



# Next-Generation Key Account Management

Come i retailers affrontano grandi cambiamenti e le aziende di beni di consumo devono focalizzarsi più seriamente sui clienti.

**By Eduardo Gimenez, Duilio Matrullo and Laure Maddens**

## A prima vista

- Cambiamenti molto rilevanti nel retail stanno rendendo le negoziazioni di fornitura più difficili. La situazione richiede che le aziende di beni di consumo rivedano il loro approccio al key account management.
- Per molti giocatori di marca, il raggiungimento di obiettivi aziendali in un dato anno dipende più dalla qualità della relazione con i key customers piuttosto che da qualsiasi altro, leva di crescita a lungo termine.
- Le migliori compagnie costruiscono collaborazioni affidabili e produttive con i clienti e creano comuni piani di valore con l'obiettivo di aiutare sia fornitori che retailer.
- Il percorso comprende investimenti per comprendere più a fondo l'economia del rivenditore, differenziando i piani in base alle esigenze di ciascun rivenditore, facendo affidamento su team interfunzionali che lavorano in Agile per preparare i punti di contatto chiave per i clienti e utilizzando strumenti avanzati per rimanere al passo con i numeri.

---

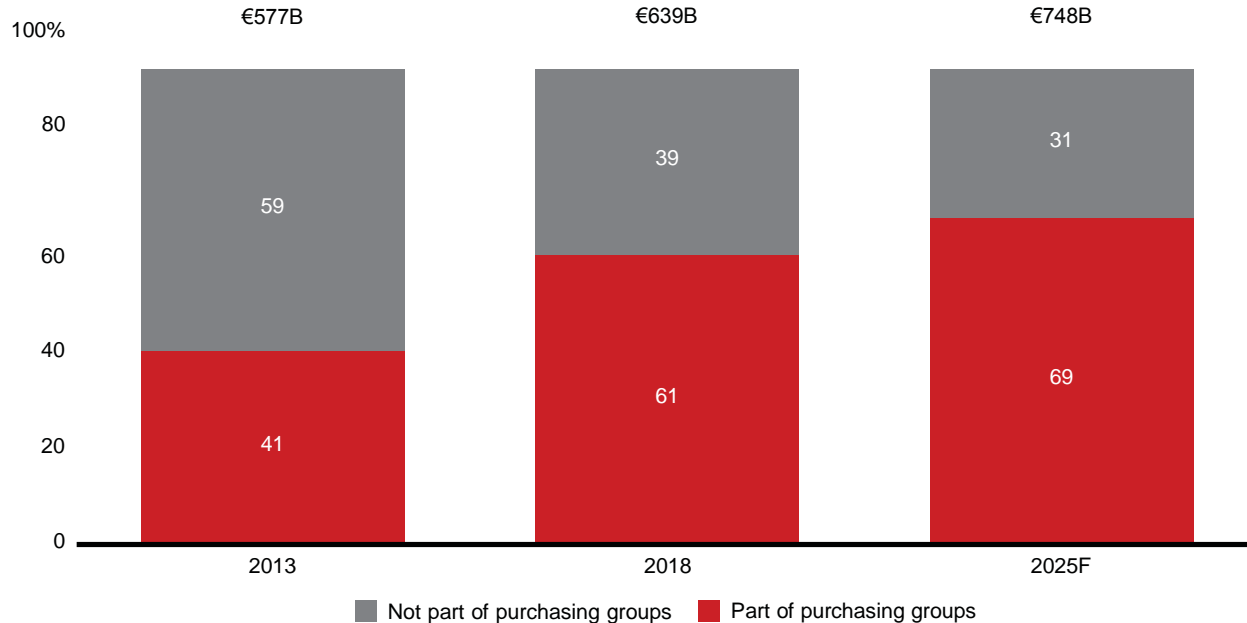
Aziende di beni di consumo stanno scoprendo velocemente che vincere con i loro key customers sta diventando più critico che mai.

