

Efektywni menedżerowie są najważniejszym, ale równocześnie najrzadszym zasobem przedsiębiorstwa

Peter F. Drucker

► Słowem Wstępu

Kim jest Key Account Manager: analitykiem, psychologiem, przywódcą, moderatorem spotkań, negocjatorem, dyplomatą?

Niewątpliwie KAM skupia w sobie wszystkie te umiejętności.

Praca na stanowisku KAM to pasjonujące wyzwania, które pojawiają się każdego dnia. Współpraca z Kluczowymi Klientami to dla każdej organizacji handlowej nieustające poszukiwanie najlepszych rozwiązań, które mogą przynieść wysokie profity dla obu współpracujących ze sobą stron.

Idea napisania poradnika, który połączy w sobie wiele aspektów, a nade wszystko dwa podstawowe: ekonomiczny i psychologiczny, czyli twardy i miękki, powstała z potrzeby podzielenia się własnymi, kilkunastoletnimi doświadczeniami z pracy na stanowisku Key Account Managera.

► Zaczniemy od Kluczowego Klienta

Kluczowi Klienci istnieją w każdym wymiarze handlu i usług i to ich oczekiwania stają się podstawą do rozwijania warsztatu Key Account Managera.



Intencją autora było wzbudzenie zainteresowania stanowiskiem pracy, które łączy w sobie wiele wymiarów, oraz pokazanie, jak wiele czynników może mieć wpływ na sukces w biznesie.

Kluczowy Klient to odbiorca, który z indywidualnych powodów zdefiniowanych merytorycznie przez każdego dostawcę usług lub produktów stanowi dla niego największe dobro.

Wszędzie tam, gdzie istnieją zdefiniowani Kluczowi Klienci, muszą pracować ich opiekunowie, a więc Kierownicy Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów, czyli Key Account Managerowie (KAM).

➤ Praca na stanowisku Key Account Managera

Ścieżka kariery



Stanowisko Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów jest umiejscowione w strukturach Działu Kluczowych Klientów. Jest to dział, którego pracownicy skupiają się na zarządzaniu najważniejszymi klientami dla danej firmy. W zależności od typu prowadzenia działalności gospodarczej i jej zasięgu czy wielkości asortymentu lub usług można się spotkać z poniższymi określeniami odnoszącymi się do stanowiska związanego ze współpracą z Kluczowymi Klientami:

- *Key Account Sales Representative* (Przedstawiciel Handlowy ds. Kluczowych Klientów);
- *Junior Key Account Manager* (Młodszy Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów);
- *Key Account Manager* – KAM (Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów);
- *Coordinator Key Account Manager* (Koordynator Grupy Kierowników Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów);

- *Senior Key Account Manager* – SKAM (Starszy Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów);
- *National Key Account Manager* – NKAM (Krajowy Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów);
- *International Key Account Manager* – IKAM (Międzynarodowy Kierownik Sprzedaży ds. Kluczowych Klientów).

➤ Umiejętności na stanowisku Key Account Managera

Nie ma prostej odpowiedzi, jak zostać Key Account Managerem. Jeśli założymy, że praca na tym stanowisku jest związana ze współpracą z Kanałem Nowoczesnym w znaczeniu krajowych i międzynarodowych sieci wielkopowierzchniowych (hipermarkety, supermarkety, dyskonty) czy sieci stacji benzynowych, to dobrym początkiem „kariery” jest praca na stanowisku: Key Account Sales Representative, czyli Przedstawiciela Handlowego ds. Kluczowych Klientów.

Opis kompetencji na stanowisku KAM może się różnić w zależności od branży. Kompe-



tencje potrzebne do ubiegania się o pracę na stanowisku KAM są w dużej części zależne od konkretnego profilu poszukiwanego kandydata i branży, która zgłasza takie zapotrzebowanie. W zależności od sektora usług lub produkcji organizacje mogą w opisie kompetencji podać np.: dla branży technicznej – przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w sprzedaży maszyn pakujących, doskonałe umiejętności handlowe i negocjacyjne, dyspozycyjność i gotowość do podróży służbowych, silna orientacja na wyniki, prawo jazdy kategorii B, wysoka kultura osobista, doświadczenia w zarządzaniu zespołami sprzedażowymi.

Profil poszukiwanego kandydata dla sektora z branży spożywczej może wyglądać następująco: co najmniej 2–3-letnie doświadczenie zdobyte w pracy na stanowisku KAM,

wymagana wiedza na temat rynku oraz zasad funkcjonowania kanału hipermarketu, silna orientacja na wynik i samodzielność w działaniu, umiejętności analityczne (kalkulacja rentowności, analiza obrotów, bardzo dobra znajomość języka angielskiego, praca w środowisku międzynarodowym).

