

ACCOUNT MANAGEMENT nell' ICT

Maturità di molte applicazioni su cliente, interlocutori sempre più tecnicamente preparati e esigenti, banalizzazione di know how e di processo nelle diverse offerte spingono aziende di Information Technology e di consulenza verso la specializzazione; ovvero la necessità di focalizzare le proprie competenze distintive (ciò che si sa fare bene e meglio degli altri) sulle esigenze specifiche dei clienti, creando valore di business.

La trasformazione così dall'era delle soluzioni applicative all'era della ricerca e affermazione di valore per il cliente è davvero profonda e porta con sé molteplici cambi di regole del gioco, soprattutto nell'area commerciale.

Segnali deboli, ma significativi, della necessità di intervenire e cambiare qualcosa sono:

- ✓ cali della produttività di vendita lungo tutto il ciclo tipico delle trattative complesse che sono in portafoglio, a causa della indifferenziazione rispetto ai competitor diretti;
- ✓ margini operativi di progetto in contrazione a causa delle tante promesse, anche di prezzo, necessarie per convincere i clienti;
- ✓ ridotta capacità di consolidare business con i clienti già acquisiti (notoriamente a maggiore redditività), per le scarse iniziative di fidelizzazione attivate (dovendo dedicare tempo ad inseguire le richieste del mercato – per quanto ancora? –) e a causa di ridotte competenze e sensibilità commerciale di chi lavora su progetto, troppo preso dagli aspetti tecnici della soluzione che deve implementare;
- ✓ investimenti eccessivi su cliente rispetto alle opportunità effettivamente colte, a causa di una scarsa qualificazione delle stesse e del valore che gli si può offrire, troppo presi a correre dietro ad urgenze operative.

Ma cosa cambiare?

Il ciclo di acquisto

Probabilmente, per intuire i cambi che sono dietro l'angolo può essere utile razionalizzare la trattativa di vendita e il processo decisionale del cliente attraverso un modello di **Ciclo di acquisto**, facilmente verificabile nella realtà quotidiana.

In generale, si può affermare che il cliente sceglie noi, o altri, in relazione a quanto ci percepisce in grado di soddisfare le sue esigenze, secondo determinati parametri a cui pone attenzione che possiamo chiamare **criteri decisionali**: quelli che decide di adottare potrebbero corrispondere perfettamente con i punti di forza, i vantaggi competitivi di un potenziale fornitore, oppure no.

Le esigenze che stanno a monte di quei criteri nascono nella situazione di cambiamento organizzativo - totale, o legato ad alcuni processi - in cui, oggi, tutte le aziende si trovano e, quindi, la soluzione che un fornitore può offrire è solo una parte di un sistema più ampio di diverse azioni da attivare, i cui contenuti, però, condizionano le singole parti.

Proviamo adesso a ripercorrere le **fasi salienti** di un "Ciclo di acquisto" ricorrente:

- ✓ un responsabile di processo (potrà essere qualcuno con responsabilità di funzione, o anche un direttore generale) avverte la necessità di attivare un cambiamento per migliorare le sue performance e, da solo, oppure in team con titolari di altre posizioni, forse anche consulenti, definisce i contorni e i contenuti delle soluzioni che va cercando;
- ✓ quindi lo stesso, oppure il team di lavoro, investe qualcuno - tipicamente IT Manager, Team Leader di progetti specifici - della responsabilità di identificare la soluzione tecnica più idonea, pur dando già una prima indicazione sulle specifiche operative che tale soluzione deve rispettare;
- ✓ a questo punto, chi ha la "responsabilità tecnica", sulla base della sua esperienza e delle informazioni a disposizione convoca i potenziali fornitori a lui più noti (e forse anche qualcuno indicato dal suo committente interno), li valuta in relazione a parametri che ritiene idonei rispetto alle specifiche che deve soddisfare, ne scarta alcuni e, tra i rimasti, o sceglie direttamente, o propone le sue considerazioni al committente – team o individuo che sia – che ha il potere decisionale;
- ✓ se la decisione di acquisto non viene presa dal "responsabile tecnico" ma dal suo committente organizzativo, è ovvio che la scelta non sarà fatta solo sulla base delle caratteristiche tecniche (tipicamente di know how, esperienza,...) ma anche sulla base della sua aderenza e preferibilità rispetto alle esigenze (tipicamente di tempo, organizzazione, potere, ritorno dell'investimento,...) delle diverse persone coinvolte;
- ✓ se invece le considerazioni saranno esclusivamente di tipo tecnico è ovvio che, a meno di un vantaggio significativo da parte di un fornitore, diventi poi variabile rilevante il prezzo, il tempo di intervento, i ritorni personali dell'interlocutore e l'affidabilità della soluzione.

