



## Key Account Manager

**R**ynek farmaceutyczny w ostatnich latach zmienia się bardzo dynamicznie. Po latach stabilnego wzrostu nastąpiło załamanie związane z wprowadzeniem nowej ustawy refundacyjnej, by, jak się wydaje, powrócić na ścieżkę wzrostu właśnie w tym roku. Równocześnie, rynek ewoluuje i zmienia się coraz bardziej w kierunku większej konsolidacji, i to na poziomie producentów, dystrybucji oraz rynku aptecznego. Zwłaszcza w tym ostatnim zakresie widoczny jest duży wzrost aktywności, tj. wraz z wciąż rosnącą liczbą aptek na rynku, zwiększa się liczba aptek działających w sieciach. Firma badająca rynek IMS Health podaje, że na koniec miesiąca czerwca 2015 mamy 14 460 aptek z czego około 5000 jest już w sieciach (liczonych jako 5 aptek i więcej), co daje 35% rynku w ujęciu

ilościowym i ponad 48,5% wartościowo. Na tle rozwijającego się rynku, jak i jego konsolidacji, coraz większe znaczenie mają kontakty z kluczowymi klientami i to niezależnie od tego, o jakiej płaszczyźnie rynku mówimy: dystrybucji, aptek, czy rynku medycznym – gdzie zwiększająca się liczba przedstawicieli medycznych, także z obszarów OTC i suplementów diety, prowadzi do konieczności poszukiwania innego poziomu kontaktów z kluczowymi klientami. Wraz z rozwijającym się rynkiem rozwijają się więc także funkcje osób odpowiedzialnych za kluczowych klientów.

**Istota powołania funkcji KAM** opiera się o dobór odpowiedniego poziomu profesjonalnej obsługi dla wyodrębnionych kluczowych klientów firmy, klasyfikowanych według wielkości podmiotu lub or-

ganizacji, poziomu sprzedaży, potencjału wzrostowego, bądź ze względu na funkcje opiniotwórcze w danym środowisku lub inne ważne dla firmy czynniki.

Rozmawiając o roli i zakresie działań KAM na rynku farmaceutycznym i medycznym zerknijmy najpierw, co tak naprawdę kryje się za tym skrótem. KAM – Key Account Manager – to zwrot często używany jako ogólna nazwa do kilku funkcji i stanowisk w różnych segmentach klientów. Zobaczmy więc, jak ta funkcja wygląda w poszczególnych obszarach rynku. Podany poniżej podział i zakres odpowiedzialności jest przykładowy dla występujących na rynku stanowisk:

- najczęściej spotykane określenie – **KAM** czyli **Key Account Manager** – to osoba odpowiedzialna za kluczowych klientów w obszarze dystrybucji

farmaceutycznej i sieci aptek, przynajmniej tych powiązanych bezpośrednio z hurtowniami, choć nie tylko. Stosowana tutaj nazwa to również ADM, Area Distribution Manager lub inne. Na tym poziomie KAM to również osoba odpowiedzialna za współpracę ze szpitalami od strony przetargów, ich realizacji, działalności handlowej i kontaktów z hurtowniami w tym zakresie.

- Innym stanowiskiem związanym bardziej z sieciami aptek, jakie spotykamy na rynku, jest **KAS – Key Account Specialist** – czyli osoba odpowiedzialna głównie za kontakty z dużymi i średnimi sieciami aptek, często także w pewnym zakresie odpowiada za aktywności w hurtowniach.
- **KAM Medyczny** (Kierownik do spraw

ca. Samoświadomość i umiejętność zdefiniowania swoich mocnych stron są podstawą rozwoju i budowania odpowiednich relacji z klientami. KAM łączy to, co najlepsze w zakresie przedstawiciela handlowego z kierowniczymi elementami zarządzania relacjami, komunikacji i *leadershipu*. Ponieważ do tej pory nie zetknąłem się z badaniami dotyczącymi tylko tej grupy handlowców, na naszych warsztatach wypracowujemy cechy, które determinują sukces właśnie w tym zakresie. W zestawieniu nie chodzi o ranking, ale rzetelną dyskusję, co daje największe efekty długookresowe we współpracy z klientami:

1. Umiejętność sprawiania „Aby klient miał satysfakcję ze współpracy – był zadowolony”. Niezależnie czy moc-

mentem, który zwiększa efektywność każdej oferty.

4. Umiejętność przystosowywania się do zmian i zarządzania trudnymi sytuacjami. Poszerzanie własnej „strefy komfortu”.
5. Umiejętności komunikacyjne, czyli zarządzania klientem w całej organizacji, tj. przekazywanie odpowiednim osobom w odpowiednim czasie informacji niezbędnych do właściwej obsługi klientów, zwłaszcza gdy realizacja lub monitoring uzgodnień odbywa się przy udziale innych działów, np. przedstawicieli medycznych, farmaceutycznych, marketingu, księgowości czy firm zewnętrznych.

