

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

Dispensa 10

Key Account Management

Come identificare, proteggere e sviluppare i clienti più strategici, con una gestione dedicata e di lungo periodo.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è un key account, e perché merita una gestione dedicata	4
3. Identificare i propri key account	6
4. Il piano di account (account plan)	9
5. Costruire relazioni multilivello con il cliente strategico	11
6. La figura del Key Account Manager	13
7. Proteggere un key account dalla concorrenza	15
8. Il rischio della dipendenza da pochi clienti	17
9. Caso pratico guidato	18
10. Glossario dei termini chiave	20
11. Checklist finale e autoverifica	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, approfondendo il key account management, la gestione dedicata dei clienti più strategici, già più volte accennata nelle dispense precedenti di questo percorso, in particolare nella Dispensa 1 a proposito delle responsabilità tipiche del ruolo e nella Dispensa 4 a proposito del valore del cliente nel tempo.

Non tutti i clienti meritano la stessa intensità di attenzione: applicando il principio di selettività già più volte richiamato in questa collana, un ristretto numero di clienti genera tipicamente una quota sproporzionata del fatturato e, soprattutto, del potenziale futuro di un'organizzazione, e merita quindi un approccio gestionale specifico, più strutturato e di più lungo periodo rispetto alla gestione ordinaria della clientela generale.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime nove dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti per identificare, gestire e proteggere i clienti strategici della propria area commerciale.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è un key account e perché merita una gestione dedicata;
2. Saper identificare correttamente i propri key account tra la clientela complessiva;
3. Saper costruire un piano di account strutturato;
4. Comprendere come costruire relazioni multilivello con un cliente strategico;
5. Conoscere il ruolo specifico della figura del Key Account Manager;
6. Saper proteggere un key account dalla concorrenza e gestire consapevolmente il rischio di eccessiva dipendenza da pochi clienti.

2. Che cos'è un key account, e perché merita una gestione dedicata

Un key account (cliente strategico) è un cliente che, per il proprio valore economico attuale o potenziale, per la propria rilevanza strategica, o per la complessità della relazione, giustifica un investimento di attenzione e risorse superiore rispetto alla gestione ordinaria della clientela generale.

Perché un approccio differenziato è giustificato

Applicando il principio di Pareto, spesso richiamato nella pratica commerciale (una quota ridotta di clienti genera tipicamente la maggioranza del fatturato o del valore complessivo), è economicamente razionale dedicare un'attenzione proporzionalmente maggiore ai clienti che generano il maggiore impatto sui risultati dell'organizzazione, applicando lo stesso principio di allocazione delle risorse già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito del metodo del carico di lavoro.

I rischi di non differenziare la gestione

- Un cliente strategico gestito con la stessa intensità di attenzione riservata alla clientela ordinaria rischia di percepire un livello di servizio inadeguato rispetto alla propria rilevanza, aumentando il rischio di perdita verso concorrenti più attenti;
- Le opportunità di sviluppo commerciale specifiche di un cliente strategico (nuove linee di prodotto, espansione geografica, cross-selling) rischiano di non essere adeguatamente esplorate senza un'attenzione dedicata e continuativa;
- La complessità decisionale tipica dei clienti di maggiori dimensioni, già presentata nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito delle decisioni B2B multi-stakeholder, richiede un investimento relazionale che una gestione ordinaria e generalista difficilmente può sostenere.

Key account management vs vendita ordinaria: una distinzione di prospettiva

Applicando la distinzione già presentata nella Dispensa 8 di questo percorso tra vendita e negoziazione, il key account management richiede un'ulteriore evoluzione di prospettiva: da una logica orientata alla singola trattativa a una logica orientata alla relazione complessiva e di lungo periodo, in cui il valore generato per il cliente nel tempo, secondo quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del Customer Lifetime Value, diventa la metrica di riferimento più rilevante rispetto al solo risultato della singola transazione.