In alcuni mercati sviluppati, i grandi clienti potrebbero contribuire dal 40% all'80% alle entrate di un fornitore di marca. In effetti, le entrate generate dai grandi clienti al dettaglio in aree geografiche critiche sono spesso molto più grandi dell'intera attività di un'azienda di beni di consumo in molti piccoli paesi. E il potere dei grandi account sta aumentando. Nel tentativo di aumentare le dimensioni, le grandi catene di vendita al dettaglio in Europa stanno creando alleanze e gruppi di acquisto con altri rivenditori. Prevediamo che queste alleanze rappresenteranno quasi il 70% delle entrate complessive della spesa alimentare entro il 2025, rispetto a circa il 40% nel 2013 (vedi Figura 1).

Man mano che il commercio moderno si radica nei mercati in via di sviluppo, anche lì i principali account stanno guadagnando importanza. Stimiamo che dal 30% al 60% della crescita del mercato in via di sviluppo proverrà da leader di vendita al dettaglio emergenti come X5 in Russia, Shoprite in Sud Africa o Alibaba in Cina. Le probabilità sono che se non stai crescendo con questi rivenditori, non stai crescendo affatto.

Anche i grandi rivenditori stanno espandendo e diversificando la loro attività, passando a nuovi canali (online), nuovi modelli di business (grossisti) e diversi formati di negozio (convenienza). Questa diversificazione porta con sé richieste più sofisticate da parte dei fornitori. Ad esempio, i nuovi giocatori online si aspettano che i giocatori di marca forniscano assortimenti più ampi, soluzioni di marketing digitale o consegne in 24 ore su ordini più piccoli.

**Figura 1:** Si prevede che i gruppi di acquisto al dettaglio rappresenteranno quasi il 70% delle entrate alimentari delle aziende di beni di consumo dell'Europa occidentale entro il 2025  
Western Europe grocery market sales



Note: Western Europe includes France, Belgium, UK, Ireland, Netherlands, Switzerland and Germany  
Sources: Planet Retail; Bain analysis

Queste modifiche alla vendita al dettaglio hanno reso obsoleto il tradizionale playbook di gestione dei clienti key account.

All'interno della gestione dei clienti chiave, la sfida più grande dei clienti maggiori è l'intensificarsi della pressione sulle trattative sui prezzi. In molte situazioni, è diventato un gioco a somma zero, con conseguente rottura della fiducia e interruzione reciproca degli affari. Per supportare le loro negoziazioni, i rivenditori con le migliori prestazioni non solo sfruttano le loro dimensioni, ma portando anche dati più ampi e approfonditi sul tavolo, ad esempio confrontando i prezzi di un'azienda di beni di consumo e le prestazioni sugli scaffali con le alternative a livello di SKU all'interno e attraverso i canali e i paesi.

Per molti player di marca, il raggiungimento degli obiettivi di business durante un dato anno dipende più dalla qualità delle loro relazioni con i clienti chiave piuttosto che da qualsiasi altra leva di crescita a lungo termine. Quindi, non sorprende che quasi tutte le aziende di beni di consumo facciano del cliente un pilastro fondamentale della loro strategia. Eppure, nonostante le loro ripetute affermazioni di fare proprio questo, continuano a investire nel marketing mentre la gestione dei clienti chiave è ancora molto sottosviluppata nella maggior parte delle aziende.

