

Gestione della struttura del cliente: un fattore di successo necessario in situazioni di crisi o in tempi di forte cambiamento del mercato?

Uno degli aspetti centrali della gestione aziendale è la domanda "Quali approcci portano al successo sostenibile?" Partire dalla gestione dei clienti e dalla struttura del fatturato non è solo logico, ma anche coerente con il pensiero della fine.

Di Alexander Tschackert

Indipendentemente dagli obiettivi strategici e dai vantaggi competitivi e di costo specifici dell'azienda nella creazione di valore, nella tecnologia, nella cultura aziendale, nell'organizzazione e nei processi (digitali), la qualità e la composizione della struttura dei clienti e il suo sviluppo sono fondamentali per il successo economico e a lungo termine di un'azienda. I clienti pagano per prodotti e servizi se ne ricevono un vantaggio. Se il prezzo di un servizio è superiore al costo di produzione perché è particolarmente buono o offre un valore aggiunto significativo, l'azienda guadagna e può persino crescere.

Di conseguenza, è importante avere la "giusta" struttura di clienti e mercati che necessitano e apprezzano questi servizi. Le aziende che sviluppano la loro struttura cliente in modo sistematico, orientato al valore e coerente dovrebbero avere più successo di quelle che non lo fanno o lo fanno in modo insufficiente.



Alexander Tschackert, LL.M.

Partner, Strongfiled Management

Ma come si può ottenere questo risultato? La risposta: con una gestione a valore aggiunto della struttura del cliente.

Questo metodo inizia con la valutazione delle relazioni con i clienti esistenti o con nuovi potenziali clienti sulla base di fattori definiti e ponderati nel contesto del valore aggiunto per entrambe le parti. In questo modo, viene tracciato un quadro complessivo di un cliente in relazione al suo valore operativo e strategico e vengono determinati i differenziali di prezzo, costo e valore. In questo caso, la gestione dei key account e la direzione aziendale devono collaborare strettamente e prendere l'iniziativa.

Esempio di criteri di gestione della struttura del cliente (selezione)

Analisi quantitativa					
	EUR	Quota in %	Industria	Margine lordo	EBITDA
Fratturato			Automotive		
Margine lordo			Prodotti chimici		
EBITDA			Difesa		
Margini in %			Elettronica		
Lordo			Ingegneria		
EBITDA			Medico		
Spese del cliente					
Valore del cliente					
Analisi qualitativa					
Tipo di attività	<i>(Prodotto, Progetto, integrazione etc)</i>		Potenzialità		
Durata della relazione	<i>(Anni e profondità)</i>		oggi		
Fedeltà del cliente	<i>(Score)</i>		domani		
Buying Center Score	<i>(Score)</i>		Vendite incrociate		
Intensità di supporto	<i>(Score)</i>		Innovazione		
Tipo di cliente	<i>(Utilizzo della capacità, Espandi, Uscita)</i>		Piggy Back		

Fonte: Strongfield Management

Una gestione della struttura del cliente esistente e applicata porta a un quadro generale plausibile e trasparente di un cliente e quindi a una migliore base per il processo decisionale e l'argomentazione, anche nel caso di singole misure da attuare, come gli aumenti di prezzo, che in molti casi non sono economicamente sostenibili. Ma ne derivano anche altri aspetti, che a loro volta danno impulso allo sviluppo di prodotti e servizi.

Portafoglio clienti



Fonte: Scheed, Bernd und Scherer Petra, *Strategisches Vertriebsmanagement*, Springer Gabler 2018; Strongfield Management

Nell'ambito della valutazione della clientela, i rapporti con i clienti vengono quindi valutati in modo strutturato dalla direzione in base a criteri chiari, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, e per ogni segmento di mercato, tipo di cliente e conto vengono elaborati passi e misure concrete insieme al key account management. Ciò può comportare le fasi e l'orizzonte temporale in cui gli aumenti di prezzo devono essere effettuati su base specifica per il cliente o in cui è necessaria una ristrutturazione, sia del prodotto che del mercato. Questo è un fattore di successo indispensabile, soprattutto in situazioni di crisi aziendale o di forte cambiamento del mercato, come quello che stiamo vivendo.



Foto: Workshop con Strongfield Management

In questo caso è spesso necessario un aiuto esterno, poiché la metodologia, i criteri, la sistematica e l'applicazione e l'implementazione coerente di una gestione attiva della struttura del cliente spesso si perdono nell'attività quotidiana o ci sono problemi di comprensione.

Le intuizioni dall'esterno, supportate da un coaching attivo con mentoring nella gestione della struttura del cliente, della contabilità chiave e della gestione dell'innovazione, possono aiutare ad allineare e trasformare in modo sostenibile le aziende per una nuova crescita e una maggiore redditività.

STRONGFIELD MANAGEMENT

IMPREDITORI E VALUE E IMPACT CREATORS

PARLATE CON NOI

Gestione della struttura del cliente, strategica e operativa:

- Gestione e piani per i clienti chiave
- Combinazione prodotto-mercato
- Value based Pricing
- Vendite incrociate
- Innovazione e trasformazione