3. Identificare i propri key account

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del valore del cliente, presentiamo ora criteri strutturati per identificare correttamente quali clienti, all'interno della propria base clienti complessiva, meritano una gestione da key account.

I criteri quantitativi

- Il fatturato attuale generato dal cliente, in valore assoluto o come percentuale del fatturato complessivo dell'area;
- La marginalità generata, applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso, poiché un cliente di elevato fatturato ma bassa marginalità potrebbe non giustificare lo stesso livello di investimento di un cliente più contenuto in fatturato ma con marginalità superiore;
- Il potenziale di crescita futura, non solo la situazione attuale, che richiede una valutazione qualitativa integrata ai soli dati storici.

I criteri qualitativi

- La rilevanza reputazionale: alcuni clienti, pur non generando il fatturato più elevato in assoluto, offrono un valore reputazionale significativo (un cliente di particolare prestigio nel settore, la cui relazione commerciale rafforza la credibilità dell'organizzazione presso altri potenziali clienti);
- La complessità strategica della relazione, che può giustificare un investimento dedicato indipendentemente dal solo valore economico immediato, ad esempio quando il cliente rappresenta un punto di accesso a un nuovo segmento di mercato strategicamente rilevante;
- Il rischio di perdita e il relativo impatto, secondo una logica di gestione del rischio che sarà approfondita nel capitolo 8 di questa dispensa.

Una matrice di classificazione

Applicando una logica simile alla matrice interesse-influenza già presentata nella Dispensa 1 del percorso Business Manager di questa collana a proposito degli stakeholder, è possibile costruire una matrice che classifica i clienti secondo due dimensioni: il valore attuale generato, e il potenziale di crescita futura.

	Basso potenziale futuro	Alto potenziale futuro
Alto valore attuale	Key account da mantenere e proteggere	Key account prioritario da sviluppare
Basso valore attuale	Cliente ordinario	Potenziale key account futuro

Un principio di selettività anche in questo ambito

Applicando il principio di selettività già più volte richiamato in questa collana, la lista dei key account dovrebbe essere volutamente contenuta: un elenco troppo esteso perde la propria funzione di priorizzazione, diluendo l'attenzione dedicata anziché concentrarla sui clienti realmente più rilevanti. Un Sales Manager dovrebbe periodicamente rivedere e, se necessario, restringere la propria lista di key account, resistendo alla tentazione di includervi un numero eccessivo di clienti.

4. Il piano di account (account plan)

Applicando gli strumenti di pianificazione strategica già presentati nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, ma applicati al singolo cliente strategico anziché all'intera organizzazione, presentiamo ora la costruzione di un piano di account, lo strumento centrale per una gestione strutturata del key account.

Gli elementi tipici di un piano di account

1. Una panoramica del cliente: struttura organizzativa, situazione di mercato, sfide e priorità strategiche del cliente stesso, non solo della propria organizzazione;
2. La mappa dei decisori rilevanti presso il cliente, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito delle decisioni B2B complesse;
3. Lo storico della relazione: fatturato e marginalità storici, principali iniziative già realizzate insieme, eventuali criticità pregresse;
4. Gli obiettivi specifici per il cliente nel periodo considerato, tipicamente su un orizzonte annuale, secondo un modello a cascata analogo a quello già presentato nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana;
5. Le iniziative concrete pianificate per raggiungere questi obiettivi, con responsabili e scadenze specifiche;
6. Un'analisi dei rischi specifici associati a quel cliente, secondo quanto sarà approfondito nei capitoli 7 e 8 di questa dispensa.

Un principio di co-costruzione con il cliente

Applicando i principi di vendita consulenziale già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, un piano di account particolarmente maturo non viene costruito unilateralmente dall'organizzazione fornitrice, ma condiviso, almeno nelle sue linee generali, con il cliente stesso, in un dialogo che rafforza la percezione di partnership strategica piuttosto che di semplice rapporto fornitore–cliente.

