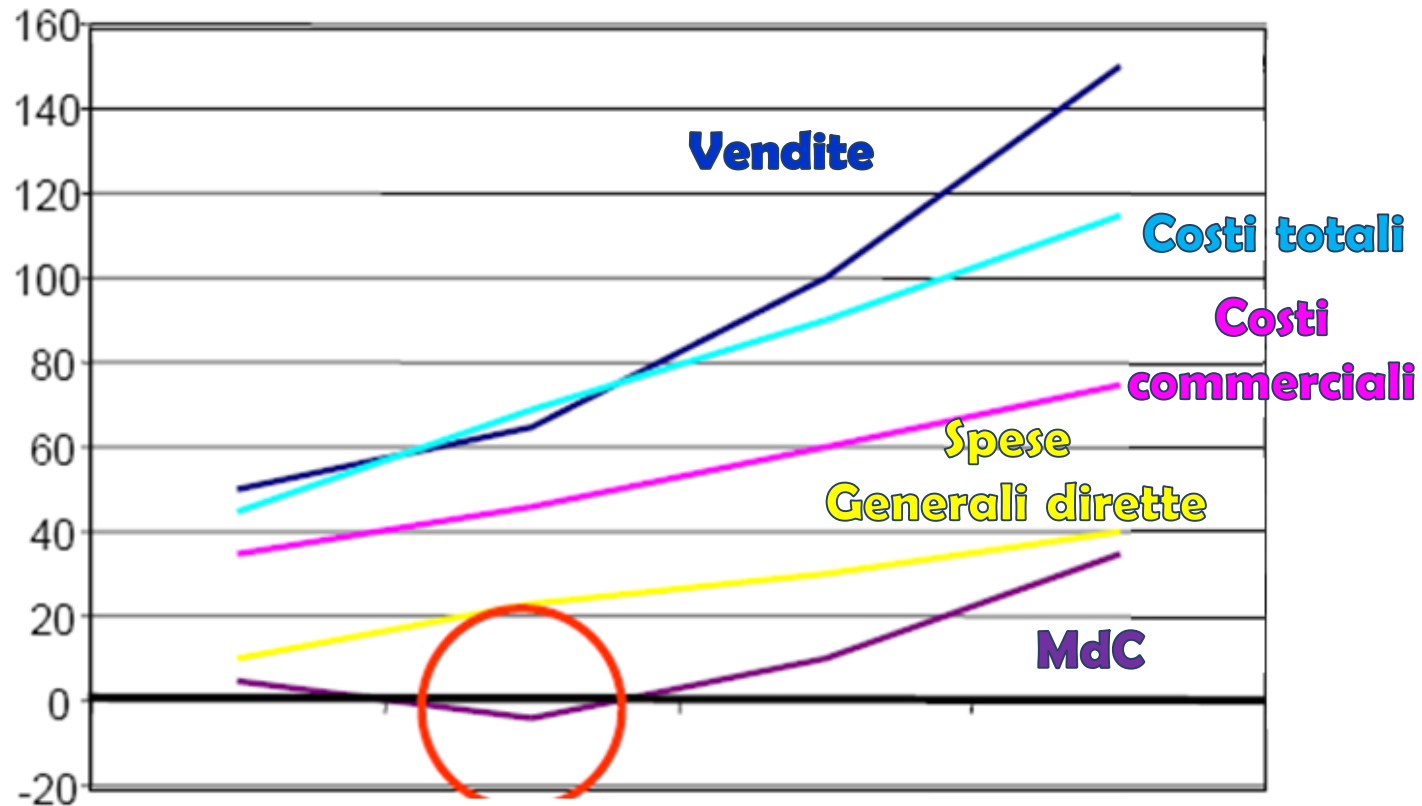
Il ruolo centrale della gestione della relazione



Il modello relazionale



Il modello relazionale



Costruire la relazione

- Nel caso di clienti strategici la relazione diventa quasi lo scopo principale del key account manager; le 5 modalità per la costruzione di una forte relazione col cliente sono:
 - **Fiducia personale** (creare confidenza e rassicurazione)
 - **Supporto tecnico** (fornire know-how e migliorare la produttività del cliente)
 - **Supporto in termini di risorse** (ridurre il “carico” finanziario per il cliente)
 - **Livello di servizio** (affidabilità, rapidità, riordini automatizzati, riduzione difettosità)
 - **Riduzione del rischio** (ridurre l’incertezza che il cliente può ricondurre al fornitore o al prodotto/servizio)



Se il cliente non vede i potenziali vantaggi nel costruire una relazione con voi non sarà mai interessato a intraprenderne una.

