

KAM 是企業策略，而不是任務

關鍵客戶管理(Key Account Management, KAM)已成為大多數製藥和醫藥科技公司的主要優先事項，原因很簡單。IDN、IPPN、國家支付方、區域支付方和集團業務部門中的有組織的客戶正變得越來越強大和複雜。COVID-19疫情將進一步提高KAM在生命科技中的重要性。減少醫師的接觸機會、加強處方審查、更加強調風險分攤、改變病患治療方法以及「新常態」的許多其他方面，都需要KAM主導的解決方案和協調。那些投入時間做好這件事情的公司將會保護他們的業務，並隨著這些不斷崛起的客戶而成長。

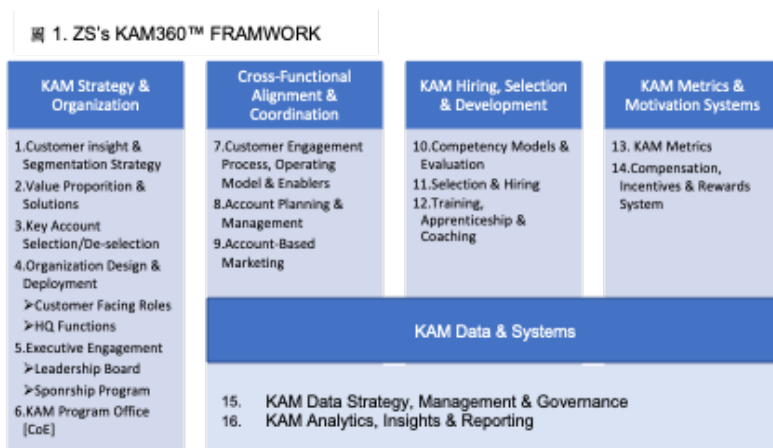
儘管 KAM 在生命科技行業中相對較新，但自 1980 年代末以來，許多 B2B 行業一直在追求 KAM。生命科技領域的領導者可以從其他產業的成功和奮鬥，以及從生命科技領域自身迅速積累的豐富 KAM 經驗，學習有關 KAM 和 KAM 旅程的重要洞見和經驗。儘管如此，某些跨產業的 KAM 方法不適用於生命科技公司。例如，藥業的法規和合規性要求需要一種獨特的方法處理價值主張和客戶參與策略。KAM 不能簡單地從一個產業、公司或業務部門到下一個產業、公司或業務部門的「立即可以使用」方法，每個重複的事都需要再考慮到客戶的情況下進行獨特的設計。

在這篇文章中強調三個基本的 KAM 原則，這些原則對命科技領導者來說是特別重要的考慮因素。這些原則是每個在 KAM 方面表現出色的組織成功的核心。

原則 1：KAM 是企業策略，而不是任務

KAM 經常被誤認為是實幹任務，這是一個狹隘的觀點，根本就沒有抓住重點。相反，KAM 是一種針對特定市場區隔中特別重要和複雜的客戶的企業策略。透過將 KAM 作為策略，公司可以透過獨特的客戶參與模式定義、客製化和提供獨特的解決方案，以實現獨特的共同價值。由此產生的客戶體驗和業務成果無法透過傳統的生命科技策略來實現。

為了實施有效的 KAM 策略，公司應解決 ZS 的 KAM360™ 架構中定義的五個核心領域：策略和組織；跨職能協調和協作；招聘、挑選和發展；評測指標和激勵系統；以及數據和系統。[圖 1]



擅長 KAM 的企業將 KAM360™ 構建基塊視為「一份食譜」，而不是「挑挑揀揀的菜單」。雖然並非所有元素在任何時間點都是平等的優先順序，但任何元素都不容忽視。

全面的 KAM360™ 架構強調 KAM 是企業策略，而不僅僅是任務的概念，而且完美的引入到下一個原則：將 KAM 作為整個企業的能力。

原則 2：KAM 是整個企業的倡議，而不僅僅是「銷售」或「管理市場」倡議

KAM 需要一定程度的跨職能協調、協作、承諾和敏捷性，這對大多數生命科技公司來說都是新的。事實上，內部封閉塔一再被認為是 KAM 的最大障礙之一。換句話說，真正的挑戰往往來自內部。