Wychodząc od cech i umiejętności osobowych KAM, zdefiniujmy co należy do podstawowych obszarów i kompetencji ich działania na rynku. Pozycja KAM jako profesjonalisty wymaga od niego, w odróżnieniu od przedstawiciela handlowego, dużo szerszego spojrzenia na otoczenie, w którym działa. Bycie partnerem w biznesie opiera się tu na szerszych fundamentach:

### 1. Wiedza merytoryczna i wartości firmy

Zakres wiedzy, którą powinien posiadać KAM zależy od segmentów, w których działa. Jednakże wykorzystanie siły i pozycji własnej firmy jest niewątpliwie elementem przewagi, bardzo często niestety niedocenianym, a przez to niedo-

## KAM łączy to, co najlepsze w zakresie przedstawiciela handlowego z kierowniczymi elementami zarządzania relacjami, komunikacji i *leadershipu*.

kluczowych klientów medycznych), rodzaj PM VIP – Przedstawiciela Medycznego do kontaktów z najważniejszymi klientami, czy też Doradca Medyczny odpowiedzialny za profesjonalny rozwój współpracy z KOL'ami (*Key Opinion Leader*) i kluczowymi placówkami medycznymi. Czasami funkcje takie dodatkowo pełnią Product Managerowie, jako osoby posiadające pełną i głęboką wiedzę w danym zakresie lub Regionalni Menedżerowie Sprzedaży (RMS).

W dalszych rozważaniach skupimy się na dwóch pierwszych punktach rozwijając aspekt handlowy zagadnienia, zwłaszcza że coraz większa liczba producentów, którzy do tej pory nie posiadali w swych strukturach KAM, zdecydowała się na ten krok w ostatnim czasie.

Zastanówmy się więc kim jest dzisiaj lub kim powinien być Key Account Manager – czyli Kierownik lub Menedżer ds. Kluczowych Klientów? Jakie umiejętności i cechy powinien posiadać?

Pierwszą rzeczą, od której wszystko się zaczyna jest osobowość handlow-

no negocjujemy, czy domykamy sprzedaż, czy właśnie odchodzimy od stołu, chodzi o to, aby zawsze profesjonalizm, wzajemny szacunek z odrobiną empatii, i rozumienie celu biznesu, pozwalały nam na kontynuowanie rozmów i współpracę w długim okresie.

2. Nastawienie na cel i jego realizację, czyli konsekwentne i wytrwałe poszukiwanie dróg i rozwiązań zmierzających do jego osiągnięcia.

3. Odrobina dumy z tego co robimy i jaką firmę reprezentujemy. Umiejętne podkreślenie wartości firmy. Wsparcie własną osobą tego co prezentujemy, jest tym ele-



### Partner w biznesie

statecznie prezentowanym w kontaktach z klientami. Wiedza o produktach, podejmowanych akcjach marketingowych, promocyjnych i edukacyjnych, dzia-

laniach sprzedażowych i *tradeowych*, wartościach firmy, wielkości działu sprzedaży, pozycji poszczególnych produktów i całej firmy na rynku (udziały rynkowe), to elementy, które umiejętnie wykorzystane pozwalają na wzmocnienie wizerunku KAM u klientów. Czasami pytam na warsztatach, kto z KAM przeprowadził prezentację podsumowującą (np. półroczną lub kwartalną) do swoich klientów, aby pokazać zakres współpracy i pozytywnie zaprezentować aktywności swojej firmy? O ile zdarza się to w przypadku rozmów rocznych z hurtowniami, o tyle w innych segmentach, np. kontaktach z sieciami aptek, właściwie nie występuje. Mówimy o wyróżnieniu się u klientów, ale najczęściej spłaszczamy rozmowy po prostu do rabatu lub ceny, pakietu, wielkości stanu, umowy lub innych aktywności typowo *tradeowych*.

