

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V GORENJU

Ljubljana, avgust 2008

AJDA SENIČAR

IZJAVA

Študentka Ajda Seničar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11. 08. 2008

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV DRUŽBE GORENJE D.D.....	2
1.1 Razvoj družbe.....	2
1.2 Divizije Skupine Gorenje.....	3
1.5 Organiziranost trženja v Gorenju.....	4
2 OSNOVE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI	4
2.1 Spremembe v okolju.....	4
2.2 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci	5
2.3 Prepoznavanje in določitev ključnih kupcev	8
2.3.1 Analiza portfelja kupcev	8
2.4 Načrt sodelovanja in organizacija ravnanja s ključnimi kupci.....	10
2.4.1 Načrt sodelovanja s ključnimi kupci	10
2.4.2 Organizacija ravnanja s ključnimi kupci	12
2.4.3 Skrbnik ključnih kupcev.....	13
3 KLJUČNI KUPCI SKUPINE GORENJE IN SODELOVANJE Z NJIMI	14
3.1 Ključni kupci Skupine Gorenje.....	14
3.2.1 Industrijski kupci.....	15
3.2 Razlike, slabosti in možnosti izboljšav pri ravnanju s ključnimi kupci.	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: HIERARHIJA ODNOS S KUPCI</i>	7
<i>SLIKA 2: PORTFOLIO MATRIKA »PRIVLAČNOST KUPCA/DOBAVITELJEV KONKURENČNI POLOŽAJ PRI KUPCU«</i>	8

UVOD

V razmerah globalizacije trgov in vedno ostrejših konkurenca pomen posameznih kupcev za večino gospodarskih družb narašča. Hkrati pa posamezni kupci vse bolj spreminjajo svoje zahteve, potrebe in načine poslovanja. Dobavitelji so tako v želji po doseganju konkurenčnosti in poslovne uspešnosti prisiljeni v iskanje strateških rešitev, kako zadovoljiti potrebe kupcev in jih prepričati v nakup prav njihovega izdelka. Na medorganizacijskem trgu imajo družbe možnost, da svojo ponudbo razlikujejo z odnosom, ki ga zgradijo s svojim kupcem, zato vse pomembnejše postaja ravnanje s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*). Koncept temelji na izgradnji poglobljenih odnosov med dobaviteljem in njegovimi strateško pomembnimi kupci ter prinaša obojestranske koristi in zadovoljstvo.

Tudi v Skupini Gorenje se dobro zavedajo vseh sprememb okolja in značilnosti kupcev na medorganizacijskih trgih in skladno s tem vodijo tudi politiko svojega poslovanja. Zavedajo se, da je tradicionalno pojmovanje odnosa dobavitelj - kupec nadomestil koncept vzajemnega sodelovanja med obema strankama z namenom obojestranskih koristi. Gorenje namesto izdelka in trga sedaj postavlja v ospredje ravnanje s kupci. V ta namen so leta 2005 v okviru oddelka za trženje, natančneje v okviru Trženjskega področja I, ki je primarno odgovorno za trženje in prodajo v severno in centralno Evropo, oblikovali posebno ekipo pod vodstvom skrbnika ključnih kupcev, ki skrbi izključno za odnose Gorenja s ključnimi kupci.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti teoretični koncept ravnanja s ključnimi kupci in analizirati ravnanje s ključnimi kupci v družbi Gorenje. Moji temeljni cilji so analizirati sisteme in načine ravnanja družbe Gorenje z njihovimi ključnimi kupci ter identificirati ključne značilnosti odnosov Gorenja kot dobavitelja z različnimi kupci. V nadaljevanju želim zaznati razlike v odnosih Gorenja do posameznih ključnih kupcev in identificirati morebitne slabosti in pomanjkljivosti v ravnanju družbe s ključnimi kupci. Na podlagi ugotovitev nameravam podati še nekatere možnosti izboljšav organizacije dela s ključnimi kupci, ki bi vodile do še višje stopnje zadovoljstva na obeh straneh.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom predstavila Skupino Gorenje in njen razvoj skozi čas. Opisala bom posamezne divizije družbe in nekoliko podrobneje predstavila organiziranost trženja v Gorenju. V drugem delu se bom posvetila teoretičnemu vidiku koncepta ravnanja s ključnimi kupci. Na kratko bom opisala spremembe v okolju, ki botrujejo čedalje večjemu pomenu posebnih odnosov dobaviteljev s ključnimi kupci. Nato bom opredelila sam koncept ravnanja s ključnimi kupci, predstavila prednosti uvedbe posebnega ravnanja s ključnimi kupci in razložila postopni, stopenjski razvoj koncepta. V nadaljevanju se bom posvetila prepoznavanju in določitvi ključnih kupcev s podrobno predstavitevijo oblikovanja in analize portfelja kupcev in pri tem opozorila na pomen kupčevega zaznavanja dobaviteljev za uspešno vzpostavitev ravnanja s strateškimi partnerji. V zaključku tega dela bom predstavila še pomen in sestavo načrta sodelovanja s ključnimi kupci in različne možnosti organizacije ravnanja s ključnimi kupci, hkrati pa se bom nekoliko

