

E-OPAS

INHIMILLINEN TEKIJA?

Miten tehdä avainasiakkuuksien hallinnasta
henkilökohtaisempaa digitaalisessa maailmassa

AVAINASIAKKUUKSIEN
HALLINTA

JOHTANTO

AVAIN MENESTYKSEEN

Avainasiakkuuksien hallinta (Key Account Management, KAM) on määritelmänä kuvaava, mutta ei kuitenkaan mikään tarkasti rajattu etenemissuunnitelma kohti menestystä. Jotta voimme täysin ymmärtää KAMin maailmaa, meidän on ensin tutkittava, mitä se on (aivan viime aikoihin asti) pitänyt sisällään, mikä on sen nykytilanne ja – mikä tärkeintä – mitä meidän on tehtävä, jotta pääsemme haluamaamme lopputulokseen.

Gartnerin KAM-määritelmässä on joitakin oleellisia kohtia, jotka meidän on sisäistettävä ymmärtääksemme tulevaisuuden Key Account Managementia. Molempia osapuolia hyödyttävä kumppanuus sekä selkeä strategia ja suunnitelma ovat varmasti keskeisiä tekijöitä, kun mietitään, mihin suuntaan KAM tulevaisuudessa kehittyy.

“Avainasiakkuuksien hallinta (KAM) on organisaation ja sen tärkeimpien asiakkaiden välisen kumppanuuden suunnittelu- ja hallintaprosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Avainasiakkuudet ovat tärkeitä organisaation kestävänsä kasvun kannalta pitkällä aikavälillä, ja ne edellyttävät huomattavaa panostusta sekä ajan että resurssien osalta. Myyjien on kehitettävä selkeä strategia ja suunnitelma, joka palvelee ja kasvattaa näitä strategisia asiakkuuksia.”

Lähde: Gartner Glossary

Vaikka KAMin määritelmä on pysynyt melko johdonmukaisena, sen soveltamistavat ovat kuitenkin muuttuneet valtavasti kahdesta syystä: teknologiassa on tapahtunut mullistavaa kehitystä ja työskentelytavat sekä -paikat ovat viime aikoina muuttuneet merkittävästi.

Tämän e-oppaan tavoitteena ei ole vain tarkastella etätyön lisääntymistä ja Zoomin, tai muiden viestintävälineiden alituista läsnäoloa elämässämme, vaan yhden tosiasian tunnustamista: avainasiakkuuksien hallinta perustuu suurelta osin pitkäaikaisten henkilökohtaisten suhteiden muodostamiseen.

Miten tämä sitten tehdään, kun työskentelemme kaikki etänä?



LÄHTÖKOHTA

YES WE KAM – KYLLÄ ONNISTUU!

Kaiken takana on KAM - nopea vilkaisu tuloslaskelmaan riittää kertomaan sen. Pareton periaatteen mukaan missä tahansa ilmiössä 20 prosenttia toimenpiteistä tuottaa 80 prosenttia lopputuloksesta. Toisin sanoen 20 prosenttia asiakkaistasi tuo 80 prosenttia tuloksestasi.

Kun tätä verrataan uusmyynnin konversioasteisiin, alkaa olla selvää, että on huomattavasti kustannustehokkaampaa keskittää energia parhaiten tuottavien asiakkaiden säilyttämiseen kuin käyttää aikaa uusien asiakkaiden löytämiseen. Näin on erityisesti

sellaisessa tilanteessa, jossa ei ole mahdollistakaan kohdentaa resursseja molempiin toimintoihin.

KAM-prosessi alkaa yleensä tunnistamalla, mitkä asiakkuudet ovat oleellisimpia yrityksesi kasvun kannalta. Vaalimalla tärkeimpiä asiakkaitasi voit varmistaa, että nämä myös pysyvät asiakkainasi ja ihannetapauksessa tarjoavat myös lisää mahdollisuuksia kasvattaa liikevaihtoa.

Selvitä siis, mitkä yritykset ovat avainasiakkaitasi. Entä miten tästä eteenpäin?

KAM, SAM ja GAM?

Mitä ne tarkoittavat.

- KAM eli avainasiakkuuksien hallinta on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta
- SAM eli strategisten asiakkuuksien hallinta on elintärkeää yrityksen selviytymisen kannalta
- GAM eli globaalien asiakkuuksien hallintaa voidaan pitää keskittymisenä STRATEGISIIN asiakkaisiin, jotka toimivat useilla eri maantieteellisillä alueilla

SITOUTTAMINEN

KAIKEN TAKANA OVAT TYÖNTEKIJÄT

Jos palveluksessasi ovat oikeanlaiset työntekijät, joilla on oikeat taidot, mietitään seuraavaksi tapaa, jolla nämä henkilöt ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidesi kanssa.

Olipa kerran maailma, jossa asiakkuuspäällikkö ja asiakas olivat hyvin paljon henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Avainasiakas sai asiakkuuspäälliköltä paljon henkilökohtaista huomiota, paljon enemmän kuin ”tavallinen” asiakas, jolle asiakkuuspäällikkö olisi ehkä pikemminkin soittanut tai olisi ollut vuorovaikutuksessa digitaalisesti.

