

KAM

E-KNJIGA  
**SAMO  
LJUDI?**

Kako vam Key Account Management  
može pomoć da održite osobni  
kontakt s kupcima u digitalno doba ...

**Key Account Management**

## UVOD

# KLJUČ ZA KRALJEVSTVO

Dakle - korisno kao definicija, ali ne baš jasno zacrtana karta uspjeha. Da bismo u potpunosti razumjeli svijet KAM-a, morat ćemo pogledati kakav je on bio (donedavno), gdje se sada nalazimo i, možda najvažnije, što će biti potrebno da bismo stigli tamo gdje želimo biti.

Pa ipak, u Gartnerovom opisu ove najkritičnije uloge postoje neke bitne točke koje su ključne za razumijevanje njezine budućnosti. Ideja o „obostrano korisnom partnerstvu“ i „jasnoj strategiji i strukturi programa“ ključni su za način na koji će se vjerojatno razvijati modernija definicija KAM-a.

**„Key Account Management (KAM) postupak je planiranja i upravljanja uzajamno korisnim partnerstvom između organizacije i njezinih najvažnijih kupaca. Ključni kupci značajni su za održivi, dugoročni rast organizacije i zahtijevaju znatna ulaganja, vremena i resursa. Prodavači moraju razviti jasnu strategiju i strukturu programa kako bi služili i razvijali ove strateške kupce.“**

Izvor: Gartner



Međutim, iako je definicija KAM-a ostala prilično dosljedna, način na koji se primjenjuje uloga pretrpio je seizmičke promjene, ne samo zbog 2 elementa današnjice - tehnoloških poremećaja i nedavne promjene u položaju i navikama radne snage. Cilj ove e-knjige, nije samo ispitati porast rada na daljinu i sve veći stupanj korištenja Zoom aplikacije

(ostale usluge konferencijskog poziva su također dostupne) u našem životu, već i da priznamo jednu istinu. Da se upravljanje ključnim kupcima, u velikoj mjeri, temelji na izgradnji osobnih, dugoročnih odnosa.

**A kako to učiniti kad smo svi, pa..., udaljeni?**

## Key Account Management

# YES WE KAM?

Odgovor na porast značaja KAM-a daje brzi pogled na bilancu. Paretoov princip navodi da je za 20% ulaza odgovorno za 80% izlaza, a to u velikoj mjeri vrijedi i za vaše kupce. Drugim riječima, prvih 20% vaših kupaca, prema uspješnosti, odgovorno je za 80% vašeg prihoda. Kada se ovo uspoređi sa stopama konverzije za osvajanja novih kupaca, počinje imati smisla da je isplativije usmjeriti svoje snage na zadržavanje postojećih kupaca s najbolji postignućima nego trošiti vrijeme na pronalaženje novih (*ako netko treba donijeti odluku u smislu raspodjele resursa*).

Dakle, svaki KAM postupak započet će utvrđivanjem koji su kupci ključni za rast vašeg poslovanja i koji su stoga vrijedni posebne pozornosti, njegujući ih kako bi osigurali da što duže ostanu s vašom tvrtkom i idealno pruže mogućnosti daljnjeg rasta. Dakle, sad znate koji su kupci ključni. Što sad?

## KAM, SAM ili GAM – objašnjenje izraza:

**KAM/ Key Account Management:**  
proces upravljanja ključnim kupcima.

**KA/ Key Account:**  
ključni kupac koji je od velikog značaja za uspjeh vašeg poduzeća

**SAM/ Strategic Account Management:**  
proces upravljanja strateškim kupcima

**SA/ Strategic Account:**  
ključni kupac strateškog značaja za vaše poduzeće – često puta i od značaja za normalno poslovanje poduzeća

**GAM/ Global Account Management:**  
proces upravljanja globalnim ključnim kupcima

**GA/ Global Account:**  
strateški značajan kupac koji posluje u više zemalja ili kontinenata

KAKO POSTUPITI

# OVAJ PUT JE OSOBNO!

S obzirom na to da za posao imate prave ljude s pravim vještinama (*što je sasvim druga tema...*), moramo razgovarati o tome kako te osobe stupaju u interakciju s kupcem. Nekad bi postojala vrlo izražena fizička interakcija između voditelja ključnog kupca i samog kupca, s značajnom količinom vremena provedenog u stvarnoj prisutnosti klijenta, u odnosu na druge 'normalne' kupce koji bi bili usporedno kontaktirani, no telefonski ili digitalno.