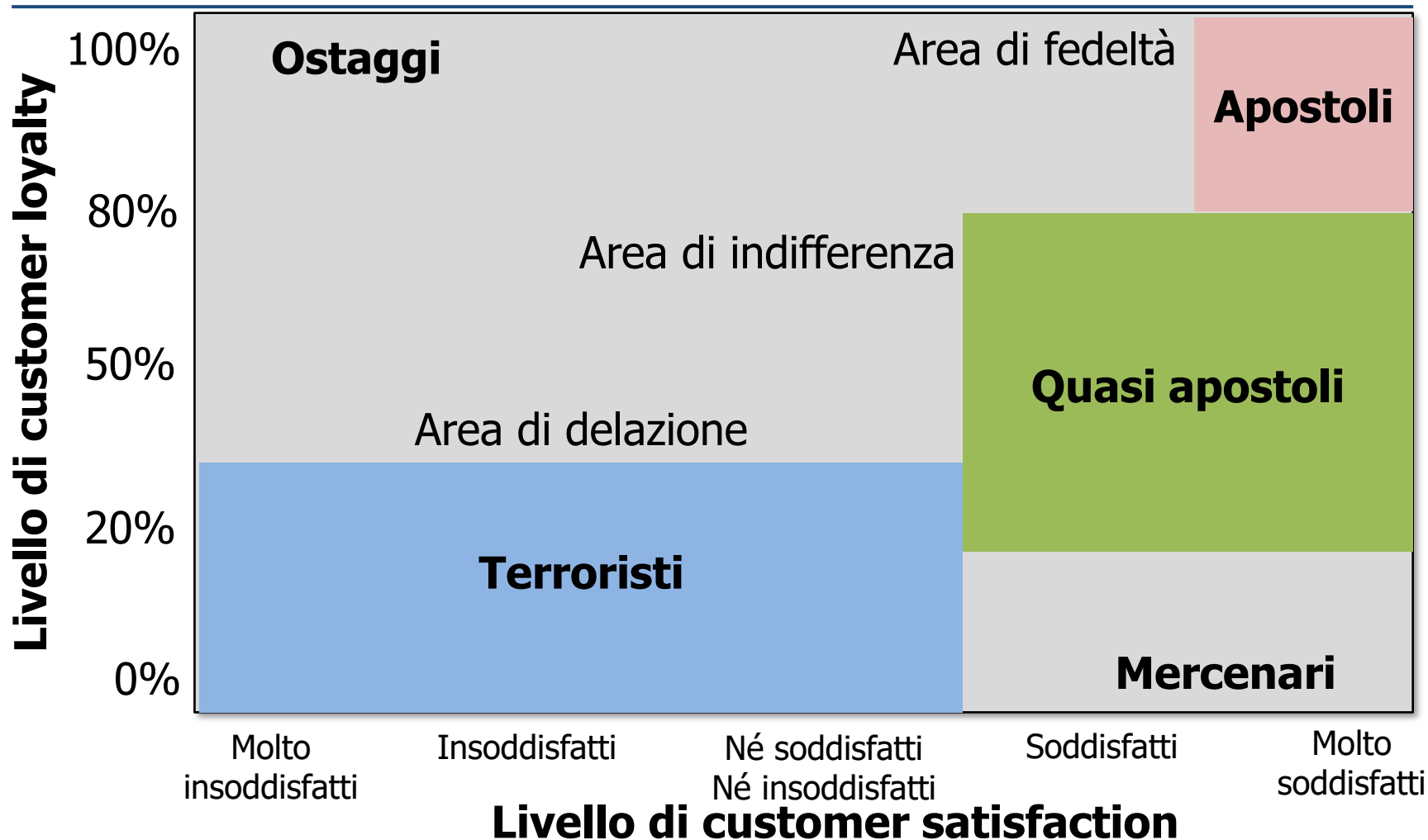
Sistema informativo necessario

	Dati hard	Dati soft
Generali	Indirizzi, n. telefono/whatsAppx, e-mail Prodotti venduti dal cliente e mercati serviti Volumi di vendita e ricavi Capitale investito Indici operativi (ROI, ROS)	Elementi ambientali che impattano sul cliente (attuali e futuri)
Specifici	Analisi delle vendite per prodotto sull'account Analisi dei prezzi e delle profittabilità sull'account Dettagli su sconti e abbuoni Prodotti della concorrenza, prezzi e vendite Date di scadenza dei contratti	Membri della DMU Criteri di scelta Percezioni e attitudini Processo d'acquisto Valutazioni sulle relazioni

Il processo di pianificazione



Fedeltà e soddisfazione



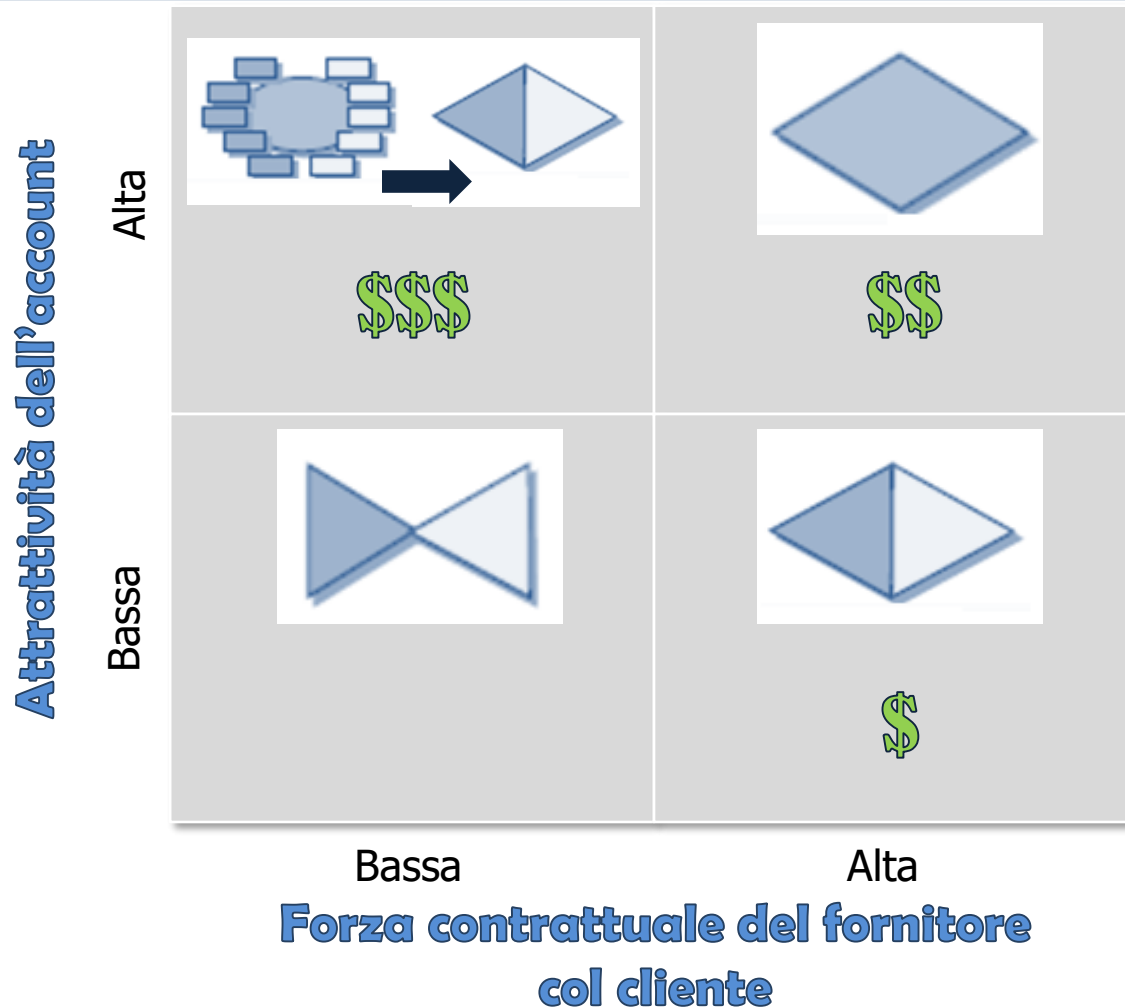
Non tutti i clienti fedeli sono Key Account!

**Livello potenziale di contribuzione
agli obiettivi strategici**

Alto	Key Account potenziali	Key Account
Basso	Regular Account	Important Account
	Basso	Alto

**Livello attuale di contribuzione
agli obiettivi strategici**

Non tutti i clienti fedeli sono Key Account! (ii)



Non tutti i clienti fedeli sono Key Account! (iii)



Non tutti i clienti fedeli sono Key Account!

Clienti strategic

- Clienti molto importanti, con i quali la relazione si sviluppa fino al livello di partnership. La relazione è 'win-win'; entrambi i lati riconoscono i benefici tratti dal lavorare insieme. I clienti comprano non in base al prezzo ma in base al valore aggiunto che deriva dall'essere in partnership col fornitore. Prodotti e servizi sono sviluppati con il cliente. A causa della loro grande dimensione e del livello di risorse che assorbono, solo una piccola parte di clienti rientrano in questa categoria.

Clienti status

- Clienti molto importanti (in termini di valore). È necessario un impegno per la sicurezza dell'approvvigionamento e un'offerta di prodotti e servizi tagliati su misura delle particolari necessità del cliente. Il prezzo è meno importante nella scelta del fornitore da parte del cliente. Entrambe le parti hanno alcuni obiettivi in comune. Le due organizzazioni si impegnano reciprocamente. È bene investire in questi clienti allo scopo di continuare la relazione di business per un vantaggio reciproco.

Clienti star

- Il prezzo è ancora un fattore preponderante nella decisione di comprare. È bene trascorrere più tempo con alcuni di questi clienti e ambire a sviluppare una relazione più profonda con loro nel tempo.

Clienti opportunity

- Questi clienti solitamente vogliono un prodotto standard, «pret-a-porter». Il prezzo è la chiave della loro decisione nell'acquisto. La relazione è utile e professionale, ma di transito. È meglio non investire significative quantità di tempo nella relazione di business in questo caso.

