



**MERCURI**  
international

WHITEPAPER

Plannen is alles

Waarom KAM fout gaat



## PLANNEN IS ALLES

Key account management is een complexe taak. Om het goed te doen is inzet en vooral voorbereiding nodig. Hier schetsen we 20 manieren om het meeste uit de relaties met uw topklanten te halen.

“Effectief key account management begint op senior management niveau ”

### KERNPUNTEN

1. Wat zijn uw "key accounts"?
2. Focus op uw belangrijkste klanten
3. Minder doen, beter
4. Beslissen hoe niet-sleutel te beheren

1

### HET IDENTIFICEREN VAN UW KEY ACCOUNTS

Vraag uw medewerkers wie uw tien belangrijkste klanten zijn en u kunt er zeker van zijn dat u talloze, vaak contrasterende antwoorden krijgt. Een toonaangevend chemiebedrijf waar Mercuri International mee werktontving 56 verschillende antwoorden van 10 senior managers op dezelfde vraag.

Bedenk welke van uw klanten u zich niet kon veroorloven te verliezen en wat maakt ze van onschatbare waarde voor uw bedrijf. Effectief key account management begint op het niveau van het senior management, dus laat strategische beslissingen niet over aan operationele verkopers, omdat diegenen die dergelijke relaties beheren vaak te dicht bij hun klanten staan om hun waarde objectief te beoordelen.

Initieer een akkoord op hoog niveau over uw selectiecriteria en zorg ervoor dat iedereen binnen uw bedrijf weet wie de key accounts zijn en waarom. Toppresterende organisaties erkennen consequent hun key accounts.

Als je eenmaal een select aantal topklanten hebt geïdentificeerd en genomineerd, vergeet dan niet dat je ook al die "niet-key" accounts moet beheren. De lange staart van kleinere bedrijven waarmee u werkt kan niet worden genegeerd. Dit kan zelfs een volledige herziening van uw distributiestrategie voor diensten en producten vereisen.

Een toonaangevend technologisch bedrijf uit de Verenigde Staten begon zijn key-accountprogramma met 200 genomineerde wereldwijde accounts. Ze realiseerden zich al snel dat ze er veel te veel hadden en verminderden dat aantal tot een handjevol, voordat ze het weer opbouwden toen ze de middelen op hun plaats hadden. Er werden regelmatig herzieningen uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de belangrijkste klanten op de juiste wijze werden geïdentificeerd en gecommuniceerd in het hele bedrijf.

2

## PLAN EFFECTIEF

Wanneer u een key account management proces plant, is het belangrijk dat u informatie opneemt over de cultuur en doelstellingen van uw topklanten. Het proces moet ook specifieke verkoop- en bedrijfsdoelstellingen voor het komende jaar bevatten, samen met faseringsdoelstellingen waaraan de accountmanager de voortgang kan afmeten.

Een key account management plan wordt typisch vroeg in het jaar geschreven. De verkoopdirecteur tekent het dan af en het wordt uitgesteld tot het moment van taxatie. Een dynamisch plan wordt echter regelmatig herzien en onderzocht.

Mercuri International pleit voor een 90-30-plan. Plan uw acties voor de komende 90 dagen en beslis welk punt u wilt bereiken in uw relaties met belangrijke accounts. Bekijk om de 30 dagen uw vooruitgang. Accountmanagement is niet uitsluitend de verantwoordelijkheid van uw accountmanagers. Het is absoluut noodzakelijk dat ze met alle belanghebbenden in de zakelijke relatie tussen leverancier en koper praten. Idealiter wordt uw plan samen met uw klanten opgesteld en hebben zij een spiegelbeeld leverancierplan.

Een grote Europese levensverzekeraar Mercuri International werkt één keer per jaar met een 'STRAT for NAT'-dag, waarbij het key-account team samenkomt om de activiteiten van het voorgaande jaar te bekijken en te plannen wat ze intern willen bereiken. De klant wordt dan na de lunch naar binnen gebracht om inzicht te geven en het plan van de ochtend wordt dezelfde dag nog beoordeeld en verfijnd

“Een dynamisch plan wordt regelmatig herbekeken”

### KERNPUNTEN

1. Verkoop uw relatie
2. Hoger en breder verkopen
3. Team verkopen, anderen erbij betrekken
4. Meer verkopen, niet minder

3

## VERANDER UW MANIER VAN VERKOPEN

Streef ernaar om af te stappen van transactionele verkoop en product pushen, om meer te focussen op wat u zou kunnen aanbieden om een langetermijnrelatie met uw key accounts te versterken. U wordt alleen als een belangrijke leverancier beschouwd als de klant begrijpt waarom uw oplossingen een strategische impact hebben op zijn bedrijf. Neem een brede groep belanghebbenden op in uw relatie met de klant. De C-Suite moet bij deze gesprekken betrokken zijn.