## 2. Wiedza o rynku, konkurencji i biznesie klienta

Bycie partnerem w biznesie, który potrafi się wyróżnić i dostarczyć inspiracji dla swoich klientów bazuje na wykorzystaniu tego, co niesie ze sobą rynek i otoczenie biznesowe. Wiedza i umiejętności w tym zakresie dają możliwości zbudowania przyjaznej pozycji eksperckiej, osoby z którą można nie tylko prowadzić konkretne działania biznesowe, ale takiej, która potrafi dostarczyć pewną wiedzę, doradzić lub być partnerem w dyskusji na temat rynku. Co jest podstawą takiej pozycji KAM? Z pewnością podstawowa wiedza o otoczeniu prawnym i pojawiających się zmianach, wiedza o rynku, np. wartość rynku miesięcznie, wzrost/spadek w stosunku do ubiegłego roku, średnia sprzedaż na aptekę, średnia ilość pacjentów w aptece itp. (dane publikowane przez firmy badające rynek IMS Health, Pharma Expert i inne), informacje o działaniach konkurencji, narzędziach marketingowych i promocyjnych wykorzystywanych przez samych klientów itd. Tutaj ważnym aspektem jest, czy handlowcy pracują z realnie działającymi narzędziami czy tylko z „etykietami narzędzi”. Przykładem może być sieć, która chciała zorganizować szkolenia dla swojego personelu. Przy analizie narzędzi, na pytanie jak pracują z gazet-

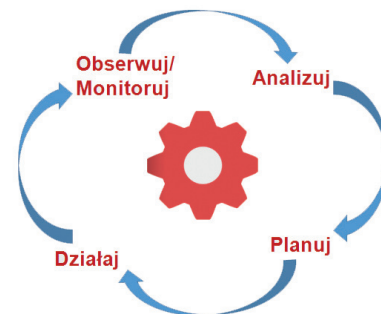
ką, która leżała na biurku, padła odpowiedź „... Nie, to by była dla nas strata, drukujemy to tylko dla producentów”. W działach KAM bardzo rzadko znajdujemy system zbierania, monitorowania i dostarczania takich informacji, choć najczęściej są one dostępne w firmie. Tak naprawdę niewiele trzeba, aby takie informacje zebrać i przesłać w postaci zbiorczego newslettera do członków zespołu raz w miesiącu. Dodatkowo, to co jest niezbędne na tym poziomie dla handlowca, to swobodne poruszanie się po marżach, sposobach budowania ceny, przeliczaniu rabatów i różnych opłat marketingowych, identyfikacji źródeł powstawania zysku operacyjnego w danym segmencie rynku.

Obydwa powyższe punkty pokazują też słabości w umiejętnościach prezentacyjnych KAM, gdzie nastawienie na realizację i domknięcie bieżących spraw bierze górę nad długookresowym budowaniem pozycji firmy. Często zalecamy, aby na warsztatach poświęcić jeden dzień, w którym to każdy uczestnik będzie prowadził prezentację do pozostałych członków zespołu, tak jakby robił to jako podsumowanie okresowe do klienta. Prezentacja powinna mieć nakreślony standard, ale najlepiej aby szczegóły były opracowane według własnego pomysłu KAM, aby dodać element kreatywności i uczenia się grupy na własnym doświadczeniu. Oczywiście inaczej będzie to wyglądało dla leków recepturowych, szczególnie refundowanych, a inaczej dla OTC, suplementów diety czy rynku szpitalnego.

## 3. Proces sprzedaży i negocjacji

W procesie sprzedaży na poziomie KAM nie omawiamy standardu wizyty, jak u przedstawicieli handlowych. Warto jednak zdefiniować czym powinna się charakteryzować efektywna wizyta handlowa. Wiemy już, że KAM powinien być merytorycznie dobrze przygotowany w szerokim zakresie, mieć umiejętności prezentacyjne, swobodnie pracować na liczbach, za każdym razem analizować sytuację dbając o właściwą weryfikację potrzeb klienta, zarządzać trudnymi sytuacjami oraz domykać kontrakty na określonym poziomie. Często popełniany

błąd, to stosowanie modelu reaktywnego „Obserwuję – Działam”, który sprawia, że zawsze jesteśmy z tyłu za klientem nie wkraczając na odpowiedni poziom współpracy. **Dlatego model działania na tym poziomie należy oprzeć o ciągły rozwój i polepszanie standardu stosując cykl: Obserwuj/Monitoruj, Analizuj, Planuj, Działaj, zwany też cyklem Deminga.**



Istotnym elementem dobrze prowadzonego procesu sprzedaży jest również wiedza i poznanie osób odpowiedzialnych za biznes po stronie klienta, niezależnie czy w hurtowni, czy w sieci aptek. Czasami jest to właściciel sieci, menedżer kategorii, specjalista ds. zakupów, dyrektor ds. zakupów i/lub sprzedaży, koordynator, wytypowany jeden z kierowników aptek danej sieci itp. Identyfikacja osoby oraz poznanie jej kompetencji jest kluczowe dla poziomu sukcesu, który możemy osiągnąć. W tym zakresie występuje wiele różnych problemów zgłaszanych przez KAM np:

- rozmowa z koordynatorem nic nie daje, a blokuje on dostęp do właściciela
- osoba decydująca o zakupie preferuje naszą konkurencję
- rozmowy przebiegają dobrze, ale ustalenia nie są realizowane
- utrzymują stany na naszych produktach na minimalnym poziomie
- wprowadzenie nowego produktu to walka z różnymi osobami i opłatami
- druga strona stosuje agresywne negocjacje i manipulacje, itd.