Profili distintivi dei clienti

Base per la distinzione	Investimento strategico	Investimento selettivo	Gestione per far cassa	Mantenimento pro-attivo
Return on investment	Misurato su minimo un periodo di 2-3 anni. "Lifetime value"	Bisogna essere pronti a investire in anticipo. Avere un calendario chiaro per i rendimenti attesi. Condurre revisioni regolari.	Bisogna porre un'attenzione costante al miglioramento della redditività. Avere un punto di vista orientato ai costi.	I guadagni devono essere immediati.
A che livello dobbiamo "comprendere il cliente"?	Business strategy, vision e driver, posizione sul mercato, valutazioni dei fornitori, competitors.	Preparare un'analisi completa usando tutti gli strumenti a disposizione	Check continuo di cambiamenti della loro business strategy che potrebbero portare a una riclassificazione del cliente.	Esigenze attuali.
Natura del nostro impegno contrattuale	Contratto completo per promuovere fiducia e confidenza, una piattaforma per sviluppare a partnership a tutti gli effetti.	Adottare un approccio come una "lettera di intenti", sottolineando aspirazioni e aspettative. Nessuna sanzione finanziaria.	Stipulare un contratto completo per proteggere il business attuale e porre barriere di uscita.	Nessun contratto.
Relazione e livello di contatti	Completo coinvolgimento.	Concentrarsi su influencer chiave e sponsor.	Mirare all'incremento dell'efficienza dei contatti.	Preferred customer.

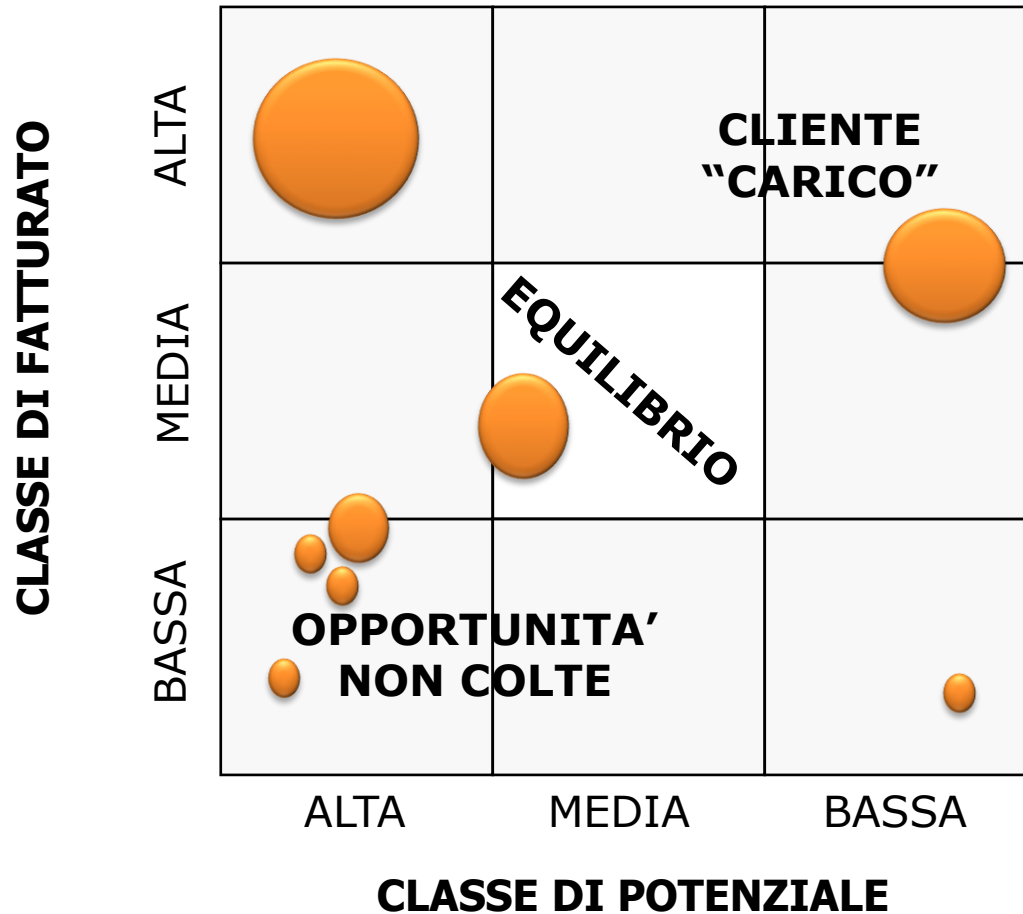
Profili distintivi dei clienti (ii)

Percezione che il cliente ha di noi	"Helper" numero 1, un supplier strategico, fornitore di più del 60% di share.	Portatore di miglioramenti specifici e indirizzati. Key supplier.	Pronto e disponibile.	Commercialmente astuto, invogliarli a fare affari con noi.
Allocazione delle risorse	Concordate internamente su base annuale. Concordate con il cliente in riscontro a chiari guadagni.	Allocazione delle risorse in base a obiettivi chiari e realistici.	Ritiro continuo di risorse finchè non c'è un impatto negativo.	Solo vendite.
Disponibilità tecnologica	Piena collaborazione. Alta rapidità di risposta.	La più alta velocità di risposta. "Nuove" tecnologie fatte su misura	Supporto limitato nelle modifiche. Velocità di risposta media.	Tecnologia esistente. Nessuno sviluppo del lavoro.
Pricing	Value based.	Market based.	Value based.	Tattico, basato sulla nostra capacità disponibile.
Risultati da evitare	Caricare costi più alti del giustificabile.	Incastrarsi in accordi poco redditivi o non redditivi affatto.	Diventare compiacente. Trattando il cliente come un cittadino di seconda classe.	Destabilizzare il mercato.

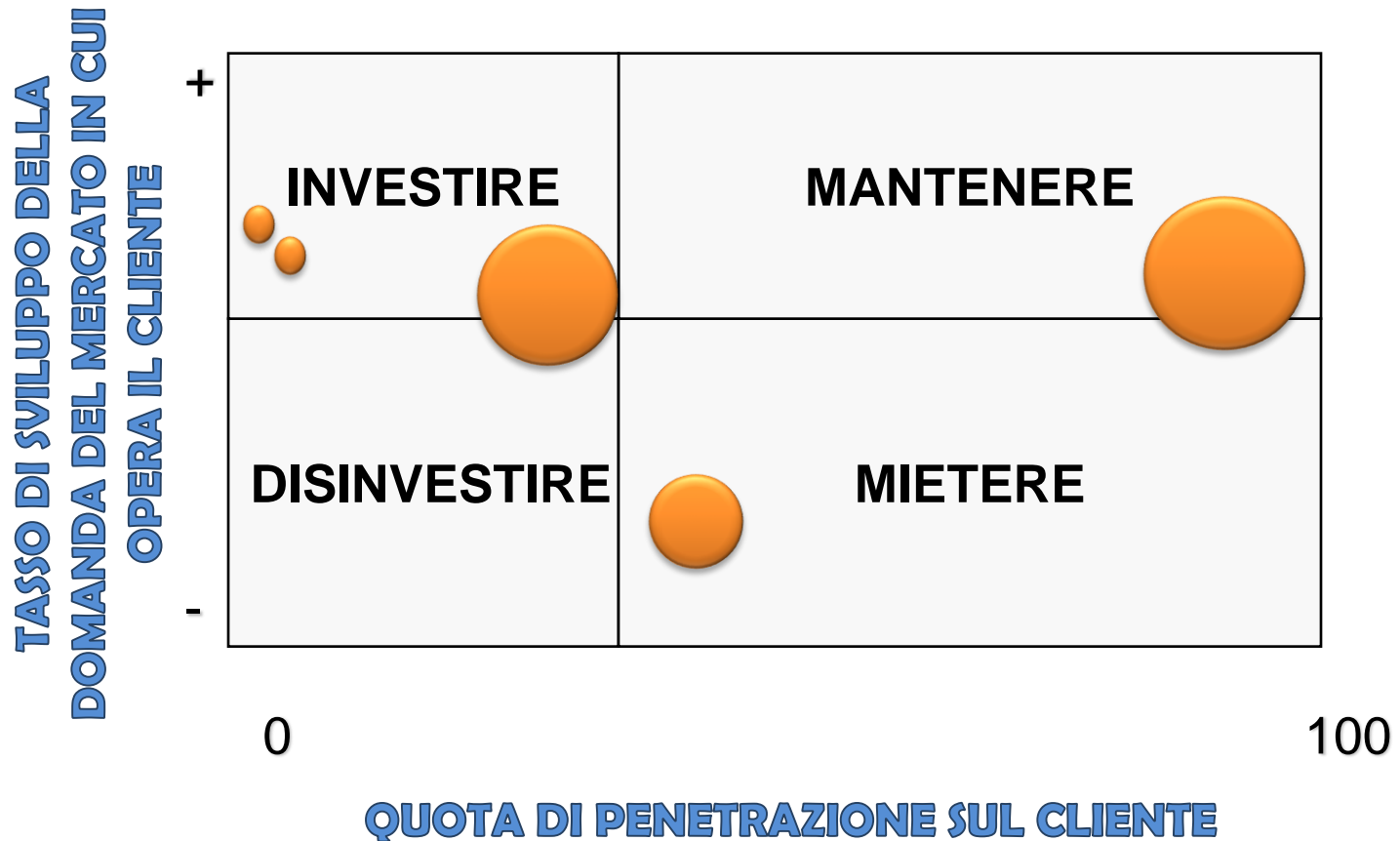
Su quali clienti puntare?