Il valore per i diversi interlocutori

Tutti noi sappiamo che, se si vendono soluzioni ove il prezzo che possiamo offrire non è di per sé fattore attrattivo, è necessario costruire **valore distintivo aggiunto** per il cliente per colmare il "gap" di competitività verso i nostri competitor che su tale fattore possono avere invece il proprio punto di forza.

Tuttavia, quando ci troviamo ad interfacciare coloro i quali abbiamo definito "Responsabili tecnici" come decisori finali, le probabilità di insuccesso possono essere elevate, perché:

- il valore che si può ricercare e proporre sarà troppo ridotto dato il punto di vista organizzativo dell'interlocutore di riferimento e, quindi, la ricerca di differenziazione competitiva più difficile, perché possibile solo su alcuni parametri standard, peraltro validi per tutti;
- non si riusciranno a trasformare completamente in promessa di soddisfazione al cliente le proprie competenze distintive e expertise, che prendono forma in un servizio il cui valore aggiunto è tipicamente costituito da benefici applicativi e/o strategie organizzative, recuperando così solo in parte i costi che le sostengono;

- sarà solo casuale se gli indicatori che verranno utilizzati per la scelta coincideranno con quelli che sono indiscutibilmente i "plus" dell'offerta.

Di fronte a un "responsabile tecnico", probabilmente si risulterà vincenti solo se si sarà, senza ombra di dubbio, leader per convenienza (giusto rapporto qualità/prezzo) e/o per affidabilità e performance operativa (know how ed experience consolidata). Nel caso non fosse così, le tecniche di vendita non potranno più bastare per guidare il "corso" della scelta: il "responsabile tecnico" valuta in base a criteri e parametri definiti, non tanto in base ai possibili impatti organizzativi.

Vale la pena a questo punto sottolineare che in un processo di acquisto esistono tre diversi approcci nella valutazione dell'offerta, spesso tutti e tre simultaneamente presenti, talvolta nella testa di un solo interlocutore o più probabilmente trasversali a diversi livelli organizzativi e, quindi, presenti in misura differente nei processi di pensiero di diverse persone.

Tali approcci possono essere definiti come:

- ⇒ Orientamento al "Che cosa" (livello tecnico)
- ⇒ Orientamento al "Come" (livello applicativo)
- ⇒ Orientamento al "Perché" (livello strategico)

E' interessante cercare di vedere il valore della nostra proposta attraverso gli occhi e la mente delle diverse persone che partecipano al processo decisionale che ci riguarda. Questo a volte ci porta a scoprire una varianza, talvolta profonda, tra "Orientamento del Cliente", "Valore percepito della Soluzione" ed "Esito della trattativa".

- ⇒ **L'orientamento al "Che cosa"** è molto diffuso a livello tecnico, ed è tipico di chi sta considerando e apprezzando ciò che gli viene proposto, prodotto o servizio che sia, per quello che è: per le sue caratteristiche e specifiche prestazioni. Tipicamente, questo livello di attenzione è proprio soprattutto di coloro che, in un processo di acquisto complesso, potremmo chiamare "responsabili tecnici". Questi prestano di solito maggior attenzione a:
 - know how di base, come indicatore di qualità tecnica
 - esperienze già maturate e conoscenza tecnica specifica come indicatore di basso rischio
 - tempo di realizzazione
 - prezzo

e portano a impostare una **relazione del tipo fornitore-cliente**.

Soprattutto se non si è leader significativi rispetto agli aspetti di cui sopra, si può cercare una differenziazione - assai debole però - offrendo **valore al cliente** nell'aiutarlo ad identificare l'offerta più conveniente, nel rendere l'acquisto più facile e, comunque sempre, nel proporgli un ritorno personale.

