

Avainasiakkuuksien hallinta: tiedettä ja taidetta

Joissakin yrityksissä avainasiakkuuksien hallinta on sitä, että asiakasprojektit hoidetaan ja asiakas tilaa lisää. Kontaktirajapintana on myyjän ja asiakkaan projektihenkilöstö. Hyvä puoli on, ettei myyntikustannuksia juuri ole kun projektihenkilöstö sopii asiakkaan kanssa uusista pikku tilauksista aina kun asiakas niitä ehdottaa. Heikkoutena on se, että jotain jää myymättä kun myynti jää asiakkaalta saatujen tilausten vastaanottamiseen.

Toisaalta taas uusien asiakkaiden voittaminen on monelle kallista puuhaa. Paljon halvempaa ja kannattavampaa olisi pitää vanhat asiakkaat ja nostaa myyntiä niille. Se on kumminkin helpommin sanottu kuin tehty.

Hyvin tehty avainasiakkuuksien hoitaminen merkitsee joskus **kolmen seikan huomioimista**. Ensiksi **johtaminen**. Tässä tapauksessa se tarkoittaa päätöksiä niistä asiakkaista joita aiotaan palvella avainasiakkaan palvelutasolla. Alussa kannattaa rajoittaa avainasiakkaiden määrä pieneksi ja kokemuksen karttuessa poistaa joiltakin avainasiakasstatus ja antaa se joillekin muille.

Hyviä kriteerejä avainasiakkuuden myöntämiseksi ovat tietenkin asiakkaan muodostama potentiaali lisämyynnille. Tarkennukseksi on sanottava vielä, että kannattavalle lisämyynnille.

Johtamiseen kuuluu siis päätökset siitä, ketkä ovat avainasiakkaita, mutta johtamiseen kuuluu myös tavoitteiden asettaminen avainasiakkuuksien myynnin kehittämiseksi. Ilman tavoitetta ei ole oikein mitään mihin pyrkiä. Budjetti on siinä mielessä heikko tavoitteen asettaja, että sen tähtäin on liian kaukana. Viimeiset budjettikuukaudet ovat yli vuoden päässä siitä kun budjettia laaditaan. En suosittelen tavoitteiden asettamista arpapelillä vaan ehdotan, että avainasiakkuuksien tavoitteet on asetettava neljännesvuosille. Silloin on mahdollista saada nopeasti palautetta ja korjata toimintatapaa.

Tavallisesti tavoitteeksi ajatellaan heti myyntimääriä. Se on ihan hyvä, mutta riittämätön. Paras tulos saavutetaan jos tavoitteiksi asetetaan lisäksi toimitusten tehokkuutta ja asiakastytyvyyttä kuvaavia mittareita.

Toimituksiin osallistuvat on kytkettävä mukaan avainasiakkuuksien kehittämiseen. Yleensä se voi tarkoittaa toimitusten ennakkoon tapahtuvaa suunnittelua, resurssointia ja sitä kautta mahdollisuutta kasvattaa kannattavuutta ja asiakastytyvyyttä. Toimituspuoli vastaa siitä, että avainasiakkaalle toimitetaan tehokkaasti, josta kannattavuus on seurauksena, ja siten, että asiakastytyvyys kasvaa.

Miten sitten avainasiakasmyynti eroaa myynnistä uusille asiakkaille? Yksi tapa tarkastella asiaa on se, että avainasiakkaan kanssa on jo jollain tavalla toimiva asiakassuhde. Uusien asiakkaiden kanssa sellaista ei ole.

Avainasiakasmyynnin tehtäväksi tulee hyödyntää asiakassuhdetta paremmin ja paremmin merkitsee tavallisesti sitä, että laajennetaan suhdetta asiakkaalla useampaan ihmiseen ja korkeammalle asiakkaan organisaatiossa.

Avainasiakasmyyjän keinoja myynnin kasvattamiseen ovat ensinnä avainasiakasprofiilin laatiminen. Hänen tarvitsee mm

- Selvittää myyntimahdollisuudet ja niiden kannattavuus, joita voi käyttää mm budjetin laadinnassa ja neljännesvuositavoitteiden asettamisessa
- Hankkia tietoa avainasiakkuuden historiasta ja ostokäyttäytymisestä
- Metsästä avainasiakkaan organisaatiosta lisää ostoihin vaikuttavia henkilöitä ja myydä heille. Yleensä ostoihin vaikuttavia henkilöitä on odottamattoman paljon.
- Tunnistaa avainasiakkaiden ostamiseen vaikuttavien henkilöiden tarpeet ja tavoitteet. Pelkästään tämän seikan hyvä hoitaminen voi moninkertaistaa myynnin avainasiakkaalle.
- Tietysti myyjän on keksittävä keinot miten hän pääsee kontaktiin avainasiakkaan monien ostamiseen vaikuttavien tahojen kanssa. Eräs hyvä keino on järjestää yhdessä avainasiakkaan kanssa säännölliset suunnittelukokoukset.

Avainasiakkaille tapahtuvan myynnin kehittymistä ei pidä jatkaa puheen varaan, vaan on hyvä vaatia avainasiakasmyyjältä kirjallinen suunnitelma siitä, miten hän aikoo myydä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Suunnitelmasta on erinomainen hyöty kun jälkeinpäin arvioidaan myynnin onnistumista ja verrataan sitä siihen mitä on tehty.

Tehokas avainasiakasmyynti on johtamisen, palvelujen ja tuotteiden toimittamisen sekä myynnin yhteispeliä. Yhteispelin suunnittelu tuo mukaan tieteellisen elementin. Suunnitelmat tekevät mahdolliseksi improvisoinnin ja tilanteesta vaarin ottamisen, jota kutsun avainasiakkuuden taiteelliseksi elementiksi.

Heikki Luoma