- Si possono utilizzare le **matrici di portafoglio clienti**, strumenti che consentono di:
 - Allocare in modo efficace gli sforzi (tempo, spese, supporti)
 - Stabilire delle priorità di azione
 - Stabilizzare i risultati di vendita
- Diversi strumenti a disposizione:
 - FATTURATO / POTENZIALE
 - SVILUPPO / PENETRAZIONE
 - QUALITA' DEL FATTURATO
 - REDDITIVITA' / DURATA DELLA RELAZIONE
 - CONTRIBUZIONE ATTUALE / POTENZIALE
 - ATTRATTIVITA' / ADATTABILITA'

Fatturato / Potenziale



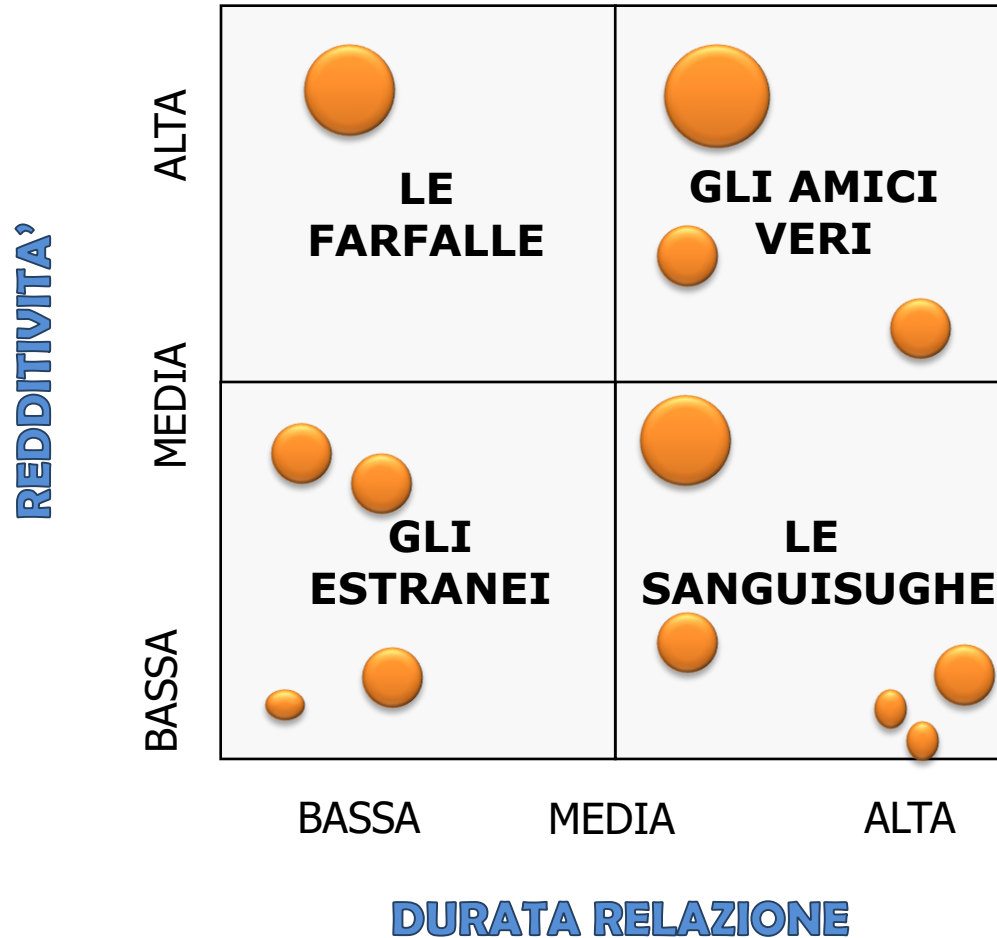
Sviluppo / Penetrazione



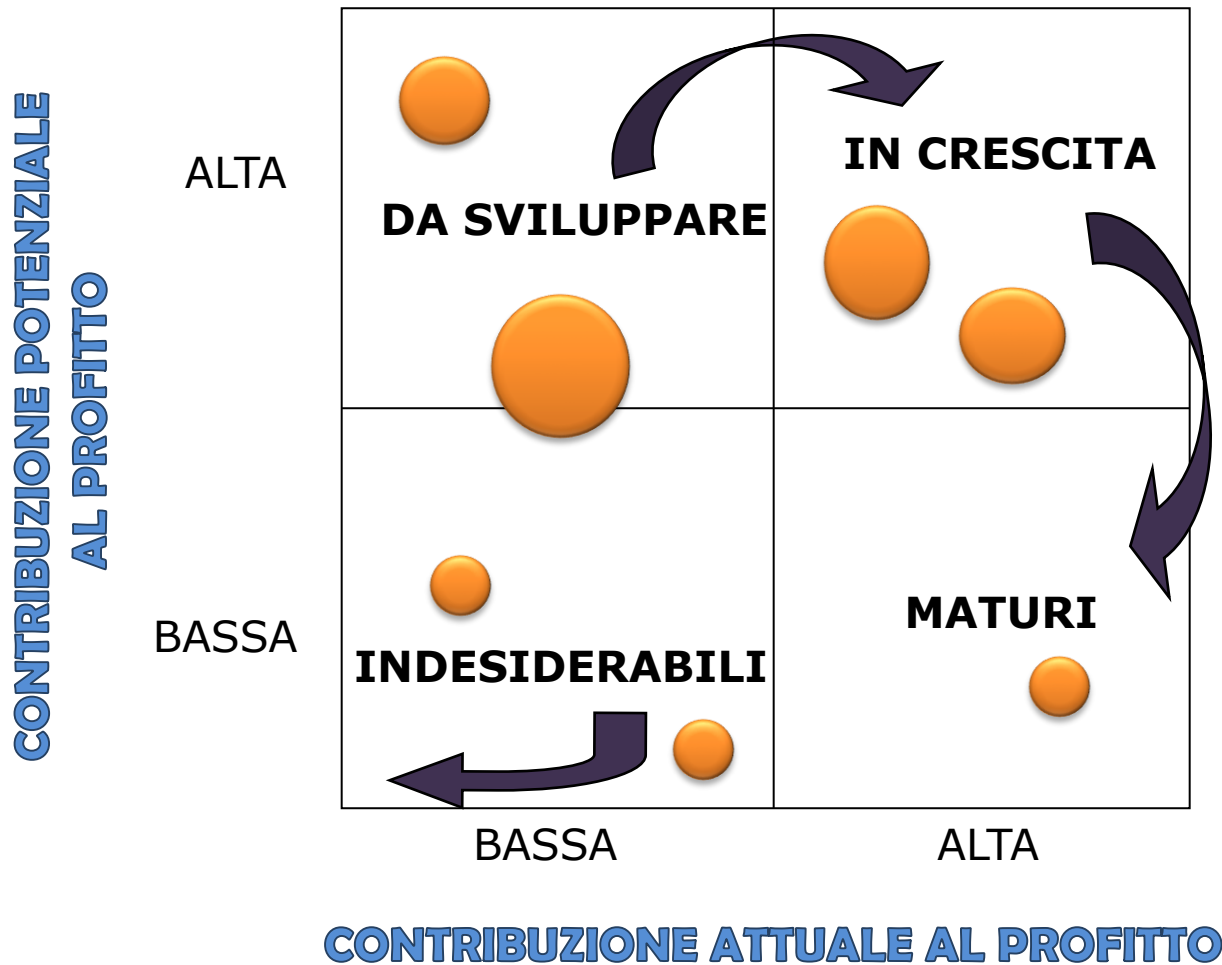
Analisi della qualità del fatturato

Classe di fatturato	Classe di margine			
	Classe 1 (>...)	Classe 2 (...)	Classe 3 (...)	Classe 4 (<...)
Classe A (80%)	Certezza		Selezione o riduzione costi	Politiche mirate
Classe B (15%)				
Classe C (5%)	Selezione o sviluppo quota penetrazione		Marginalità o eliminazione	