posvetila še značilnostim in pomenu dobrih skrbnikov ključnih kupcev. V tretjem delu se bom lotila predstavitve ključnih kupcev Skupine Gorenje in analizi konkretnih odnosov Skupine Gorenje kot dobavitelja s ključnimi kupci, pri čemer se bom osredotočila na skupino industrijskih kupcev Gorenja. Skušala bom prepoznati razloge za obojestranski interes za uvedbo koncepta ravnanja s ključnimi kupci in analizirala glavne značilnosti poglobljenih odnosov ter ravnanja Gorenja s ključnimi industrijskimi kupci. Na podlagi ugotovitev bo moj nadaljnji cilj identifikacija razlik v odnosih Gorenja do različnih ključnih kupcev in prepoznavanje morebitnih slabosti in pomanjkljivosti v ravnanju družbe s ključnimi kupci. V zaključku bom skušala podati še možne izboljšave za še uspešnejše in učinkovitejše ravnanje Skupine Gorenje, ki bi prinesle pozitivne učinke tako za Gorenje kot za njegove kupce.

1 PREDSTAVITEV DRUŽBE GORENJE d.d.

1.1 Razvoj družbe

Gorenje gospodinjski aparati, d.d., je krovna družba skupine Gorenje, ki jo trenutno sestavlja petinšestdeset družb, od tega sedeminštirideset v tujini, ki so povezane v sistem na podlagi kapitalskih deležev (Skupina Gorenje, 2008).

Začetki Gorenja segajo v leto 1950, ko je bila družba ustanovljena in začela z izdelavo kmetijskih strojev ter gradbenega materiala. Leta 1958 je svojo dejavnost razširila na proizvodnjo štedilnikov na trda goriva, nato pa je sledila selitev v Velenje in izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov (Zgodovina Skupine Gorenje, 2008). V začetku šestdesetih let je družba začela s proizvodnjo pralnih strojev in hladilnikov. Pomembna prelomnica za Gorenje je bilo leto 1961, ko je družba izvozila prvih dvesto štedilnikov v Nemčijo (Rojc, 2000, str. 14–19).

V sedemdesetih letih je začelo Gorenje eksplozivno rasti s prevzemanjem in priključevanjem raznih družb (Rojc, 2000, str. 42–45). Usmerili so se na nova poslovna področja, in sicer na izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev. S to razširitvijo je družba uvedla ponudbo celovite palete izdelkov za dom. Gorenje se je širilo tudi prostorsko, in sicer skoraj na vse konce takratne Jugoslavije in je zaposlovalo več kot dvajset tisoč ljudi. V tem času je družba začela tudi z izgradnjo lastne distribucijske mreže v Zahodni Evropi, z ustanovitvijo podjetij v Nemčiji, Avstriji, Franciji, Italiji, na Danskem in v Avstraliji (Rojc, 2000, str. 42–45).

Osemdeseta leta je zaznamovalo dezinvestiranje nedobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, kjer je imelo Gorenje največ izkušenj in najboljše izdelke – v velike gospodinjske aparate. Distribucijska mreža se je širila tudi v Veliko Britanijo in ZDA (Rojc, 2000, str. 58).