Jak widać, oprócz wspólnych cech istotną zmienną może być doświadczenie w pracy w określonej branży i np. konieczność wcześniejszego zarządzania zespołami sprzedażowymi. Zawód Key Account Manager należy niewątpliwie do zawodów przyszłości – zawsze w każdej organizacji będą istnieć kluczowi, najważniejsi klienci. To, jakie kryterium zostało obrane do zdefiniowania nazewnictwa, jest kwestią indywidualną każdej organizacji.

Bez wiedzy finansowej nie licz na sukces w tym zawodzie

Rachunek ekonomiczny nakazuje spodziewać się zysku z każdej inwestycji, która jest podejmowana jako swoista premia za ryzyko inwestycyjne. Z drugiej strony trudno jest wskazać idealną inwestycję, która będzie opłacalna i w stu procentach pewna. To, co intuicyjnie nazywa się opłacalnością, w biznesie jest definiowane jako zwrot z inwestycji, czyli ROI (*Return On Investment*). Inwestycja jest opłacalna wówczas, kiedy z każdej zainwestowanej złotówki można uzyskać więcej niż jedną złotówkę. To właśnie oznacza ROI, który liczony jest według wzoru:

ROI = spodziewany zysk/wartość inwestycji.

Dla Key Account Managera jest to jeden z ważniejszych współczynników wykorzystywanych w pracy. W jaki sposób można praktycznie wykorzystać ten współczynnik?

Dzięki ROI można np. policzyć, ile firma zyskała podczas promocji (wstawiając w liczniku wartość dodatkowej sprzedaży osiągniętej dzięki promocji, a w mianowniku wstawiając koszt promocji, który oznacza wartość dodatkowych rabatów oraz koszt dodatkowej ekspozycji, gazetki, billboardu itd.).

Często promocja wywiera też długoterminowe efekty, tak pozytywne, jak i negatywne. Przykład pozytywnego efektu to zapoznanie konsumenta z produktem. Przykłady efektu negatywnego to przyzwyczajenie do promocji i wyczekiwanie na zakup okazyjny, a w przypadku braku okazji – ucieczkę do produktów konkurencji. W praktyce takie długoterminowe efekty są trudno mierzalne i dlatego najczęściej pomijane w kalkulacji efektywności promocji.

➤ *Negocjacje*

Praca Key Account Managera w dużej części opiera się na aktywnym udziale w procesach negocjacyjnych. Bardzo często można usłyszeć, że KAM to negocjator biznesowy.

Jakie zatem czekają go obowiązki w zakresie prowadzenia procesu negocjacji biznesowych:

- rozwiązywanie problemów w zmiennych i nie w pełni przewidywanych warunkach,
- komunikacja z otoczeniem,
- monitorowanie przebiegu negocjacji,
- prezentowanie i uzasadnianie swojego stanowiska,
- rozumienie i interpretowanie komunikatów drugiej strony,
- reagowanie na zmieniające się okoliczności w procesie negocjacyjnym,
- zachowanie opanowania w stresujących sytuacjach,
- odczytywanie komunikatów niewerbalnych.

Dodatkowo KAM powinien:

- znać i rozumieć w zaawansowanym stopniu fakty, metody oraz założone zależności między nimi,
- znać techniki negocjacyjne,
- znać etykietę biznesową,
- znać przepisy prawne regulujące obszar negocjacji.

Kluczowym aspektem związanym z pracą na stanowisku KAM jest niewątpliwie kwestia odpowiedzialności. Nie jest to oczywiście odpowiedzialność mierzona kryteriami czy-

sto egzystencjalnymi, ale biznesowymi i psychologicznymi.

Osoba na tym stanowisku odpowiada za przygotowanie i przeprowadzenie procesu negocjacyjnego, który jest zgodny zarówno ze standardami panującymi w danej organizacji, jak i standardami etycznymi.

➤ *Nastawienie do siebie i do działania*

Każda, nawet najmniejsza czynność wykonywana bez bodaj minimalnego zaangażowania nie może zakończyć się sukcesem. Nie można być skutecznym, nie angażując się w działanie. Przypadek może sprawić, że działanie zakończy się sukcesem, ale będzie to raczej jednorazowe wydarzenie. Wystarczy zmienić swoje nastawienie i spróbować znaleźć pozytywne aspekty wykonywanej przez siebie pracy. Bez względu na swoją pozycję w organizacji czy w kręgu bezpośrednio zarządzanych klientów – zmiana nastawienia to pierwszy krok, aby polubić swoją pracę i zaczynać odnosić sukcesy. To jest niezwykle ważne zarówno w kontaktach z klientami zewnętrznymi, jak i we współpracy z innymi działami własnej organizacji.



„Obowiązkowa pozycja dla planujących ukierunkować swoją karierę na pracę z kluczowymi klientami. Książka pomoże zrozumieć prawdziwą istotę pracy na stanowisku KAM-a. Dla aktywnych managerów pracujących z kluczowymi klientami to możliwość konfrontacji z doświadczeniami autora”.

**Romuald Wojda, Sales Division Director,
Rovese S.A.**

„Rzetelne kompendium wiedzy i praktycznych wskazówek na temat KAM-a-, niezbędne dla ludzi wchodzących w ten zawód, ale i ciekawy materiał dla doświadczonych, którzy chcieliby odświeżyć spojrzenie na swoją pracę”.