La revisione periodica del piano

Come già presentato nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della revisione periodica del piano strategico, un piano di account non dovrebbe essere un documento statico prodotto una tantum, ma rivisto periodicamente (tipicamente con cadenza trimestrale o semestrale) alla luce dell'evoluzione della relazione, dei risultati ottenuti, e di eventuali cambiamenti nella situazione del cliente stesso, applicando lo stesso ciclo di pianificazione, verifica e correzione già più volte incontrato in questa collana formativa.

Un consiglio pratico

Per un Sales Manager che introduce per la prima volta i piani di account nella propria organizzazione, è utile iniziare con un modello semplificato, applicato inizialmente solo ai due o tre clienti più strategici in assoluto, per verificarne l'efficacia pratica e affinare il modello prima di un'eventuale estensione a un numero maggiore di key account.

5. Costruire relazioni multilivello con il cliente strategico

Applicando e sviluppando quanto già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito della gestione di più decisori in una trattativa complessa, approfondiamo ora un principio specifico del key account management: la costruzione di relazioni a più livelli dell'organizzazione cliente, non concentrate su un unico interlocutore.

Il rischio della relazione mono-referente

Un errore frequente, specie in relazioni commerciali costruite nel tempo attorno a un'unica persona di riferimento presso il cliente, consiste nel non sviluppare relazioni parallele con altri interlocutori rilevanti: se quella persona specifica lascia l'organizzazione cliente, cambia ruolo, o semplicemente riduce il proprio coinvolgimento diretto, l'intera relazione commerciale rischia di indebolirsi drasticamente, un rischio già accennato nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito della memoria individuale del venditore, qui applicato in una prospettiva relazionale più ampia.

I livelli tipici di relazione da costruire

- Il livello operativo: gli interlocutori quotidiani con cui si gestiscono gli aspetti pratici della fornitura;
- Il livello tecnico: gli specialisti che valutano la qualità e l'adeguatezza tecnica dell'offerta, già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso come gatekeeper tecnici o utilizzatori;
- Il livello dirigenziale: i decisori di livello superiore, con cui una relazione, per quanto meno frequente nella cadenza, rafforza significativamente la solidità strategica della partnership.

Il ruolo del Sales Manager nella costruzione delle relazioni di vertice

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito dell'intervento diretto del Sales Manager nelle trattative più rilevanti, la costruzione di relazioni a livello dirigenziale presso un key account rappresenta spesso un ambito in cui l'intervento diretto del Sales Manager, o della stessa direzione aziendale, aggiunge valore specifico, complementare al lavoro quotidiano del venditore o Key Account Manager responsabile della relazione operativa.

Un principio pratico per la costruzione di relazioni multilivello

Applicando gli strumenti di mappatura già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso, un buon piano di account, già presentato nel capitolo 4, dovrebbe esplicitamente includere un obiettivo di sviluppo relazionale, non solo commerciale: quali nuovi interlocutori rilevanti si intende conoscere e coinvolgere nel periodo considerato, e attraverso quali occasioni concrete (incontri dedicati, eventi, visite reciproche).

6. La figura del Key Account Manager

In molte organizzazioni di dimensioni sufficienti, la gestione dei clienti strategici viene affidata a una figura specificamente dedicata, il Key Account Manager, distinta dai venditori generalisti che gestiscono il resto della clientela. Approfondiamo ora le caratteristiche specifiche di questo ruolo e come un Sales Manager lo inserisce nella propria organizzazione commerciale.