- ⇒ **L'orientamento al "Come"** sposta l'attenzione verso il livello "applicativo", tipico di chi non sta comprando solo prodotti e servizi, bensì soluzioni. Generalmente, questo tipo di interlocutori presta particolare attenzione agli aspetti applicativi e di personalizzazione della soluzione proposta.

Tipicamente, questo livello di attenzione è proprio, soprattutto, di coloro che potremmo chiamare "responsabili di processo/funzione/progetto". Questi tendono a valorizzare:

- benefici applicativi, come garanzia di performance attuali,
- completezza di soluzione, come base di piena funzionalità,
- consulenza e informazione,
- approccio collaborativo del fornitore,
- conoscenza specifica delle logiche del settore di riferimento

e cercano di impostare una relazione di consulenza, chiedendo al fornitore di investire molto tempo nella comprensione dei bisogni.

In questi casi è di fondamentale importanza il ruolo del venditore nel creare **valore per il cliente**:

- aiutandolo a risolvere i suoi problemi e a cogliere le opportunità che gli interessano,
- definendo meglio le esigenze su cui focalizzarsi,
- portandolo a identificare soluzioni migliori rispetto a quelle già note, fornendogli informazioni ad hoc,
- promuovendo le sue specifiche esigenze agli occhi dell'intera organizzazione, facendosi garante di soluzioni completamente customizzate e specifiche;

⇒ **l'orientamento al "Perché"** richiama il livello "strategico", tipico di chi compra cambiamento e cerca aiuto nelle core competence del fornitore con cui, perciò, intende impostare un rapporto di partnership: non compra né un prodotto/servizio, né soluzioni, ma compra l'organizzazione del fornitore.

Questi sono, tipicamente, dei "change leader" (spesso top management) che, nel valutare i fornitori, prestano attenzione a:

- competenze distintive del fornitore, come garanzia di specializzazione nella ricerca di valore di business per entrambi;
- disponibilità all'investimento e al cambiamento da parte del fornitore, come base per una relazione duratura di tipo imprenditoriale;
- rapporto basato sulla fiducia e sulla coerenza di cultura aziendale tra le persone coinvolte;
- conoscenza specifica dei processi organizzativi di business e ricerca di una relazione continuativa di partnership organizzativa.

In questo caso, il **valore per il cliente** nasce dalla intera organizzazione del fornitore e il venditore, oltre a esserne una parte, spesso sviluppa un ruolo di "catalizzatore" nel focalizzare le competenze distintive della propria azienda rispetto alle esigenze specifiche del cliente: che non significa essere filtro di ogni risorsa investita, ma, semplicemente "bussola d'orientamento" e coordinatore.

Nel cercare valore per il cliente, oltre agli elementi già identificati nelle situazioni precedenti, diviene perciò fondamentale:

- ⇒ cooptare e supportare il cliente nel processo di cambiamento strategico-organizzativo che intende attuare, definendo step intermedi e proponendosi con un proprio team come promotore operativo nella vita organizzativa quotidiana del cliente;
- ⇒ saper produrre valore aggiunto, aiutando il cliente ad identificare aree di miglioramento di efficienza ed efficacia, che si trovano ai confini organizzativi delle diverse unità – funzioni e posizioni – dell’azienda;
- ⇒ sperimentare congiuntamente soluzioni-pilota per tracciare e verificare costi e benefici delle soluzioni operative che si intende implementare;
- ⇒ mettere a disposizione del cliente le proprie competenze organizzative e risorse ad hoc, proponendosi come outsourcer su alcuni processi che per il cliente risultano importanti, ma su cui non ha esperienze o risorse adeguate.

L’interlocutore “Che cosa” compra un valore operativo di prodotto-servizio.

L’interlocutore “Come” ricerca un valore applicativo di soluzione per un processo.

L’interlocutore “Perchè” cerca un valore organizzativo di supporto strategico ad un cambiamento.

L’importanza dell’Account Manager

In ogni organizzazione, esistono e convivono tutte e tre le tipologie di “livello di attenzione”. A volte sono diversi i ruoli che la stessa persona gioca, altre volte – più spesso – diverse persone, con un diverso potere all’interno dell’azienda e del suo processo di acquisto specifico, assumono ciascuna un preciso ruolo.