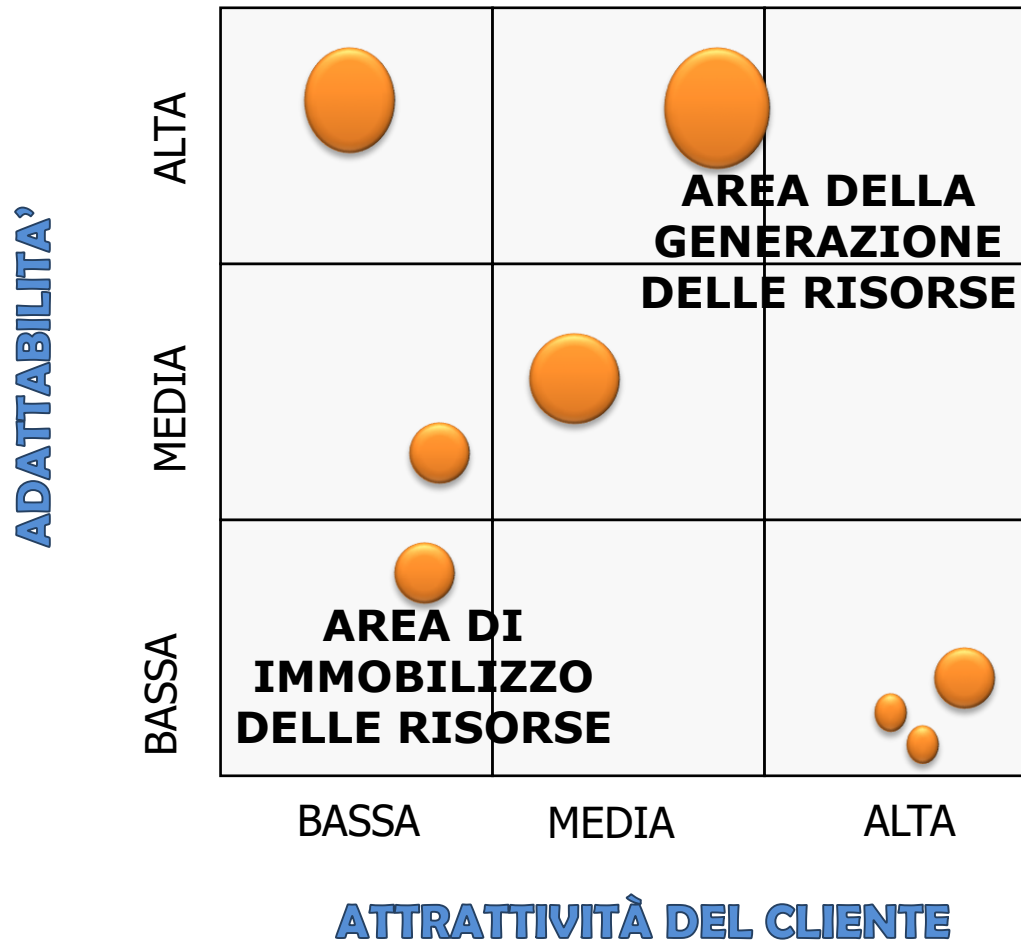
Redditività / Durata della relazione



Contribuzione attuale / potenziale



Attrattività / Adattabilità



Esempio KAM in diversi settori industriali

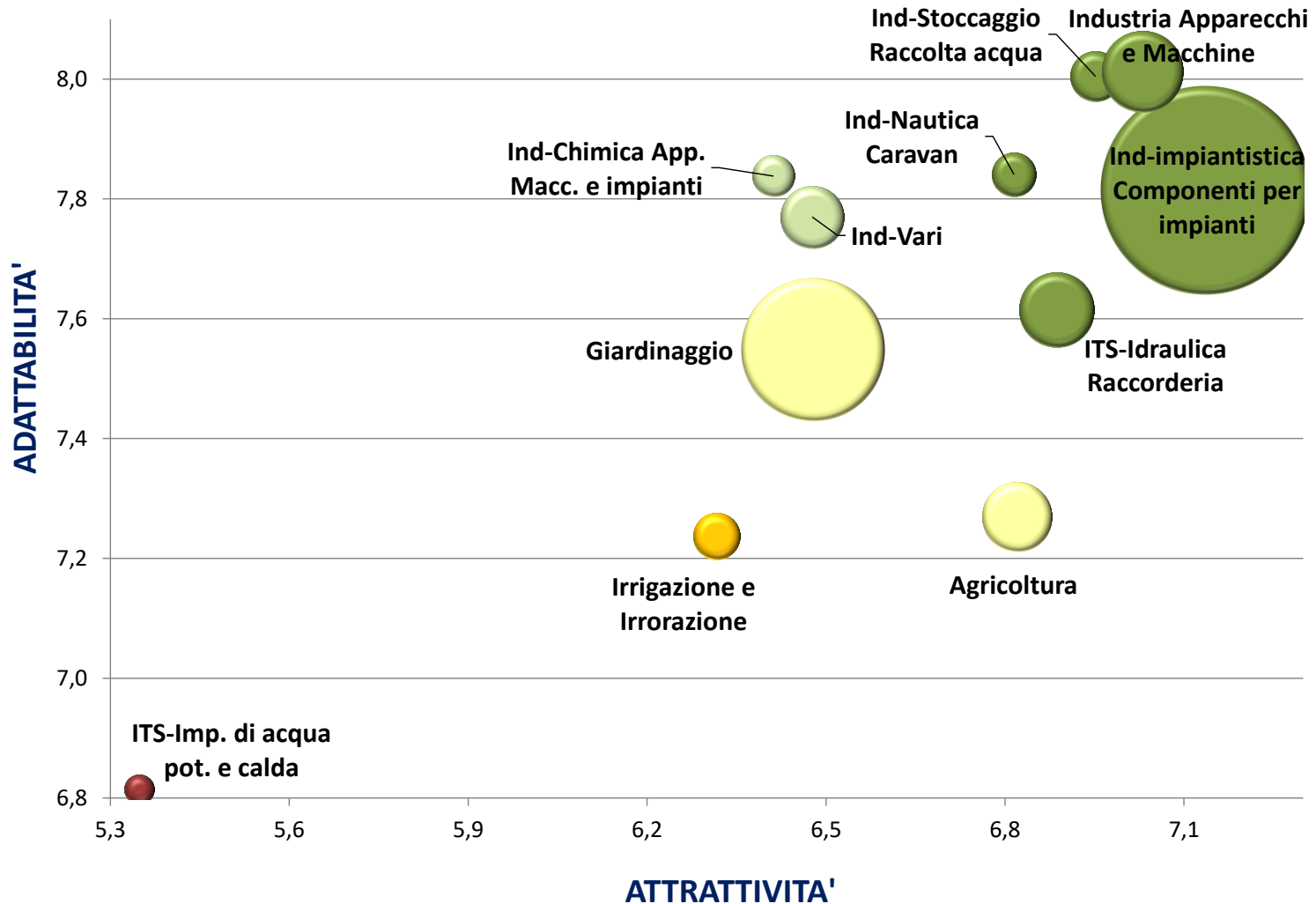
Attrattività dei Settori

- Margine (A)
- Dimensione (Vol. effettivi) (A)
- Fatturato (M)
- Accesso (barriere, canali, ...) (M)
- Tasso di crescita (A)
- N. clienti potenziali (A)
- Concorrenza (M)

Adattabilità dell'azienda verso il settore

- Qualità (A)
- Customer Experience (M)
- Conoscenza delle esigenze (A)
- Assistenza e servizio tecnico (A)
- Innovazione (M)
- Competitività (B)
- Servizi commerciali (A)

Matrice Settori target



Il Key Account Development Plan

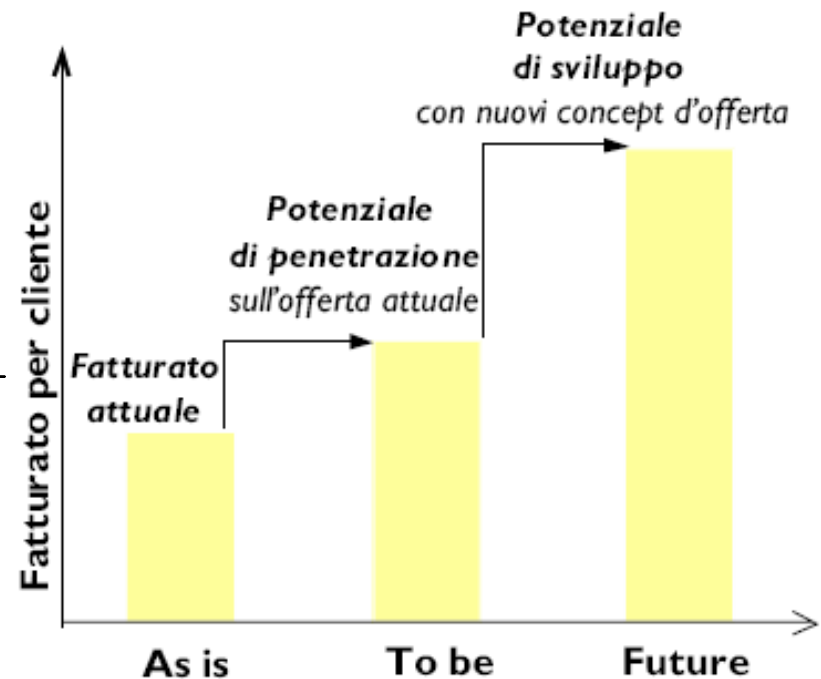
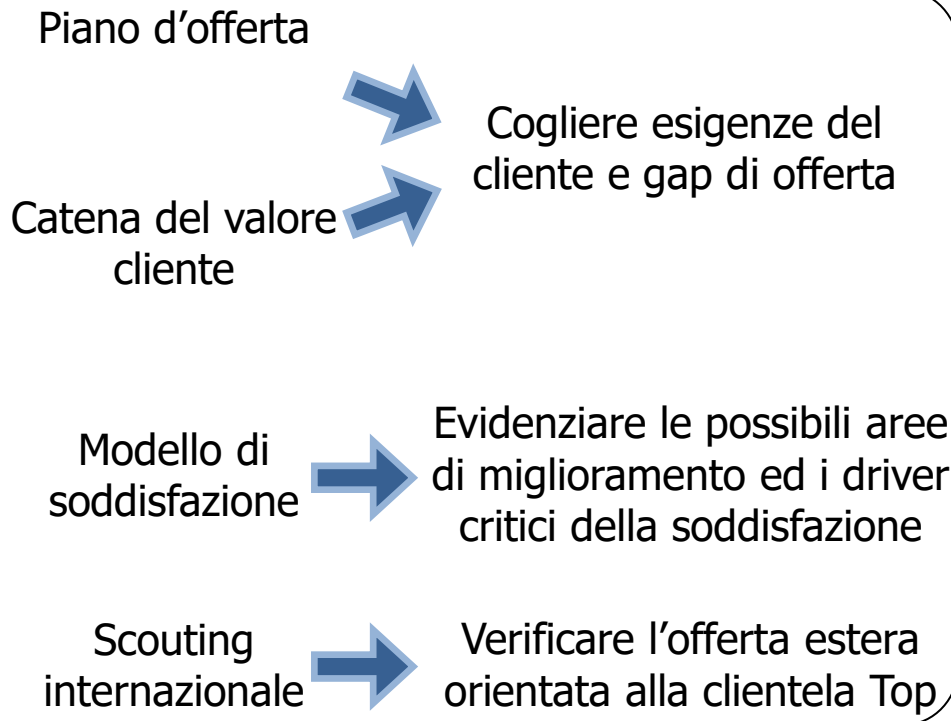
- Uno strumento per ottenere un Key Account Management **effettivo, efficiente e dotato di valore aggiunto;**
- uno step spesso dimenticato per pianificare la strategia con il Key Account;
- il «luogo» dove registrare/fissare tutti gli obiettivi importanti e le azioni riguardanti lo sviluppo del business con l'account;
- il punto di riferimento per tutti i colleghi coinvolti;
- l'occasione per avere una **visione di lungo termine su come il business possa evolvere e raggiungere gli obiettivi.**

Strumenti, obiettivi e risultati del KAM

Strumenti

Obiettivo

Risultato



Perché sviluppare un piano

- Permette al sales management di **monitorare le performance**, e confrontare i progressi tra i diversi clienti.
- Il processo di sviluppo del piano ci aiuta a **mettere insieme** in nostri **pensieri** e le **azioni**.
- Il piano ci aiuta a **comunicare** gli **obiettivi** e le **azioni** ai membri del team KA.
- Un buon piano può essere condiviso con il cliente, in maniera da **mostrare** le nostre **ambizioni** e **trasmettere fiducia**.
- Il piano KA è un mezzo per assicurarsi che la **value proposition** sia **sviluppata, comunicata e ricompensata**.