Artur Rzepecki, Executive & Leadership Coach

„Na polskim rynku wydawniczym brak jest książek, które stanowiłyby swoisty przewodnik po charakterze pracy na stanowisku Key Account Managera. Publikacja w pełni opisuje taki profil, uwzględniając przy tym złożoność licznych potrzebnych umiejętności na stanowisku KAM-a, m.in.: analitycznych, osobistych i wysokiego poziomu świadomości biznesowej”.

**Wojciech Sikora, Partner Marschall
Polska Sp. z o.o.**

„W książce odnajduję praktycznie wszystkie aspekty pracy na stanowisku KAM-a, które omówione są prostym, jasnym i zrozumiałym językiem. Jako były kupiec największą uwagę zwracam na tzw. aspekty

narzędziowe, czyli umiejętność matematycznej analizy podejmowanych działań i rozwiązywanych problemów. Z przyjemnością więc odnajduję proste, jasne przekazy: kim jest klient kluczowy i dlaczego?; jak stosować w key accountingu analizę SWOT? oraz celne wyjaśnienie koszmaru wszystkich handlowców: czym się różni marża od narzutu?”.

Witold Urbański, Eksperti Sprzedaży

„Zarządzanie współpracą z partnerami biznesowymi nie musi być stresującym wyzwaniem, może stać się pasją w budowaniu relacji oraz niekończącą się przygodą w poznawaniu ludzkiej natury i tym samym doskonaleniu samego siebie. Polecam nie tylko handlowcom, ale i osobom wspierającym ich pracę!”.

**Arkadiusz Seredyn, Telecommunication
& Energy Business Unit Director, SAS Institute
Sp. z o.o.**

„Nie znam żadnej innej pozycji, która omawia tak szerokie spektrum obszarów charakterystycznych dla pracy Key Account Managera. Każdy, nawet bardzo doświadczony handlowiec powinien po nią sięgnąć, aby móc sprawdzić, które elementy jego warsztatu wymagają dalszego zgłębienia. To nie tyle podręcznik, ile raczej przewodnik opisujący pełną paletę zagadnień i narzędzi pracy KAM-a. Gorąco polecam!”.

**Krzysztof Świergiel, wieloletni Dyrektor
Zarządzający Eurosport Polska Sp. z o.o.**



benefit



MARSCHALL PART BUSINESS

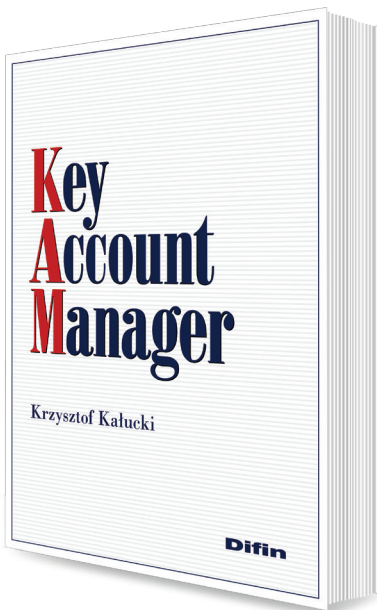
Krzysztof Kałucki

– autor książki *Key Account Manager*, certyfikowany trener sprzedaży, aktywny negocjator. Posiada doświadczenie w pracy z każdym kanałem sprzedaży, w tym od 15 lat bezpośrednio związany z kanałem nowoczesnym (ang. *Modern Trade*). Spędził ponad tysiąc godzin na bezpośrednich negocjacjach z sieciami krajowymi i międzynarodowymi. W roku 2011 ukończył MBA w Polskiej Akademii Nauk w kooperacji z Vienna Institute for International Economic Studies. Ukończył także Akademię Trenerów Sprzedaży. Członek National Federation of Neuro Linguistic Programming (USA).



Książka *Key Account Manager*

prowadzi po wszystkich merytorycznych zagadnieniach związanych z wykonywaniem tego zawodu, zawiera treści dotyczące skutecznych narzędzi stosowanych w codziennej pracy KAM-a.



cena: 45 zł

Z książki czytelnik dowie się między innymi:

- jak wybierać Klienta Kluczowego i sposób współpracy z nim,
- jaka jest specyfika relacji z Klientem Kluczowym,
- jakie są zadania KAM-a w firmie,
- z jakimi działami powinien współpracować,
- jakie powinien posiadać kompetencje,
- jak przygotować analizę rentowności promocji, rachunek wyników, kaskadowanie rabatów,
- jak wyliczyć marżę i narzut,
- jak negocjować,
- jaka jest rola emocji w biznesie,
- jak być najlepszym i osiągnąć sukces w tym zawodzie.

Książkę można zakupić w wielu księgarniach na terenie całej Polski, jak również w internetowej księgarni wydawnictwa Difin – www.ksiegarnia.difin.pl