Le competenze distintive di un Key Account Manager

- Una solida capacità di vendita consulenziale, già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso, particolarmente sviluppata per relazioni di lungo periodo;
- Competenze negoziali avanzate, già presentate nella Dispensa 8 di questo percorso, per la gestione di trattative complesse e di elevato valore economico;
- Una visione strategica più ampia rispetto alla sola singola trattativa, capace di comprendere il business del cliente nel suo complesso, non solo le esigenze immediate collegate al prodotto o servizio offerto;
- Capacità di coordinamento interno, poiché servire adeguatamente un key account richiede spesso il coinvolgimento di più funzioni della propria organizzazione (tecnica, logistica, amministrativa), secondo i principi di coordinamento trasversale già presentati nella Dispensa 5 del percorso Business Manager di questa collana.

Quando è giustificato introdurre questa figura dedicata

Applicando lo stesso principio di dimensionamento già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito del carico di lavoro, l'introduzione di una figura dedicata di Key Account Manager è giustificata quando il numero e la complessità dei key account identificati, secondo i criteri già presentati nel capitolo 3, superano la capacità di gestione adeguata da parte dei venditori generalisti, nell'ambito delle loro normali responsabilità territoriali già presentate nella Dispensa 2.

Il rapporto tra Key Account Manager e Sales Manager

Applicando i principi di delega già presentati nella Dispensa 5 del percorso Business Manager di questa collana, un Sales Manager che introduce una figura dedicata di Key Account Manager dovrebbe definire con chiarezza il perimetro di autonomia concesso (in termini di condizioni commerciali negoziabili autonomamente, secondo quanto già presentato nella Dispensa 7 di questo percorso), pur mantenendo un coinvolgimento diretto per le decisioni più strategiche o di maggiore impatto economico.

Un principio pratico per organizzazioni di dimensioni contenute

In organizzazioni di dimensioni più contenute, dove l'introduzione di una figura dedicata di Key Account Manager non è economicamente giustificata, il Sales Manager stesso può assumere direttamente la gestione dei clienti più strategici, applicando comunque gli strumenti presentati in questa dispensa (piano di account, relazioni multilivello), pur nella consapevolezza dei limiti di tempo

che questo comporta rispetto alle altre responsabilità del ruolo già presentate nella Dispensa 1 di questo percorso.

7. Proteggere un key account dalla concorrenza

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della guerra sui prezzi e della differenziazione competitiva, dedichiamo un capitolo specifico a come proteggere un key account dai tentativi di penetrazione da parte di organizzazioni concorrenti, un rischio particolarmente rilevante proprio per i clienti di maggiore valore, che tendono ad attrarre l'attenzione competitiva più intensa.

I segnali di un possibile rischio di perdita

- Una riduzione della frequenza o della qualità delle interazioni con il cliente, spesso il primo segnale di un possibile allontanamento relazionale;
- Richieste crescenti di comparazione con offerte concorrenti, secondo quanto già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito della minaccia del concorrente come tattica negoziale, che in alcuni casi riflette una reale valutazione in corso, non solo una tattica;
- Cambiamenti nell'organizzazione del cliente (nuovi decisori, ristrutturazioni interne) che potrebbero alterare le relazioni consolidate già presentate nel capitolo 5;
- Segnali di insoddisfazione, anche minori, rispetto al livello di servizio ricevuto, che se non affrontati tempestivamente possono accumularsi fino a giustificare una decisione di cambio fornitore.

Le strategie di protezione proattiva

7. Un monitoraggio costante della soddisfazione del cliente, non solo attraverso il feedback informale ma, ove possibile, attraverso momenti strutturati di verifica, secondo i principi di ascolto attivo già più volte richiamati in questo percorso;
8. Un investimento continuativo nella relazione, applicando gli strumenti già presentati nel capitolo 5, che non si limiti ai soli momenti di rinnovo contrattuale o di criticità;
9. La costruzione di elementi di valore difficilmente replicabili da un concorrente, secondo quanto già presentato nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della differenziazione oltre il solo prezzo (integrazione dei processi, personalizzazioni specifiche, competenza specialistica sviluppata nel tempo);
10. Un coinvolgimento del cliente in iniziative di co-sviluppo o innovazione condivisa, che rafforzano il legame strategico oltre la sola transazione commerciale.