在整個生命科學產業，KAM 需要多樣的商業操作和醫學領域角色，以緊密協調的面向客戶的團隊運作。這些角色可能包括企業 KAM、營業單位 KAM、醫院銷售代表、HCP 銷售代表、HEOR 聯絡者、醫藥學術專員、臨床專家等。這些現場角色涉及跨越設施和地點關係網的重疊決策者、向不同的領導者報告、有不同的目標和評測指標，並且經常在封閉塔裡工作很長時間。

這些角色能夠作為緊密團隊運作的程度最終將決定將要實現的價值和業務影響。為了達到這一目標，生命科學公司將需要新的基於團隊的 B2B 客戶參與流程、營運模式、工具和激勵系統以及強有力的領導協調。

許多生命科技公司也需要改革其總部職能。以根深蒂固的品牌和以產品為中心的方法為例，這些方法在傳統市場和客戶非常成功。KAM 是以客戶為中心，而不是以品牌或產品為中心。關鍵客戶的業務方法需要從「由內而外」發展成「由外而內」。KAM 通常需要實施客戶策略和規劃(而不是品牌行銷)、基於客戶的行銷、解決方案支援、實施支援以及當前可能不存在

的特定數據和工具。要想在 KAM 上取得真正的成功，生命科技公司需要在整個組織範圍內發展人員、流程和系統。挑戰將是「同時生活在兩個世界」，其特點是在某些情況下採用傳統的醫療照護系統，而在另一些情況下則是快速發展的系統。

原則 3：KAM 是一個旅程，而不是一次性專案

KAM 具有轉變和改善與大型組織客戶關係的潛力，但沒有捷徑或靈丹妙方。有效的 KAM 需要整個組織的許多人以新的方式工作，這需要有系統的努力和時間。對 KAM 採取全面性的方法幾乎總是失敗。KAM 的歷史充斥著那些試圖「過於龐大、速度太快」的組織，或者認為他們可以透過培訓和薪酬在 KAM 中出類拔萃的組織。

大多數組織在提高 KAM 效能的旅程中至少要經歷三個階段，每個階段持續大約 6 個月到 18 個月[圖 2]。簡而言之，在 KAM 之旅中的公司首先要從小規模開始，建立基礎能力，然後轉向更高級的模式，最後建立世界級的能力。

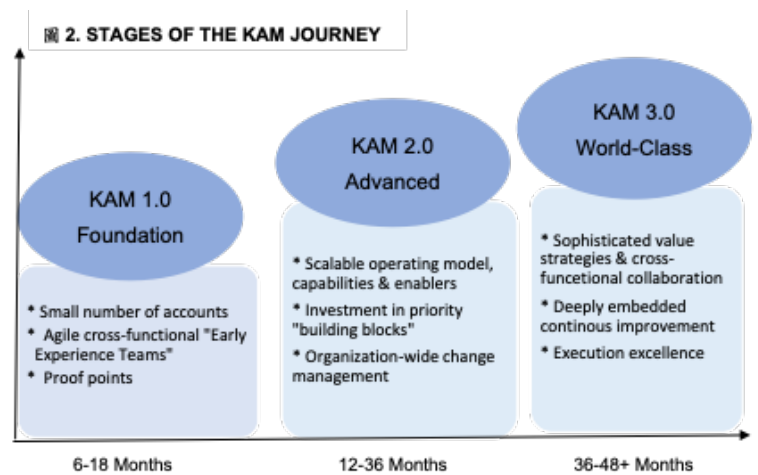
分段的旅程並不排除早期的勝利和對業務的影響。事實上，恰恰相反。透過降低複雜性並集中人才和資源，分階段方法

通常是在降低風險的同時加速影響的最佳方法。在旅程的每個階段所取得的成功和影響創造了追求下一波投資和進步的動力。

分階段要求領導者高度熟練地評估其組織在旅程中的位置，並根據特定事情的來龍去脈和業務影響機會，客製化前進的路線。

歸根結底，KAM 的效能和影響與整個組織的執行和敏捷性有關。大多數生命科技公司現在都在追求 KAM，主要側重於從 KAM 1.0 升級到 KAM 2.0。一小部分甚至已經開始為一些構建基塊示範 KAM 3.0 實踐提供範例。在 COVID-19 大流行開始之前，KAM 在生命科技的必要性是明確的。隨著我們邁向「新常態」，投資 KAM 對大多數生物製藥和醫藥科技公司的成功將更加重要。

(資料來源：ZS.com)



- Ends -