"Fare piani a lungo termine non ha nulla a che fare col fatto di prendere decisioni a lungo termine, ma col comprendere le conseguenze future delle decisioni odierne."

Gary Ryan Blair



Key Account Plan vincente in **10** mosse




Swipe →



Key Account Plan vincente in 10 mosse

Swipe →

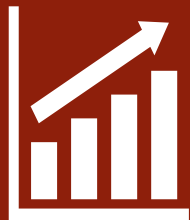


A man in a brown suit and red tie is seen from the side, looking at a chessboard. The chessboard is lit up, and several pieces are visible, including a knight and a pawn. The background is dark.

Questa guida
esemplificativa sulla
gestione strategica del
Key Account si basa su
una raccolta delle
migliori pratiche
identificate all'interno
dei progetti di
consulenza seguiti.
È pensata per formulare
e successivamente
implementare un **Piano
sui clienti chiave** che
l'azienda ha deciso di
gestire proattivamente
per una relazione
vantaggiosa e duratura

1

**Analisi
profilo del
cliente**



2

**Analisi
relazione
attuale**

3

**Identificazione
fattori chiave**



4

**Mappatura
processo
decisionale**

5

**Individuazione
nuove
opportunità**



6

**Analisi
competitor
diretti**

7

**Definizione
obiettivi**



9

**Coordinamento
piano d'azione**



8

**Sviluppo
strategia**

10

**Gestione e
sviluppo
relazione**



3

Identificazione fattori chiave

Analizzare in profondità gli acquisti del cliente, per comprendere al meglio a quali necessità abbiamo dato risposta.

Chiarisci i requisiti e le tue aspettative sui bisogni futuri del cliente chiave. Quali sono le nostre qualità che il cliente apprezza molto? Quali esigenze attualmente non vengono soddisfatte da alcun fornitore? Quali sono le probabili esigenze che il cliente avrà in futuro? Cosa "delizia il cliente"?

2

Analisi relazione attuale

Pensa alla situazione attuale concentrandoti sulla storia del key account, sulle prestazioni contrattuali previste e sulle percezioni della tua azienda all'interno dell'organizzazione cliente. Chi sono i contatti chiave? Che potere decisionale hanno? Siamo presenti dove serve? Dove sono le eventuali lacune?

1

Analisi profilo del cliente

L'approccio "strategico" alla gestione degli account richiede di essere focalizzati sul cliente.

E' un impegno continuo verso la comprensione dell'attività del cliente necessaria per fornire soluzioni a valore aggiunto in tutta la sua organizzazione. Pensa al key account per comprendere la visione del CEO, le strategie, la sua organizzazione e i suoi obiettivi.



**4**

Mappatura processo decisionale

Delimitare i criteri chiave e i requisiti più importanti nel processo decisionale dell'organizzazione. E' necessario identificare come e da chi verrà presa la decisione e quali altri fattori potrebbero influenzare il processo.

5

Individuazione nuove opportunità

Esamina i risultati chiave delle sezioni precedenti e identifica dove ritieni che i punti di forza possano essere sfruttati per servire il cliente e le sue esigenze, dove potresti essere in grado di sfruttare opportunità precedentemente non sfruttate per fornire un valore unico. In che modo sfrutterai la tua azienda e le tue risorse per trovare nuove opportunità? Quali carenze devono essere superate per potere avere più possibilità nei nuovi progetti?

6

Analisi competitor diretti

Identificare e valutare i principali concorrenti di questo account tenendo conto di quanto riescano a presidiare i fattori critici di successo. Quali punti di forza vede il cliente? Quali punti di debolezza? Quale la strategia possibile per posizionarsi nei confronti di questi competitor?

8

Sviluppo strategia

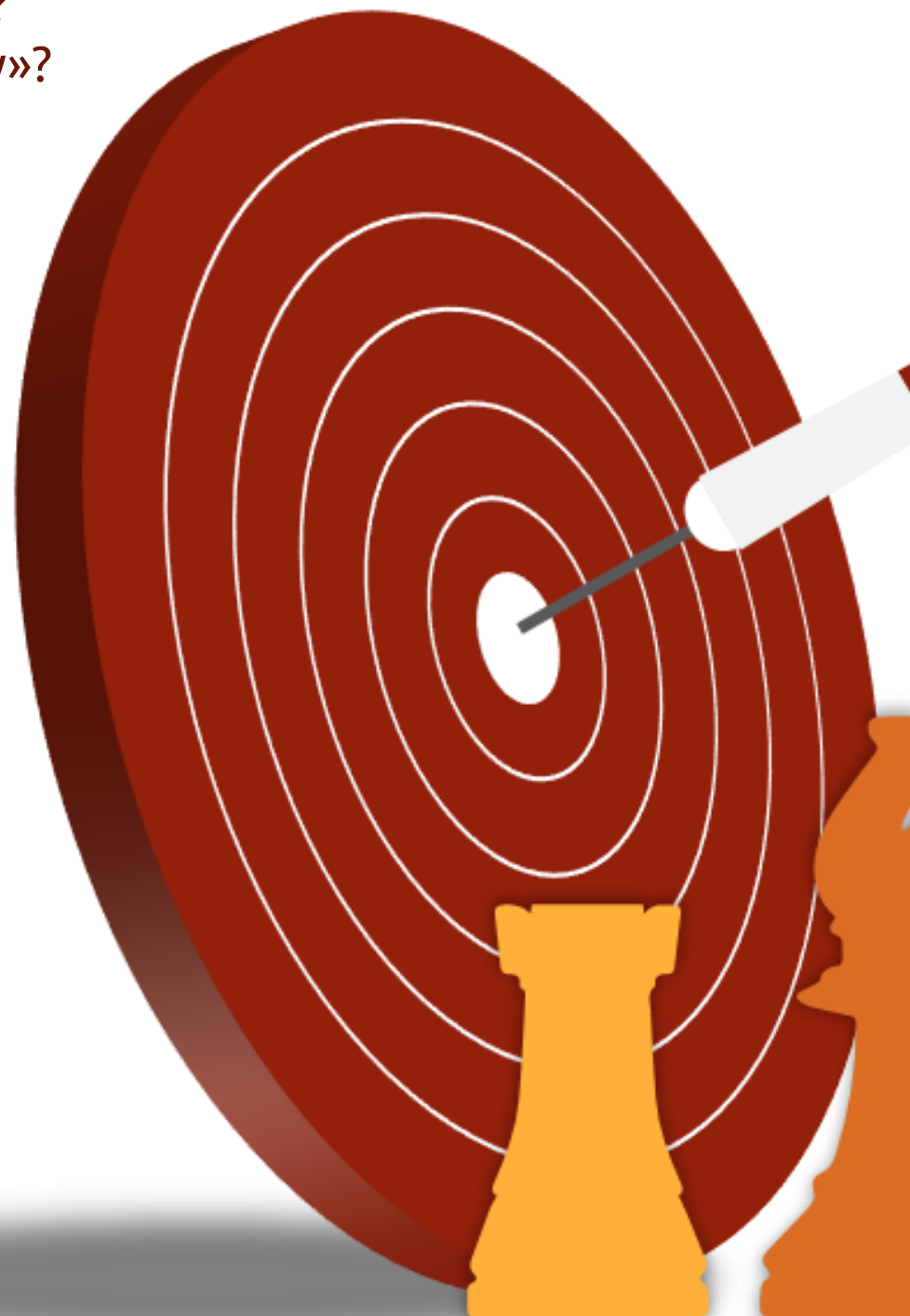
La strategia dovrà rispondere alla domanda: Come differenziare le nostre proposte/offerte dalla concorrenza e chiudere più contratti possibili sull'account? Come dimostrare le capacità/conoscenze/competenze nella proposta di valore per differenziarsi con successo? Quali potranno essere i fattori critici da presidiare nell'attuazione della strategia? Come ridurre al minimo i costi per agevolare il key account? Come rendere tangibile il «value for money»?