Ecco allora l’importanza dell’Account Manager nell’identificare, per l’intera organizzazione (nelle diverse posizioni coinvolte nel processo decisionale di acquisto) e per ogni singolo interlocutore, quali sono i livelli di attenzione adottati e quanto pesano nella decisione finale. Con queste fondamentali informazioni, il commerciale potrà quindi identificare, in relazione alle competenze della propria azienda, su chi fare leva e che valore cercare di produrre.

In questo senso, oggi, vendere non può più significare solo comunicare un valore pensato dal marketing, ma significa necessariamente costruire il valore con il cliente secondo un giusto ritorno per entrambi.

Chi è, nel proprio mercato di riferimento, leader indiscusso di prezzo e/o di know how specifico di prodotto/servizio ha, probabilmente, in colui che pone attenzione al livello tecnico – **cliente “Che cosa”** – il suo più fedele alleato: facile da persuadere, soprattutto facendo leva su marchio, tecnologia, esperienze pregresse e, in ultimo – se non si può fare diversamente – anche sul prezzo.

Chi, invece, non può vantare – a priori – alcun elemento significativo di differenziazione e deve crearsi, su ogni singolo cliente, un vantaggio competitivo attraverso la migliore “customizzazione” di soluzione applicativa, può senza dubbio contare sulla sponsorship di colui che pone attenzione al processo – **cliente “Come”** – da coinvolgere prevalentemente con un approccio fortemente cooperativo, offrendo informazione, consulenza ed affiancamento nella ricerca di risultati operativi.

Ma se, anche dal punto di vista della guida e supporto all'implementazione, non si è significativamente migliori dei competitor diretti, non rimane che la strada del produrre valore strategico-organizzativo, cercando un rapporto di tipo continuativo, focalizzato sulla ricerca di benefici concreti di business per il cliente (immagine sul suo mercato, produttività delle risorse investite, livello di servizio ai suoi clienti, ...), costruiti insieme sulla base delle competenze distintive disponibili nell'organizzazione del fornitore e della direzione del cambiamento del cliente.

In questo caso, l'unico interlocutore in grado di comprare non un prodotto, ma l'organizzazione stessa del fornitore non può che essere colui che è attento al cambiamento - **cliente "Perché"** -.

Le condizioni stesse dei mercati dell'information e communication technology e della consulenza di processo spingono gli attori a una ricerca di competitività fondata sull'offerta di valore strategico al cliente e, conseguentemente, sulla globalizzazione del suo potenziale di spesa attraverso la proposta di soluzioni integrate per abbattere i costi fissi commerciali.

E' allora opportuno fare due considerazioni commerciali:

- come già osservato, la vendita focalizzata su un cliente "Perché" è profondamente differente da quella centrata su clienti "Che cosa" e clienti "Come": in questi ultimi casi, infatti, l'attività di vendita deve comunicare valore - rispettivamente di prodotto/servizio e prezzo, oppure di applicazione e problem solving -. Nel primo caso, invece, la vendita deve creare valore. Ciò comporta una profonda modifica strategica ed operativa di tutte le fasi dell'attività commerciale: dal prospecting alla fidelizzazione ed alla globalizzazione di un cliente già acquisito.
- poiché i mercati precedentemente citati vedono una domanda comunque positiva, persiste nei fornitori una radicata tendenza commerciale ad essere reattivi, prevalentemente muovendosi su chiamata a fronte di un cliente potenziale che ha già una idea di soluzione e, quindi, dei relativi criteri secondo cui valutare le proposte che gli verranno presentate.

In tali condizioni il rischio è quello di:

- acquisire business con una produttività di vendita più dettata dal caso che non da scelte gestionali specifiche (la possibilità di differenziazione, infatti, la definisce liberamente il cliente in relazione ai criteri decisionali che - autonomamente - ha scelto di adottare);
- sviluppare business trascinati quantitativamente e qualitativamente dalla domanda, con conseguenti inefficienze operative e costi gestionali crescenti più che proporzionalmente rispetto al fatturato a causa di una scarsa capitalizzazione delle curve di esperienza.

Il percorso di Account Management

L'unica strada è quella della **proattività commerciale**, ovvero dell'identificazione autonoma da parte dell'organizzazione del fornitore di clienti attrattivi su cui accentrare i propri sforzi commerciali (aumentando così la produttività di vendita) e dei criteri e processi di acquisto sulla base dei quali essere scelti (difendendo così la marginalità di progetto).