Key account managers worden in wezen CEO's van grote virtuele teams van mensen in de grootorde van 20-200. Er moeten plannen worden uitgevoerd, vragen worden beantwoord, klachten worden opgelost, contacten worden onderhouden, bedrijfstrends worden gemonitord en orders worden uitgevoerd. Sales management autoriteit Andrew Sobell heeft uitgebreid geschreven over dit onderwerp. In zijn laatste boek "All For One" legt hij uit hoe accountmanagers "veel tot veel" relaties moeten leiden.

Het risico bestaat dat je een essentieel onderdeel van de relatie vergeet: de verkoop. Geen enkel key account management proces kan succesvol zijn zonder een belangrijke verkoopcomponent. Er moeten nieuwe contacten worden ontwikkeld, de uitgaven voor geleverde producten moeten worden verhoogd, er moeten aanvullende producten worden verkocht en er moeten diensten met toegevoegde waarde worden geleverd.

4

## STRATEGISC SERIEUS ZIJN

Key account management moet een bestuurlijk aandachtspunt worden. Uw topklanten hebben waarschijnlijk een strategische beslissing genomen om een belangrijke relatie met uw organisatie aan te gaan en hoge uitgavenniveaus zullen vaak op bestuurlijk niveau moeten worden afgetekend. Alle effectieve programma's die Mercuri International behandeld hebben een hoofd van de key accounts op leidinggevend niveau of hebben op zijn minst een stem (of direct contact) op het niveau van de raad van bestuur. Om uw belangrijkste klanten echt een uitstekende ervaring te bieden, moeten er strategische beslissingen worden genomen die duidelijke richting geven aan klantenbinding, dienstverlening, speciale voorwaarden, op maat gemaakte logistiek en leveringspakketten. Alles wat hier wordt opgesomd, moet op strategisch niveau worden goedgekeurd en gesponsord.

Wanneer Mercuri International een kick-off workshop heeft, dringen wij er altijd op aan dat de verkoopdirecteur, hoofd productie, COO, en idealiter de CEO, erbij betrokken worden. Key account management zal een impact hebben op het bedrijf op alle niveaus, zodat hogere stakeholders er vanaf het begin bij betrokken moeten worden.

“Jaarlijkse evaluaties moeten aan beide zijden op hoog niveau worden uitgevoerd”

### KERNPUNTEN

1. Betrokkenheid op hoog niveau vanaf het begin
2. Zorg dat je een kampioen hebt die toegang heeft tot “the board”
3. Gebruik executive sponsors
4. Strategisch momentum behouden

Elk van uw key accounts moet een directiecomité of sponsor op bestuurlijk niveau hebben voor de klant als punt van escalatie in plaats van de dagelijkse gang van zaken. Een afdelingshoofd kan geen key account management plan voorzien van de ondersteuning die het nodig heeft. Jaarlijkse beoordelingen met de klant moeten aan beide zijden op senior niveau worden uitgevoerd. Dit is de enige manier om het verschil te maken.

Zodra uw key account management proces is opgestart, is er een verleiding om het van de prioriteitenlijst af te laten glijden. Een effectief accountmanagementprogramma moet boven aan uw lange termijn agenda staan en kan een heroverweging van strategisch bestuur vereisen.