V devetdesetih letih je sledilo prestrukturiranje poslovnega sistema in lastninska preobrazba. Zaradi izgube jugoslovanskega trga se je Gorenje preusmerilo na izvoz. Odprlo je podjetja na Češkem, Madžarskem, Poljskem, Slovaškem in v Bolgariji. 31. decembra 1997 je bil v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju uspešno zaključen proces privatizacije in Gorenje je postalo delniška družba. Začeli so z uvajanjem novih tehnoloških in okoljevarstvenih standardov, poleg tega pa so se začeli vračati na trge nekdanje Jugoslavije (Zgodovina Skupine Gorenje, 2008). Ponovno so oživili filozofijo »Vse za dom« in izvedli tudi strateški nakup češkega proizvajalca gospodinjskih aparatov Mora Moravia.

Obdobje zadnjih let je obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije proizvodov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodoben dizajn in prijaznost do človeka ter okolja. Danes je Skupina Gorenje med največjimi slovenskimi neto izvozniki, saj izvozi kar 90 odstotkov prodaje in je eden od osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s štiriodstotnim tržnim deležem. Letna proizvodnja in prodaja znašata 3,9 milijona velikih gospodinjskih aparatov, ki jih družba prodaja v več kot sedemdesetih državah sveta. Največji trg Skupine Gorenje predstavljajo države Evropske unije, v zadnjem času pa se Skupina širi tudi na trge vzhodne in jugovzhodne Evrope, kjer se s povečevanjem števila poslovnih enot dograjuje prodajna mreža na tujem (Skupina Gorenje, 2008).

Skupina Gorenje z dosežki in poslovnimi rezultati potrjuje, da je ena največjih industrijskih družb v Sloveniji in ena od vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi.

1.2 Divizije Skupine Gorenje

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na tri področja, in sicer Gospodinjski aparati, Notranja oprema ter Trgovina in storitve (Skupina Gorenje, 2008):

- **Divizija gospodinjskih aparatov** vključuje proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, prodajo izdelkov dopolnilnega programa gospodinjskih aparatov drugih proizvajalcev, prodajo dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov ter proizvodnjo in prodajo toplotno ogrevalne tehnike. Poleg tega pa ta divizija vključuje še dejavnost orodjarstva, strojogradnje in proizvodnje mehanskih komponent. Prodaja te divizije predstavlja 80 odstotkov prihodkov Skupine Gorenje.
- Glavna dejavnost **divizije notranje opreme** je proizvodnja in prodaja kuhinjskega ter kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic. V okviru te divizije ustvarijo okoli 5 odstotkov prihodkov.
- **Divizija trgovine in storitev** zajema dejavnost energetike in varstva okolja, trgovine, inženiringa za javni sektor zdravstva, energetike ter komunalne infrastrukture, zastopstva, gostinstva, turizma in upravljanja z nepremičninami. Ta divizija predstavlja 15 odstotkov prihodkov Skupine.

1.5 Organiziranost trženja v Gorenju

Po podatkih, ki sem jih pridobila z razgovorom z odgovornimi za trženje v Gorenju, je njihova prodaja organizacijsko razdeljena na štiri tržna področja, kar omogoča boljše obvladovanje stroškov, boljšo izmenjavo informacij, sinergijske učinke pri logističnih dejavnostih in predvsem boljše obvladovanje prodajnega programa.

- **Tržno področje I** – severna in centralna Evropa, kamor spadajo sledeče države in družbe, prek katerih Gorenje posluje: Nemčija (Gorenje Vertriebs GmbH, München), Avstrija (Gorenje Austria Handels GmbH), Danska (Gorenje Skandinavien A/S, Danska), Nizozemska, Islandija, Švica, Finska (Gorenje OY), Norveška (Gorenje AS), Litva, Švedska (Gorenje AB), Češka (Gorenje Spol s.r.o.), Slovaška (Gorenje Slovakia Spol s.r.o.), Latvija, Poljska (Gorenje Polska Sp. z.o.o.), Madžarska (Gorenje Budapest Kft.) in Estonija. Pod to področje spada tudi ravnanje s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*).
- **Tržno področje II** – zahodna Evropska unija, ki zajema naslednje države in družbe, prek katerih Gorenje posluje: Francija (Gorenje France SAS), Belgija (Gorenje Belux a.r.l.), Italija (Gorenje Körting s.r.l.), Grčija, Španija, Portugalska, Ciper, Turčija, Anglija (Gorenje UK Ltd.), Irska, Malta in Slovenija (GTI Gorenje). Pod to področje spada tudi vodenje izdelkov in dopolnilni programi.
- **Tržno področje III** – preostali svet, ki vključuje naslednje države: Sredozemska Afrika, Bližnji in Daljni Vzhod, Kanada, Južna Amerika, ZDA (Gorenje USA Inc.), Rusija, Bolgarija (Gorenje Bulgaria Ltd.), Romunija (Gorenje Romunia s.r.l.) in države v razvoju.
- **Tržno področje IV** – Slovenija in JV Evropa, kamor spadajo naslednje države in družbe: Hrvaška (Gorenje Zagreb d.o.o.), BiH (Gorenje Commerce d.o.o.), Srbija (Gorenje d.o.o.), Črna Gora (Gorenje Podgorica d.o.o), Kosovo, Makedonija (Gorenje Dooel Skopje) in Albanija.