Come reagire a un tentativo di penetrazione concorrenziale conclamato

Quando emerge con chiarezza che un concorrente sta attivamente corteggiando un proprio key account, applicando i principi di gestione delle situazioni difficili già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana, la reazione più efficace non è tipicamente un confronto difensivo o accusatorio, ma un rafforzamento trasparente

della propria proposta di valore, un ascolto genuino di eventuali insoddisfazioni reali del cliente, e, se necessario, il coinvolgimento della direzione aziendale per una risposta commerciale adeguatamente ponderata, secondo la logica di escalation già presentata nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito dell'intervento diretto del Sales Manager.

8. Il rischio della dipendenza da pochi clienti

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con una riflessione sul rischio opposto rispetto a quanto presentato finora: una gestione efficace dei key account può, paradossalmente, generare una crescente dipendenza dell'organizzazione da un numero ristretto di clienti, un rischio strategico che un Sales Manager dovrebbe monitorare consapevolmente.

Perché la concentrazione della clientela è un rischio

Applicando i principi di gestione del rischio già presentati in altri percorsi di questa collana, un'eccessiva concentrazione del fatturato su pochi clienti espone l'organizzazione a un rischio significativo: la perdita di un singolo key account, per qualunque ragione (decisione strategica del cliente, difficoltà economiche del cliente stesso, penetrazione concorrenziale nonostante le strategie di protezione già presentate nel capitolo 7), può avere un impatto sproporzionato sui risultati complessivi dell'organizzazione.

Un indicatore utile: la concentrazione della clientela

Applicando gli strumenti di analisi già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, è utile monitorare periodicamente la percentuale di fatturato generata dai primi clienti (ad esempio i primi cinque o dieci), un indicatore di concentrazione che, se in costante crescita, segnala un rischio strategico crescente meritevole di attenzione da parte della direzione aziendale, non solo del Sales Manager.

Il bilanciamento tra sviluppo dei key account ed espansione della base clienti

Un Sales Manager efficace non dovrebbe interpretare gli obiettivi di sviluppo dei key account, già presentati in questa dispensa, e gli obiettivi di espansione della base clienti complessiva, già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito della prospezione di nuovi clienti, come alternative in conflitto tra loro, ma come dimensioni complementari da bilanciare consapevolmente: un'organizzazione sana investe sia nello sviluppo dei clienti già acquisiti sia nell'acquisizione di nuova clientela, per costruire una base commerciale solida e diversificata nel tempo.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Il key account management, in tutte le sue dimensioni presentate in questa dispensa — identificazione, pianificazione, relazioni multilivello, figura dedicata, protezione competitiva, gestione del rischio di concentrazione — richiede a un Sales Manager una prospettiva strategica di lungo periodo, distinta dalla gestione tattica della singola trattativa già presentata nelle dispense precedenti di questo percorso: i clienti più strategici meritano un investimento di attenzione proporzionato al loro valore, ma sempre nel quadro di un portafoglio clienti bilanciato e sostenibile nel tempo.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Sales Manager di una divisione che fornisce componenti elettronici a produttori di elettrodomestici gestisce un portafoglio clienti in cui un singolo cliente genera il 35% del fatturato complessivo dell'area, una concentrazione che la direzione aziendale ha recentemente segnalato come motivo di preoccupazione strategica.

Passo 1 — Costruzione di un piano di account strutturato

Applicando gli strumenti del capitolo 4, viene costruito per la prima volta un piano di account formale per questo cliente strategico, che rivela come la relazione sia storicamente concentrata quasi esclusivamente su un unico interlocutore presso il cliente, il responsabile acquisti, senza relazioni sviluppate a livello tecnico o dirigenziale.