Le relazioni che queste aziende hanno con i propri clienti sono per lo più transazionali, spesso limitate a trattative annuali e riunioni di revisione periodiche tra acquirenti e key account manager. Il tipico key account manager si trova da quattro a sei livelli al di sotto del CEO e ha il compito di integrare una miriade di iniziative da ogni funzione aziendale in un piano annuale coerente. Tutti vogliono vedere un progetto personale o il key performance indicator (KPI) riflessi, e c'è poco tempo o sforzo per capire cosa il cliente potrebbe veramente desiderare. Il risultato è spesso un lungo documento incentrato su se

Next-Generation Key Account Management

stesso, pensato più per il consumo interno che per una vera conversazione con il cliente, con solo pochi minuti per presentare il piano a un rivenditore che probabilmente ricorderà solo due o tre idee. Inoltre, mentre i rivenditori o altre funzioni all'interno dell'azienda di prodotti di consumo potrebbero aver beneficiato di grandi investimenti in nuove soluzioni digitali o fonti di dati emergenti - ad esempio, prezzi anticipati e soluzioni di analisi promozionale nel marketing commerciale - il lavoro del key account manager continua a essere svolto molto su un semplice foglio di calcolo, dove spesso mancano anche i dati di base sull'esaurimento delle scorte.

Negli ultimi cinque anni, abbiamo lavorato con aziende di beni di consumo che stanno adottando un approccio molto più proattivo e ponderato alla gestione dei clienti chiave. Come molti altri, hanno avuto la loro parte di difficili negoziati. Ma sono anche riusciti a costruire collaborazioni annuali più affidabili e produttive con i loro clienti, e a creare piani di valore congiunti che mirano ad aiutare l'economia sia dei fornitori che dei rivenditori. Li vediamo fare cinque cose nel modo giusto (vedi Figura 2).

**Comprendi l'economia del cliente così come capisci la tua e mira a migliorare entrambi.** L'unico modo per far prosperare un marchio in questo nuovo mondo della vendita al dettaglio è lavorare con i clienti per sviluppare valore a lungo termine per tutte le parti coinvolte.

**Figure 2:** cinque modi in cui le aziende di beni di consumo migliorano il key account management



Source: Bain & Company

Le migliori aziende non iniziano mai alla cieca. Tengono rigorosamente traccia di quanto contribuiscono ai ricavi, ai profitti e alla generazione di cassa dei loro principali clienti. Sanno dove e come quei clienti guadagnano o non guadagnano sul loro portafoglio, fino al livello di SKU o all'attività in negozio. Sono in grado di confrontarlo con una stima del profitto generato dai loro diretti concorrenti e persino con una stima del profitto generato da altre categorie che competono per lo stesso spazio nei negozi. Non si limitano a una visione statica, ma piuttosto considerano l'evoluzione anno dopo anno per imparare dalle prestazioni passate e dalle cause profonde. Usano questa conoscenza per valutare l'impatto di nuove iniziative sull'economia dei clienti, assicurando che i loro piani aiutino a far crescere i pool di profitti congiunti.

In un'azienda di bevande, il senior management non approverà un piano per i clienti chiave a meno che non includa una chiara comprensione del contributo dell'azienda ai profitti e alla generazione di cassa del cliente chiave. L'azienda tiene traccia di come un nuovo prodotto aumenterà, e determina soluzioni alternative quando non lo è. L'ancoraggio dei piani nell'economia dei clienti ha aiutato il marchio di bevande a passare da un calo delle entrate a una crescita a due cifre con il suo principale rivenditore in un paese di massima priorità.

**Differenzia il tuo piano e allinealo con la strategia del tuo cliente per indirizzare gli acquirenti.** Tutto si riduce ad avere una storia di categoria avvincente e attuabile per il commercio, piani specifici per il cliente vantaggiosi per tutti e una storia commerciale su misura. Il tutto finalizzato a portare valore sostenibile agli attori del marchio, al rivenditore e al consumatore.