Ciò significa intraprendere un percorso che comporta l'affinamento di **alcune attività specifiche** di account management:

- selezionare i clienti potenziali – nuovi o già acquisiti che siano – su cui concentrare i propri sforzi di prospecting secondo la loro potenzialità e coerenza strategica con le competenze distintive dell'organizzazione del fornitore, considerando la specifica situazione organizzativa del cliente in un processo codificato di cambiamento ed il suo particolare processo di acquisto;
- attivare un contatto con i "responsabili del cambiamento" nell'organizzazione del cliente, prima che questi divengano pienamente consapevoli delle esigenze a cui cercare risposta, e quindi delle potenziali soluzioni e dei criteri secondo cui valutarle, e prima che il processo decisionale venga pilotato da un interlocutore "Che cosa" e sia influenzato da un interlocutore "Come";
- sostenere, alimentare e guidare i contenuti nel tempo di tali contatti, attraverso coerenti e sistematiche azioni di marketing fondate su un mix integrato di diversi canali e messaggi, pianificato ad hoc;
- costruire con il cliente un'offerta che sia simultaneamente fondata sulle specifiche core expertise del fornitore e sulla realizzazione di un reale valore di business per il cliente;
- comunicare tale valore, massimizzandone la percezione da parte dell'organizzazione cliente, attraverso una corretta interpretazione di ruoli, interessi e poteri coinvolti nel processo decisionale di acquisto;
- raccogliere e scambiare costantemente le informazioni significative relative al cliente, onde ottimizzare le decisioni di cui ai punti precedenti e, comunque, guidare correttamente l'implementazione del rapporto secondo logiche di piena soddisfazione del cliente e di convenienza del fornitore.

Tali informazioni devono riguardare:

- ✓ situazione del cliente dal punto di vista strategico, organizzativo della catena del valore e della gestione delle risorse;
- ✓ valutazione dello stadio di cambiamento in cui si trova il cliente;
- ✓ conseguenti esigenze di business e, perciò, qualificazione dell'opportunità per il fornitore, che si deve impegnare in una specifica proposta di valore;
- ✓ ruoli, poteri, interessi coinvolti e criteri decisionali adottati nel processo decisionale di acquisto e valutazione della propria posizione competitiva;
- ✓ strategia del valore da erogare e piano di comunicazione da adottare.

Le informazioni si devono poi ricondurre ad un sistema di Customer Relationship Management, ovvero ad un sistema strutturato e sistematico di reporting e pianificazione che – alimentato costantemente da responsabili di vendita e responsabili di progetto – permetta di gestire nel tempo il rapporto con i clienti secondo una logica di specializzazione dei contenuti e delle modalità di comunicazione, sensibilizzando continuamente organizzazioni ed interlocutori alle soluzioni più convenienti.

L'insieme di queste attività di prospecting, value design, customer relationship management, vendita e guida dell'implementazione costituisce oggi il ruolo

dell'**Account Manager**, ovvero del venditore che ha come interlocutore il cliente "Perché" che cerca partner di cambiamento, con cui costruire una relazione duratura e profittevole di partnership.

Certamente perché questo operi effettivamente con efficacia non possono essere sufficienti solo intuito, skill e competenze degli individui coinvolti con responsabilità di vario tipo su cliente, occorre anche che l'organizzazione si fondi su:

- una struttura commerciale per settore merceologico, che permetta specializzazione in prospecting e vendita sia dei contenuti delle proposte che delle modalità di comunicazione delle stesse;
- un sistema di customer analysis e di customer planning che consenta di conoscere la situazione aggiornata del rapporto con il cliente, tale da permettere una più efficace pianificazione di azioni mirate;
- un processo codificato che coinvolga tutte le figure con responsabilità di gestione commerciale ed operativa su cliente, secondo specificità di ruoli nella gestione del rapporto commerciale con il cliente in tutte le sue fasi;
- un processo strutturato di knowledge management che, basato sia su modalità elettroniche che fisiche di scambio delle informazioni, permetta costantemente di condividere competenze di soluzioni, di processo, di cambiamento e di settori industriali.