

# Key Account Management: abitudine o strategia?



Luca Image - Senior Sales Consultant

## In breve

---

Il Key Account Management richiede oggi un approccio strutturato, non più basato sull'abitudine. Dalla selezione alla gestione della relazione, serve metodo e visione prospettica. In mercati complessi, il KAM è una leva strategica per generare valore e differenziarsi.

---

Sempre più spesso, nelle conversazioni con Sales Leader del settore industriale, affiora un tema ricorrente: il Key Account Management. Un concetto familiare, ma ancora oggi troppo spesso gestito più come una abitudine necessaria che come una vera leva strategica. Eppure, nel contesto attuale, caratterizzato da mercati turbolenti, catene decisionali complesse e deal internazionali, il Key Account Management non solo è utile: è essenziale. Perché? Perché clienti strategici richiedono approcci strategici. Non basta "conoscere bene" un cliente o averci fatto business per anni per definirlo un Key Account; serve metodo, visione e la capacità di orchestrare relazioni complesse con coerenza.

Uno degli errori più comuni è quantitativo: inserire nella lista dei Key Account troppi clienti. Risultato? Allocazione disfunzionale delle risorse, perdita di focus, ritorni marginali. Dall'esperienza sul campo, un range operativo efficace in contesti industriali va dai 5 ai 30 clienti, calibrando il numero su struttura, risorse e obiettivi. Un numero troppo esiguo espone a rischi eccessivi, uno troppo ampio rende impossibile garantire un presidio strategico. La selezione dei Key Account, poi, va fatta guardando al potenziale, non solo ai numeri attuali. Limitarsi al fatturato è una visione miope. I criteri vanno bilanciati tra elementi "hard" – come volumi attesi, marginalità, impronta internazionale – e fattori "soft", come la fluidità del rapporto, il posizionamento strategico del cliente o la disponibilità ad aprirsi alla co-innovazione. Serve una visione prospettica, non solo "contabile".

Altrettanto importante è stabilire il giusto livello di relazione. Dal rapporto puramente transazionale fino all'integrazione strategica, ogni livello richiede consapevolezza e allineamento. Investire in progettualità avanzate con clienti che ci percepiscono ancora come semplici fornitori può rivelarsi un errore; ed è un errore ancora più grave non cogliere il desiderio di evoluzione relazionale da parte di chi invece sarebbe pronto a farlo. Stabilire un linguaggio comune sul "livello" della relazione è il primo passo per una collaborazione sostenibile e scalabile.

Infine, serve coerenza strategica. Fare Key Account Management significa cambiare prospettiva: non si tratta solo di "vendere di più", ma di accompagnare il cliente in un percorso in cui il nostro valore diventa, quasi, irrinunciabile. Questo richiede tempo, allineamento interno e capacità di lavorare in modalità cross-funzionale. Ma i ritorni – in termini di fiducia, up-selling e difesa dalla concorrenza – sono nettamente superiori rispetto a qualsiasi approccio opportunistico.

Il Key Account Management è un mindset strategico. È un modo di costruire relazioni di business che, se ben strutturate, diventano una barriera competitiva difficilmente replicabile.

## **Domande di riflessione**

---

- Il tuo team ha criteri oggettivi e condivisi per selezionare (e de-selezionare) i Key Account?
  - Quanto è sostenibile oggi il numero di clienti strategici che presidiate con continuità?
  - Stai investendo risorse su clienti che non vogliono crescere con te?
  - Qual è il vero livello di partnership con i tuoi top client? Lo avete mai mappato insieme?
  - Quanto il tuo programma KAM è un asset strategico?
-