---

**Sapendo come gli acquirenti di un cliente differiscono dall'acquirente medio, un marchio può creare una proposta di valore segmentata e mirata basata su quelle esigenze specifiche.**

---

Per raggiungere questo obiettivo, le migliori aziende di beni di consumo si concentrano sulla comprensione delle strategie, delle esigenze e delle sfide dei loro clienti. Con la piena visibilità dei KPI utilizzati dai loro clienti per misurare le prestazioni di diverse categorie e fornitori, i player brandizzati possono generare banner o addirittura approfondimenti specifici del negozio. Ottengono un quadro chiaro delle tempistiche interne dei loro clienti e possono allineare i propri processi alle scadenze del cliente. Sapendo come gli acquirenti di un cliente differiscono dall'acquirente medio, un marchio può creare una proposta di valore segmentata e mirata basata su quelle esigenze specifiche. Comprendendo le priorità di business del cliente, può proporre iniziative a 360° oltre le tradizionali leve commerciali, ad esempio migliorando la logistica end-to-end. Questo è certamente più complesso degli obiettivi tradizionali di ottenere una distribuzione del 100% per tutti i prodotti in tutti i negozi o di implementare piani promozionali validi per tutti.

Abbiamo visto come i benefici di una certa differenziazione possono superare qualsiasi costo aggiuntivo generato dalla complessità. Ad esempio, un'azienda di alimenti surgelati ha sviluppato solidi piani di creazione di valore e gamme di prodotti esclusivi per uno dei suoi clienti chiave. I risultati hanno avuto successo nel rendere i negozianti più collaborativi e nell'ottenere risultati migliori rispetto agli anni precedenti.

**Affidati a team interfunzionali ad hoc che lavorano in Agile fashion per preparare i punti di contatto chiave per i clienti.** La creazione di piani a 360° diversificati e incentrati sul cliente richiede il coinvolgimento attivo di molte funzioni all'interno dell'organizzazione (tipicamente marketing, finanza, catena di fornitura, informazioni sui consumatori e sugli acquirenti, gestione delle categorie).

---

**I modi di lavorare Agile aiutano un'azienda a concentrarsi su ciò che conta davvero per prendere decisioni più rapide. Creando piani semplici e integrati incentrati su una manciata di grandi idee invece di un lungo elenco di idee piccole e sconnesse, Agile ha anche meno probabilità di generare perdite di rendimento.**

---

Nelle migliori aziende di beni di consumo, i key account manager agiscono come direttori generali per i loro conti, controllando i loro profitti e perdite e orchestrando il lavoro del loro team inter-funzionale. Il modo per ottenere il massimo da questo gruppo e garantire che tutti lavorino per lo stesso obiettivo è utilizzare un approccio Agile. Agile è il modo migliore per sfruttare l'input dei team diversificati; è anche la migliore strategia per costruire piani clienti forti e semplificati (vedi Bain Brief "Agile Innovation"). Il modo di lavoro Agile aiuta un'azienda a concentrarsi su ciò che conta davvero per prendere decisioni più rapide. Creando piani semplici e integrati focalizzati su una manciata di grandi idee invece di un lungo elenco di idee piccole e sconnesse, Agile ha anche meno probabilità di generare perdite di rendimento. Il passaggio a modalità di lavoro Agile richiede una certa coreografia. Durante il kickoff, il team inter-funzionale definisce le priorità in base alle esigenze del cliente. Successivamente, l'intero team si incontra faccia a faccia una o due volte alla settimana per sessioni di lavoro di mezza giornata. Le versioni intermedie del piano vengono riviste con la direzione per orientare il contenuto e ridefinire le priorità in modo coerente. L'azienda mette continuamente alla prova le idee durante i contatti regolari con il cliente, integrando feedback per migliorare i piani.

In un'azienda alimentare, Agile ora è lo standard per tutti i team dei clienti: indipendentemente dalla struttura organizzativa del team di vendita (che in realtà varia in modo significativo in base al paese), tutte le funzioni interessate devono preparare le interazioni chiave con i clienti utilizzando Agile.

**Mantenere il contatto con i clienti tutto l'anno a più livelli e funzioni.** Il processo non inizia né finisce quando fornitore e rivenditore negoziano un piano acquisito congiuntamente. Il dialogo deve continuare oltre i negoziati, basandosi su un'unica scheda di valutazione con metriche concordate congiuntamente e un monitoraggio dei risultati in tempo reale.