Nämä ajat ovat muuttuneet monista eri syistä. Yhä globalisoituneemmat markkinat ovat vieneet vuorovaikutuksemme useammalle mantereelle, mikä luonnollisesti määrittää sen, kuinka usein voimme tavata asiakkaitamme.

Vastauksena tähän on kehitetty monia uusia teknologioita, ja videoneuvotteluista on tullut pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Olemme jo tottuneet tähän viestintätapaan ja alkaneet ymmärtää, että siihen tarvitaan aivan erilaisia taitoja.

Huolehdi nykyisistä asiakkaistasi:

5 %:n lisäys asiakassuhteiden pysyvyydessä voi tarkoittaa jopa 25 % parempaa tulosta

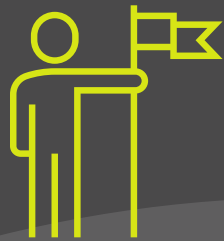
Lähde: Fred Reichheld, NPS:n kehittäjä

Muuttuneen maailmantilanteen takia lähes kaikki viestintä tapahtuu digitaalisissa kanavissa, jopa silloin, kun asiakkuuspäällikkö ja avainasiakas ovat viereisissä rakennuksissa.

Kaikki tämä aiheuttaa haasteita asiakassuhteen ylläpitoon. Miten saada asiakas tuntemaan itsensä erityiseksi ja arvokkaaksi, kun häntä ei voi kohdata kasvokkain?



SUHTEET



TYTYTYVÄISYYS



PYSYVYYS

KAM on ennen kaikkea suhteiden hallintaa. Onnistuneen avainasiakkuuksien hallinnan kolme parasta hyötyä :

“Suhteemme avainasiakkaisiimme ovat parantuneet”

“Asiakkaidemme antamat asiakastytyväisyysarvosanat ovat nousseet”

“Avainasiakkaidemme pysyvyys on parantunut”

Lähde: 2020 tutkimus/tutkielma

SIIRTYMINEN DIGITAALISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN

TEKNOLOGIAN VALLANKUMOUS

”Kun asiakas on keskittänyt merkittävän osan ostoistaan juuri sinun yritykseesi, hän odottaa erityiskohtelua ja ylivertaista asiakaskokemusta”. Näin alkoi McKinseyn artikkeli elokuussa 2019. Siinä tarkasteltiin Key Account Managementia ja erityisesti sitä, miten digitaalisuuden lisääntyminen oli muuttamassa toimintaa.

Artikkeli päättyi mielenkiintoiseen johtopäätökseen: ajat, jolloin myyjät ja asiakkuuspäälliköt lensivät tapaamaan asiakkaitaan, ”saattavat olla – tai ainakin niiden tulisi olla – ohi”.

Vallan tasapaino on jo hyvää vauhtia siirtymässä intuitiivisesta henkilökohtaisesta kokemuksesta kohti datavetoisempaa ja analyyttisempää lähestymistapaa.

Sellaisten yritysten CAGR (Compound Annual Growth Rate – yhteenlaskettu vuotuinen kasvuvauhti), jotka olivat investoineet teknologisesti edistyneeseen ja analytiikkaan perustuvaan toimintatapaan, on tarjonnut osakkeenomistajille jopa kaksinkertaisen tuoton verrattuna niiden yritysten kasvuvauhtiin, jotka eivät ole digitaalisesti edistyneitä.

89 % B2B-yrityksistä uskoo, että KAM-suunnitelmien käyttäminen lisääntyy.

Lähde: [Globalpartnerstraining.com](https://www.globalpartnerstraining.com)

Tämä on helposti ymmärrettävissä, kun puhutaan tavallisista asiakkuuksista, sillä loppujen lopuksi on kyse ajankäytöstä ja resurssien kohdentamisesta. Digitaalisten markkinointi- ja myyntitapojen ansiosta voimme tietenkin tavoittaa yhä useampia asiakkaita yhä laajemmalla alueella kuin kasvotusten tapaamalla.

Tämä voi kuitenkin yllättää KAM-maailmassa. Kun tarkastelemme tätä asiakkaan näkökulmasta, tämä kaikki alkaakin selkeytyä.

Globaaleiden Fortune 500 -yritysten päättäjät ovat luonnollisesti hyvin, hyvin kiireisiä. On täysin ymmärrettävää, että he eivät voi tai halua käyttää aikaa pitkiin tapaamisiin yhteistyökumppaneidensa kanssa.

Digitaalinen vuorovaikutus antaa päättäjille mahdollisuuden etsiä tietoa myös itsenäisesti ja käyttää arvokkainta resurssiaan eli aikaa huomattavasti tehokkaammin.

”Nopeimmin kasvavat yritykset käyttävät kehittynyttä analytiikkaa parantaakseen merkittävästi myynnin tuottavuutta ja edistääkseen kaksinumeroista myynnin kasvua mahdollisimman vähäisin muutoksin myyntitiimeihin ja kustannusrakenteisiin. ilman, että juurikaan kasvatetaan myyntitiimin kokoa tai kustannuksia.”