Brinite o svojim postojećim kupcima!

**"5% povećanja stupnja zadržavanja postojećih kupaca može rezultirati povećanjem profita od 25%."**

Izvor: Fred Reichheld, Net Promoter Score

Brojni su elementi koji su utjecali na tu promjenu. Prvo, sve globaliziranije poslovno tržište znači je da se naša interakcija s klijentima može proširiti na nekoliko kontinenata, što prirodno ograničava učestalost susreta i razgovora. Kao odgovor na to, pojačale su se nove tehnologije, a video konferencije postale su norma, a ne iznimka. Navikli smo na takav način komunikacije i počeli smo shvaćati da je tu uključen potpuno drugačiji skup vještina.



## ODNOS



## ZADOVOLJSTVO



## ZADRŽAVANJE

I na kraju, nedavni 'događaji' usmjerili su gotovo svu komunikaciju na digitalne kanale, čak i u onim okolnostima kada bi se ključni kupac mogao nalaziti u zgradi odmah iza ugla. Svi ovi elementi predstavljaju izazov u ključnoj razlici između KAM-a i upravljanja „običnim“ kupcima“ – što učiniti da se kupac osjeća posebno kad ne možete kod njega biti osobno da biste mu predstavili njegovu vrijednost za vas?

### **KAM je prije svega izgradnja odnosa – 3 su osnovna rezultata izgradnje:**

- **Naš odnos s kupcem se poboljšao**
- **Zadovoljstvo naših kupaca je naraslo**
- **Stupanj zadržavanja ključnih kupaca se povećao**

Izvor: 2020 Survey/Research Paper - 'The Effectiveness of Key Account Management Practices' - Davies/Ryals

POMAK PREMA DIGITALNOM

# ZNAČAJ TEHNOLOGIJE

"Kada trošite velik novac, očekujete tretman u bijelim rukavicama". Tako je, promatrajući svijet KAM-a, započeo članak iz McKinseyja iz kolovoza 2019. godine. Članak je bio usmjeren na sagledavanje značaja uspona digitalnih pristupa i načina kako se promijenila igra. Zanimljivo je da su zaključili da bi vrijeme kad bi rukovoditelji prodaje „letjeli“ da se susretnu s kupcima **"moglo - trebalo - biti isteklo"**.

U tijeku je pomak u omjeru snaga između intuitivnog personaliziranog iskustva i analitičkog pristupa koji se temelji na podacima CAGR (*Compound Annual Growth Rate - složena godišnja stopa rasta*) poduzeća koja su ulagala u tehnološki naprednu perspektivu, vođenu analitikom, uvidjela su kako se vrijednost koja se isporučuje dioničarima udvostručuje za razliku od onih poduzeća koja su manje ulagali u digitalno područje.

**89%** poduzeća vjeruju da će se korištenje planova za ključne kupce znatno povećati

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



**Najbrže rastuće tvrtke koriste naprednu analitiku kako bi radikalno poboljšale svoju prodajnu produktivnost i potaknule dvoznamenkasti rast prodaje uz minimalne dodatke (izmjene) u svojim prodajnim timovima i bazi troškova.**

Izvor: McKinsey.com

Ovo ima potpuno smisla na razini standardnih - običnih kupaca - na kraju krajeva, sve je u raspodjeli vremena i resursa, a digitalne metode marketinga i prodaje mogu prirodno stvarati mrežu puno šire; kontaktima od osobe do osobe - ali to bi moglo biti iznenađenje u svijetu KAM-a.

Donositelji odluka u globalnim poduzećima u grupaciji Fortune 500, prirodno su vrlo, vrlo zaposleni ljudi. Potpuno je vjerodostojno da niti imaju vremena (*niti žele potrošiti vrijeme*) na duge razgovore sa svojim dobavljačima. Digitalna interakcija - u mnogim slučajevima omogućava im samoposluživanje informacijama - potencijalno je bolje korištenje njihovog najvrjednijeg resursa - vremena.