Prowadząc warsztaty dla KAM często słyszę o kilku sieciach lub hurtowniach, które wszystkich wprawiają w konsternację.

nację, po czym pojawia się osoba, która mówi, że to jego najlepszy klient, z którym świetnie współpracuje. Całkiem możliwe zatem, że aby osiągać lepsze wyniki powinniśmy zmienić działanie lub spotkać się także z innym osobami z tej firmy. Dlatego na tym poziomie relacji mówimy o strategii i zarządzaniu trudnymi sytuacjami, bo nie jest to już proste pokonywanie zastrzeżeń, ale konieczność zbudowania właściwej strategii działania do danego klienta.

Przechodząc do samych negocjacji i całej gamy stylów, taktyk, strategii, reguł oddziaływania i wywierania wpływu, to jest to obecnie z jednej strony niezbędny element wyposażenia KAM, z drugiej jednakże, należy znać i potrafić identyfikować poszczególne wykorzystane przez klienta elementy (świadome lub nieświadome) niż samemu stosować je w rozmowach. **Efekt nadmiernego stosowania różnych taktyk powoduje odczucie manipulacji i zdecydowanie nie wpływa na rozwój długookresowych relacji, które chcemy rozwijać.**

#### 4. Budowanie relacji

Tam gdzie górę bierze analiza transakcyjna – handlowcy właściwie nie są potrzebni – lub wręcz przeciwnie – ich rolą jest w takim przypadku osłabienie tego mechanizmu. Budowanie relacji odbywa się tak na prawdę już od pierwszego spotkania. Z doświadczenia wiemy, że zro-

zumienie celów biznesowych przez KAM jest bardzo wysokie. Nasze obserwacje wskazują jednak, że jeśli chodzi o relacje, można tę grupę, w dużym uproszczeniu, podzielić na dwie części:

- **Budujących relacje zależne** – w których to klient bazując na dobrych relacjach wpływa na handlowca, aby ten dał/dostarczył więcej z negocjowanego akurat obszaru. Handlowiec natomiast ulegając presji oraz z obawy przed utratą klienta, negocjuje z firmą zwiększenie zakresu świadczeń.

- **Kształtujących relacje partnerskie** – w których obie strony szanują partnera, rozumieją wartość wzajemnych kontaktów, a dobre relacje przekładają na rozwój i wzrost obydwu biznesów.

Każdy ma w portfelu różnych klientów, dlatego działania należy oprzeć o konsekwentne budowanie własnego autorytetu naturalnego, opartego o dwa główne filary, jakimi są: wiedza i umiejętności, uzupełnione wszystkim tym, co powoduje, że klient będzie postrzegał nas jako osobę sympatyczną (urok osobisty), kompetentną, wzbudzającą zaufanie, na której można polegać, inspirującą, profesjonalną itp.

Uzupełnieniem wszystkich działań KAM jest wspomniana na początku właściwa komunikacja. Konsekwentny proces przekazywania informacji o własnych działaniach i ustaleniach, koordynacja aktywności, monitoring realizacji celów,

są niezbędnymi elementami osiągnięcia sukcesów na tym stanowisku. Wpływa to także na postrzeganie KAM w samej firmie i na rynku.

Kim zatem jest KAM w tym roku? Odpowiedzi jest wiele, ale postawimy krótką tezę, że **to osoba, która osiąga równocześnie cele firmowe i zadowolenie klientów.**



#### O AUTORZE

**ANDRZEJ KOCHANEK**

Dyrektor Generalny 4Value Business Consulting

Menedżer, konsultant, trener biznesu, coach i mentor specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w firmach farmaceutycznych – krajowych i międzynarodowych w tym giełdowych, jako Dyrektor sprzedaży i Dyrektor zarządzający. Absolwent Executive MBA Illinois State University oraz Politechniki Łódzkiej. W latach 2010/2011 członek zarządu Izby Gospodarczej Farmacja Polska. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągnięcia rezultatów.

Reklama

WWW.4VALUE.COM.PL

CONSULTING

SZKOLENIA

INNOWACJE



**4VALUE**  
BUSINESS CONSULTING

- Program kreowania strategii
- Program rozwoju sprzedaży
- Program wdrożenia innowacji
- Akademia skutecznej sprzedaży