Lähde: McKinsey.com

JOHTOPÄÄTÖS

PANOSTA VAIKUTUKSEN TEKEMISEEN

Oli sitten kyse tekoälystä (AI) tai liiketoimintatiedon hallinnasta (BI), on ratkaisevan tärkeää ymmärtää, ettei teknologia yksin takaa menestystä – kyse on siitä, miten sitä käytetään. Se on vain työkalu, joka parhaimmillaan tukee toimintaamme: videoneuvottelualustan avulla voimme keskustella kasvotusten ollessamme kaukana toisistamme, BI-työkalujen avulla saamme tärkeitä näkemyksiä, joita voimme hyödyntää neuvotteluissa ja CRM-järjestelmä taas tarjoaa laajasti oleellista tietoa asiakkaastamme.

Jotta menestymme avainasiakkuuden johtamisessa, meidän on onnistuttava yhdistämään kaikki saumattomasti niin, että asiakas kokee saavansa

erityiskohtelua ja olevansa arvostettu. Avainasiakkuuden johtamisen tulisi kannustaa asiakkaita uskollisuuteen ja ihannetapauksissa myös tuoda lisää myyntiä.

Jos arvon myynnissä on kyse asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä, KAMissa on kyse tämän viemisestä vielä yhden tason ylöspäin – se tarkoittaa sellaisten liiketoimintatarpeiden ennakoimista, joista asiakas ei vielä edes tiedä. Kyseessä on henkilökohtainen suhde, joka perustuu huolelliseen, yksityiskohtaiseen tutkimukseen ja sen jälkeen tapahtuvaan onnistuneeseen toteutukseen.

Asiakkaasi eivät ole niin uskollisia kuin luulet...

“Vain 29 % B2B-asiakkaista on täysin sitoutunut toimittajiinsa...”

...tämä tarkoittaa, että 71 % vaihtaisi mielellään liiketoimintakumppaniaan”

Lähde: Gallup B2B -tutkimus

Jotta saavutetaan parhaiden asiakkuuspäälliköiden osaamistaso, asiakkuuspäälliköitä on jatkuvasti koulutettava erityisesti nyt digitaalisella aikakaudella. Kaukana ovat ajat, jolloin saatiin aikaan hurjaa parannusta myyntisuorituksessa ja -tuloksissa, kunhan asiakkuuspäällikkö oli valloittava persoona, jolla oli kyky varata pöytä asiakkaan haluamasta ravintolasta.

Yritysten on investoitava valmennusohjelmiin, jotka lisäävät asiakkuuspäälliköiden digiaikakauden kannalta tarkoituksenmukaisia ja merkityksellisiä taitoja täydentäen jo hankittua osaamista sen sijaan, että pyrittäisiin kokonaan korvaamaan heidän aiemmassa työskentelyssään kartuttamansa kyvyt.

Mercuri International ymmärtää tavallisessa asiakkuudenhallinnassa ja avainasiakkuuden johtamisessa tarvittavien taitojen välisen eron. Tarjoamme valmennusmenetelmiä, joiden avulla voidaan saada myyntitiimien suorituskyky aivan uudelle tasolle.

Kun käytössä on oikeanlaiset työkalut ja ymmärretään, miten suuri merkitys on koulutuksella, KAMin tulevaisuus näyttää todella erilaiselta, mutta ehdottomasti kirkkaammalta kuin koskaan aikaisemmin.

”Noin 70 prosenttia muutosohjelmista epäonnistuu ihmisten käyttäytymiseen liittyvien ongelmien vuoksi. Useissa tapauksissa myyntiedustajilla ei ole riittäviä taitoja menestyäkseen digitaalisesti painottuneissa ympäristössä. Ylin kolmannes valmiuksia kehittävästä yrityksistä tuottaa yli kaksinkertaisen käyttökäteen alimpaan kolmannekseen verrattuna. Uudet myynnin huippuosaamiseen keskittyvät ohjelmat panostavatkin sekä tarvittavien taitojen tunnistamiseen että koulutukseen myyntikulttuurimuutosten aikaansaamiseksi.”

Lähde: McKinsey.com

Lähteet/linkit:

Gartner Glossary (<https://www.gartner.com/en/sales/glossary/key-account-management-kam->)

Zero Defections: Quality Comes to Services', Harvard Business Review, Reichheld/Sasser, syyskuu–lokakuu 1990

The Effectiveness of Key Account Management Practices', 2020, tutkimus/tutkielma, Davies/Ryals

How digital is powering the next wave of growth in key-account management, McKinsey, 7. elokuuta 2019

10 Surprising Stats About Strategic Account Management (SAM) Plans, Mercuri International/Rain Group

What the future science of B2B sales growth looks like, McKinsey, 4. tammikuuta 2018

Analytics and Advice for B2B Leaders', Gallup 2016 (tutkimus)



Haluatko lisätietoja siitä, miten Mercuri International voi auttaa organisaatiotasi ryhtymään myynnin huippuosajaksi? Ota yhteyttä, niin kerromme lisää:
+358 9 681 681 tai mercuri@mercuri.fi

mercuri.fi

in