KAO ZAKLJUČAK

# INVESTIRAJTE DA IMPRESIONIRATE!

Kao i kod toliko mnogo područja prodaje, od AI do BI, presudna stvar koju treba razumjeti kod tehnologije je da je ona sama po sebi neutralna - razlika je u načinu na koji se primjenjuje. Tehnologija je samo alat - u najboljem slučaju podržava naše ostale aktivnosti: platforme za video konferencije koje nam omogućavaju da razgovaramo i vidimo se na daljinu, BI alati koji nam daju uvid koji prenosimo uz pomoć platformi i razgovora, CRM sustavi koji nam daju temeljite, nadohvat ruke, informacije o kupcima.

Da bi KAM uspio, potrebno je spojiti sve točke u besprijekorno iskustvo "bijelih rukavica" zbog kojih se kupac osjeća vrednovanim i stvara lojalnost i, u idealnom slučaju, stvara veću potrošnju. Mnoge vještine koje najbolji menadžeri ključnih kupaca posjeduju prirodno su povezane s vještinama voditelja "običnih" kupaca, ali fokus i pažnja usmjerena na kupca prebacuju se na drugu razinu. Ako je prodaja temeljena na vrijednosti usmjerena na razumijevanje potreba kupca, tada KAM ide korak dalje - predviđa B2B potrebe za koje kupac još ni sam ne zna da ih ima ili treba. To je prisan, osobni odnos koji se gradi na mukotrpnom, detaljnom istraživanju i učinkovitoj provedbi.

Vaši kupci su manje lojalni no što vi mislite...

**Samo 29% B2B kupaca je u potpunosti angažirano sa svojim dobavljačima ...**

**...a to drugim riječima znači da 71% kupaca spremno surađivati s drugim dobavljačima.**

Izvor: Gallup B2B survey

## ZA KRAJ

"Trebalo vježbati vještine koje posjeduju najbolji menadžeri ključnih kupaca, posebno u digitalnoj eri. Pomaknuli smo se znatno dalje od vremena kada pobjednička osobnost i mogućnost dobivanja stola u omiljenom kupčevom restoranu imaju značajan utjecaj na KPI-je. Poduzeća trebaju ulagati u programe koji daju vještine voditelju ključnih kupaca koje su primjerene i relevantne za digitalnu eru, povećavajući a ne zamjenjujući, talente koje donose iz svog prethodnog načina rada.

Mercuri International razumije razliku između vještina potrebnih za upravljanje kupcima i upravljanje ključnim kupcima - i ima metodologije razvoja koje mogu podići uspješnost prodajnih timova na višu razinu. S obzirom na prave alate za posao - i razumijevanje da je „trening ključan“ - budućnost KAM-a izgleda primjetno drugačija, ali definitivno svjetlija nego ikad.

Oko 70% programa promjena ne uspije zbog niza problema u ponašanju. Utvrđeno je da prodajni predstavnici nemaju vještine potrebne za uspjeh u digitalno postavljenom okruženju. Gornja trećina organizacija, temeljena na njihovim vještinama izgradnje odnosa s ključnim kupcima, stvara dvostruko više EBITDA marže od donje trećine. Stoga novi programi izvrsnosti prodaje ulažu u identificiranje potrebnih vještina i razvoj kako bi se potaknule promjene u prodajnoj kulturi."

Izvor: McKinsey.com

## Izvor:

- 'Gartner Glossary' <https://www.gartner.com/en/sales/glossary>
- 'Key account excellence survey', 2012 – 2019, Mercuri International
- 'Zero Defections: Quality Comes to Services', Harvard Business Review, Reichheld/Sasser, September-October 1990 'The Effectiveness of Key Account Management Practices', 2020 Survey/Research Paper, Davies/Ryals
- 'How digital is powering the next wave of growth in key-account management', McKinsey, August 7, 2019
- 'Remote Selling Health Check', 2020 – 2021, Mercuri International
- '10 Surprising Stats About Strategic Account Management (SAM) Plans', Mercuri International/Rain Group
- 'What the future science of B2B sales growth looks like', McKinsey, January 4, 2018
- 'Analytics and Advice for B2B Leaders', Gallup 2016 Survey