7

Definizione obiettivi

Considera prima i risultati a lungo termine e poi fissa gli obiettivi "da realizzare" a breve termine. Gli obiettivi migliori sono quantificabili: raggiungere un certo valore di fatturato in nuovi progetti a settembre, conquistare il 75% del budget entro la fine di ottobre, o far crescere il business del 25% entro la fine dell'anno.

Definiti correttamente, i risultati da raggiungere saranno S.M.A.R.T.: Specifici, Misurabili, Realizzabili, Rilevanti e Basati sul tempo. Dovrebbero riguardare i requisiti più importanti del cliente.



9

Coordinamento piano d'azione

I piani sono una componente fondamentale del Key Account Process. Le domande chiave da porsi continuamente durante l'elaborazione della programmazione operativa sono:

QUALI azioni devono essere intraprese per attuare la strategia?

CHI è responsabile di ciascuna di queste azioni?

QUANDO dovrebbe aver luogo ogni fase dell'azione?

COME realizzerai ogni azione e come verrà misurata?

QUALI risorse sono necessarie?

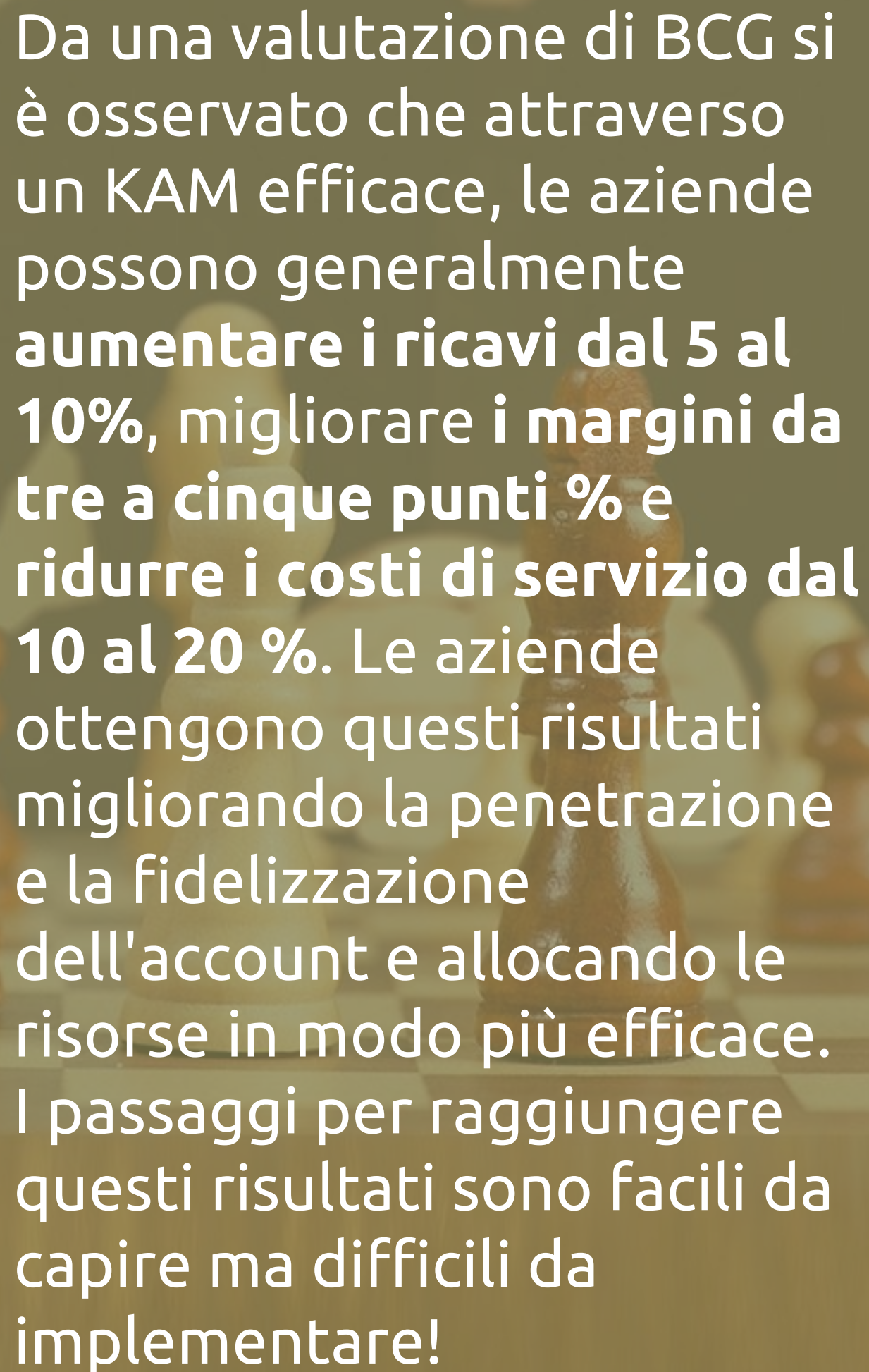
I piani devono essere monitorati e valutati in modo proattivo sistematicamente per garantire che siano in linea con gli obiettivi e assicurare che non ci siano stati cambiamenti nell'ambiente esterno o interno che richiedano una revisione della strategia o degli stessi piani.

10

Gestione e sviluppo relazione

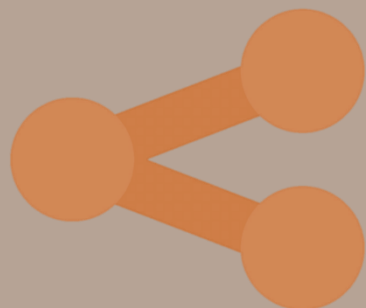
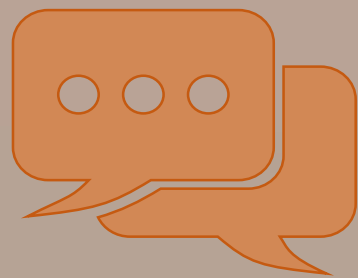
Lo sviluppo di una partnership a lungo termine per essere reciprocamente vantaggiosa richiede un attento sviluppo della strategia e una pianificazione per l'implementazione, ma richiede anche sforzi continui che alimentano e rendono la relazione sempre più «performante». Quali iniziative potrebbero migliorare ulteriormente il rapporto? Quali attività potrebbero fare guadagnare punti alla tua azienda? Da dove si potrebbe trarre il maggior ritorno degli sforzi messi in campo?





Da una valutazione di BCG si è osservato che attraverso un KAM efficace, le aziende possono generalmente **aumentare i ricavi dal 5 al 10%**, migliorare i **margini da tre a cinque punti %** e **ridurre i costi di servizio dal 10 al 20 %**. Le aziende ottengono questi risultati migliorando la penetrazione e la fidelizzazione dell'account e allocando le risorse in modo più efficace. I passaggi per raggiungere questi risultati sono facili da capire ma difficili da implementare!

www.pdfor.it



Se ti è piaciuta la
sintesi, puoi leggere
sul mio profilo **altri**
post interessanti
sul tema



Daniele Rimini

@daniele.rimini