Passo 2 — Sviluppo di relazioni multilivello

Applicando gli strumenti del capitolo 5, viene pianificato un percorso di costruzione di relazioni aggiuntive: un incontro tecnico con il team di ingegneria del cliente per esplorare possibili sviluppi congiunti di prodotto, e un incontro a livello dirigenziale, organizzato direttamente dal Sales Manager insieme alla propria direzione, per rafforzare la relazione strategica complessiva.

Passo 3 — Rafforzamento della protezione competitiva

Applicando gli strumenti del capitolo 7, viene condotta un'analisi degli elementi di valore distintivi già offerti a questo cliente (personalizzazioni tecniche specifiche sviluppate nel tempo), rafforzandone la comunicazione esplicita come elemento di difesa competitiva, in un mercato in cui è nota la presenza di concorrenti attivamente interessati a questo cliente.

Passo 4 — Avvio di un piano di diversificazione della clientela

Applicando gli strumenti del capitolo 8, parallelamente al rafforzamento della relazione con il key account principale, viene avviato un piano specifico di sviluppo commerciale su nuovi segmenti di clientela, con l'obiettivo esplicito di ridurre gradualmente, nell'arco di due anni, la concentrazione del fatturato dal 35% a una soglia più sostenibile intorno al 20-25%, senza compromettere la relazione con il cliente principale.

Passo 5 — Monitoraggio integrato

Il Sales Manager introduce un monitoraggio periodico che integra sia gli indicatori di salute della relazione con il key account principale (soddisfazione, frequenza di interazione a più livelli) sia

l'indicatore di concentrazione della clientela già presentato nel capitolo 8, per verificare nel tempo l'efficacia bilanciata di entrambe le strategie parallele.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una gestione matura dei key account non si limiti a massimizzare la relazione con il cliente più rilevante, ma consideri consapevolmente anche il rischio strategico di un'eccessiva dipendenza, bilanciando il rafforzamento della relazione strategica con un parallelo investimento nella diversificazione della base clienti complessiva, per una crescita commerciale solida e sostenibile nel tempo.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Key account	Cliente strategico che, per valore economico attuale o potenziale, giustifica una gestione dedicata e differenziata.
Account plan (piano di account)	Documento strutturato che pianifica obiettivi, iniziative e relazioni per un singolo cliente strategico.
Relazione multilivello	Costruzione di relazioni con più interlocutori dell'organizzazione cliente, a diversi livelli gerarchici e funzionali.
Key Account Manager	Figura dedicata alla gestione dei clienti strategici, distinta dai venditori generalisti.
Concentrazione della clientela	Percentuale di fatturato generata dai principali clienti, indicatore di rischio strategico se eccessivamente elevata.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

11. Sapresti spiegare perché un key account merita una gestione differenziata rispetto alla clientela ordinaria?
12. Ricordi i criteri quantitativi e qualitativi per identificare i propri key account?
13. Sapresti elencare gli elementi essenziali di un piano di account?
14. Ricordi perché costruire relazioni multilivello con un cliente strategico è così importante?
15. Sapresti indicare almeno tre strategie di protezione proattiva di un key account?
16. Ricordi perché un'eccessiva concentrazione della clientela rappresenta un rischio strategico?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 11, dedicata all'integrazione tra marketing e vendite. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al piano di account e alla protezione competitiva.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sul key account management e sulla gestione strategica dei clienti;
- La Dispensa 4 di questo percorso, dedicata al Customer Lifetime Value con maggiore dettaglio tecnico;
- Percorsi di formazione specificamente dedicati al key account management, particolarmente utili per chi assume per la prima volta questa responsabilità;
- Il confronto con la direzione aziendale sulla strategia complessiva di gestione del rischio di concentrazione della clientela.

Chiusura della Dispensa 10

Con questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, fornendo gli strumenti per una gestione strategica dei clienti più rilevanti. La dispensa successiva affronterà l'integrazione tra marketing e vendite, un tema già più volte accennato nelle dispense precedenti e qui approfondito con maggiore sistematicità.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026