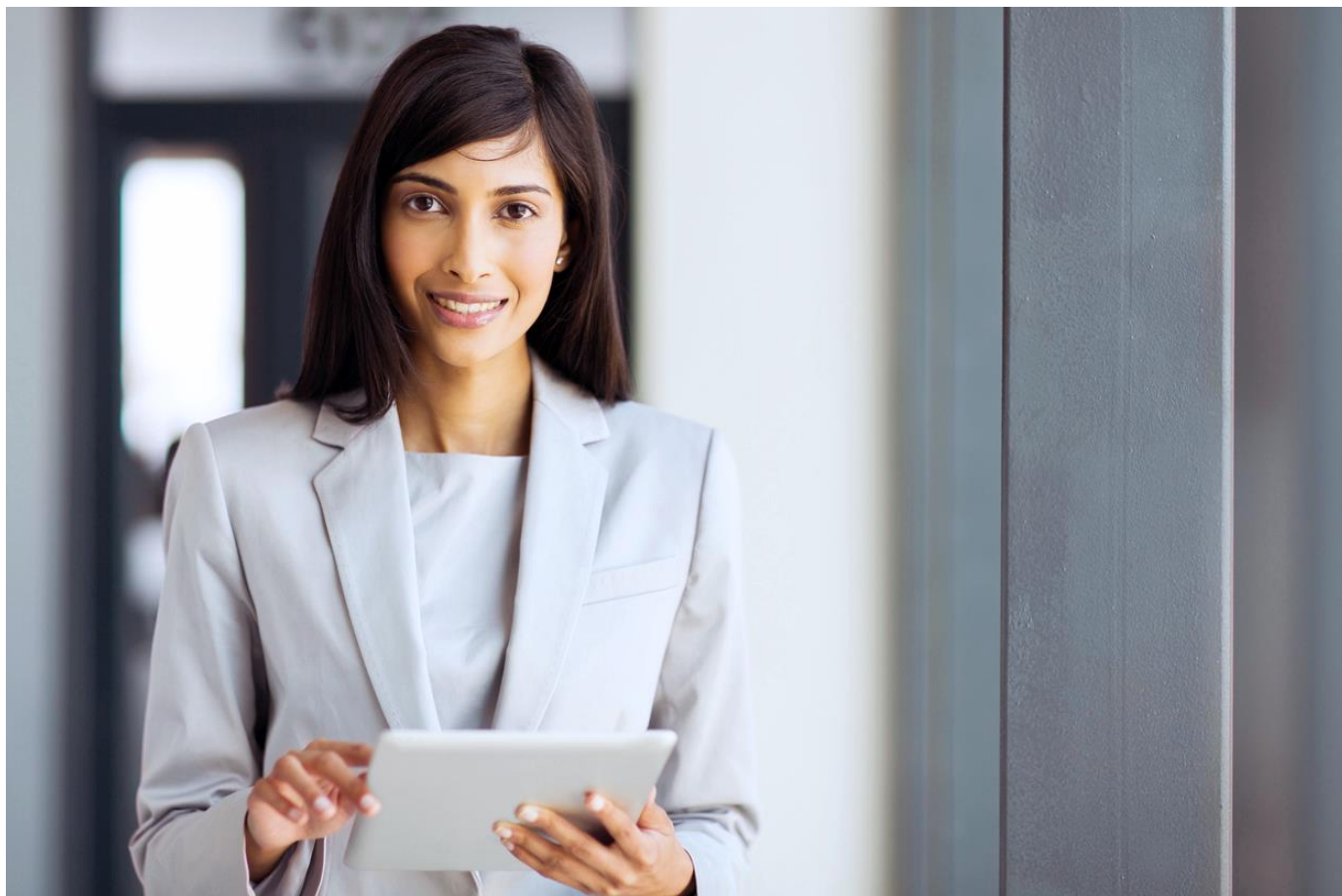
5

## INVESTEER IN UW TEAM

De veeleisende vaardigheden die nodig zijn om key account management uit te voeren, worden doorgaans niet verworven in andere functies en worden niet geleerd op een hogeschool of academie. De positie vereist een diepgaand begrip van de doelstellingen van uw klant, niet alleen de verkoopcapaciteit.

Key account management beperkt zich niet tot verkopen en vereist een langetermijnvisie en sterk teamwork. Key account managers worden effectief de CEO van een horizontaal bedrijf. Key account managers hebben ondersteuning nodig uit alle geledingen van het bedrijf om hun inzicht in de behoeften van de klant te verdiepen. De beoordeling en erkenning van de successen van een key accountmanager zal hen aanmoedigen om de volgende keer beter te presteren.

Vertrouw niet op het inhuren van key account managers. Kweek je eigen. Mensen met een sales achtergrond hebben een bredere commerciële en bedrijfsmanagement competentie nodig en technocraten moeten worden uitgerust met meer relatie- en leiderschapsvaardigheden.



## “Key account management is meer dan alleen maar verkopen”

### KERNPUNTEN

1. Speciale vaardigheden nodig
2. Key account managers zijn CEO's
3. Beloon key account managers
4. Benoemen van binnenuit in plaats van buitenaf