Le aziende produttrici di successo garantiscono incontri regolari durante tutto l'anno tra tutti i livelli critici sia del fornitore che del cliente: ad esempio, il direttore generale dell'azienda incontra il direttore generale del rivenditore, il team della catena di approvvigionamento dell'azienda incontra il team della catena di approvvigionamento del rivenditore, e così via. Per ciascuno di questi incontri, il team Agile si mobilita per preparare i contenuti specifici e garantire i collegamenti tra le funzioni. Il dialogo continuo per correggere le iniziative durante l'anno o sviluppare iniziative per il piano del prossimo anno rende la negoziazione effettiva una pietra miliare meno formale.

I fornitori di maggior successo creano insieme i loro piani (e persino i prodotti) con alcuni rivenditori. L'interazione regolare tra i team finanziari di un'azienda alimentare e un cliente chiave al dettaglio ha aiutato entrambe le parti ad allineare le loro opinioni sui pool di profitti e sull'economia, facilitando iniziative volte a migliorare entrambi.

**Utilizza gli strumenti più avanzati per rimanere al passo con i numeri.** L'approccio al valore congiunto e le modalità di lavoro Agile possono essere integrate e implementate solo se i partecipanti hanno l'accesso appropriato a dati e strumenti. Alcune aziende di beni di consumo deragliano quando diversi membri del team hanno accesso a dati diversi (a volte anche contraddittori). I team di clienti agili che sviluppano piani di valore congiunti necessitano di un'unica versione della verità. Li aiuta a generare stime accurate e in tempo reale dell'impatto di varie idee sui pool di profitti congiunti. Aiuta inoltre i team a determinare i migliori compromessi, sia per i piani proposti che per le negoziazioni, e può facilitare il monitoraggio dei risultati.

---

**Non esiste una soluzione “vincente” per migliorare tali relazioni e l'ambiente di vendita al dettaglio prevalente non migliorerà presto. Quindi, l'unica soluzione sostenibile per i fornitori è trovare nuovi modi per creare valore con e per la maggior parte dei loro clienti, non combatterli tutti.**

---

Bain ha sviluppato una suite di soluzioni di simulazione avanzate per aiutare i team di clienti interfunzionali a preparare i loro piani. Utilizzando le soluzioni proprietarie di Bain, un'azienda di bevande ha utilizzato dati interni ed esterni per modellare diversi scenari per piani di valore congiunti con alcuni dei suoi clienti chiave. L'azienda ha visualizzato l'impatto che ogni iniziativa avrebbe avuto sui suoi profitti e sui profitti dei suoi clienti. È stato inoltre in grado di valutare i potenziali effetti di diverse mosse negoziali e possibili contromosse.

In definitiva, potrebbe concordare un piano che garantisca una crescita a due cifre in un anno sia per sé che per i suoi clienti.

Il rapporto tra rivenditori e aziende di beni di consumo non è facile in questi giorni. Non esiste una soluzione proiettile d'argento per migliorare tali relazioni e l'ambiente di vendita al dettaglio prevalente non migliorerà presto. Quindi, l'unica soluzione sostenibile per i fornitori è trovare nuovi modi per creare valore con e per la maggior parte dei loro clienti, non combatterli tutti.

Le aziende vincenti di beni di consumo comprenderanno l'economia dei propri clienti al dettaglio e la propria, differenzieranno i piani in base alla strategia del cliente e agli acquirenti, si affideranno a team interfunzionali e a modalità di lavoro Agile per preparare i punti di contatto con i clienti, mantenere contatti durante tutto l'anno a più livelli e fare affidamento su strumenti avanzati per portare i dati in tavola per il benessere di tutti. Questo è ciò che serve davvero per diventare incentrati sul cliente.