2 OSNOVE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

2.1 Spremembe v okolju

Okolje, v katerem gospodarske družbe poslujejo, se je v zadnjih letih močno spremenilo. Poslovni svet je danes veliko bolj povezan, kar posledično pomeni hujši konkurenčni boj, ki družbe sili v zmanjševanje stroškov in skrb za večjo učinkovitost. Neizogibne so tudi spremembe v obravnavi kupcev, ki jih narekujejo sledeča dejstva (McDonald, Rogers & Woodburn, 2000, str. 6–14):

- **hitre spremembe** – čas je postal bistven faktor konkurenčne prednosti in vsakršna zamuda je lahko za družbo že usodnega pomena;
- **preoblikovanje procesov** – od družb se zahteva čedalje večja fleksibilnost in usmerjenost v povečevanje kupčevega zadovoljstva in zmanjševanje izgub;

- **zrelost trga** – danes na mnogih trgih že vsi potencialni kupci uporabljajo nek izdelek, torej imamo opravka z zreliimi trgi, zato morajo dobavitelji najti nove načine razlikovanja, saj zgolj cena in dosegljivost izdelka nista več glavna faktorja uspeha;
- **moč kupcev** – zrelost trga in številčnost dobaviteljev na trgu povečujeta moč kupcev, ki se čedalje bolj zavedajo, da lahko od dobaviteljev zahtevajo vedno več;
- **globalizacija** – poslovanje na najrazličnejših organizacijski ravneh in geografskih lokacijah je čedalje bolj integrirano ter prepleteno in zato je nujno poznavanje trendov ter potreb globalnih kupcev.

Zahtevane spremembe v obravnavi kupcev silijo družbe v organizirano delo s kupci, kar zagotavlja dolgoročno preživetje in uspeh na medorganizacijskem trgu.

2.2 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej. V primerjavi s porabniškim trgom je na medorganizacijskem trgu manj kupcev, ki pa so večji in geografsko bolj osredotočeni, kar privede do tesnih odnosov med dobavitelji in kupci. Odnosi se intenzivno spreminjajo iz popolnoma tekmovalnih v tesne in povezane (Kotler, 2004, str. 216). Spoznanje družb, da bodo z vlaganjem v graditev vzajemnih odnosov lažje zadržala svoje kupce in povečala njihovo zvestobo, je pripeljalo do razvoja nove trženjske filozofije – trženja s poudarkom na odnosih s kupci. V ospredju ni več izdelek, ampak mreža odnosov med kupci in dobavitelji (Spolenak, 2005, str. 3).

Naslednji korak v razvoju osredotočenosti družbe na kupca in na medsebojnih odnosih temelječega trženja pri poslovanju med organizacijami predstavlja ravnanje s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*). Koncept ravnanja s ključnimi kupci (v nadaljevanju KAM) družba sprejme z namenom izgradnje portfelja zvestih ključnih kupcev. Na uspešnost vzpostavitve in vzdrževanja dolgoročnega tesnega sodelovanja bistveno vplivajo ključni kupci, ki jih družba zaznava kot strateško pomembne. Ob dobaviteljevi določitvi strateško pomembnih kupcev je namreč ključnega pomena tudi kupčevo zaznavanje dobavitelja kot pomembnega partnerja, saj le obojestranski interes lahko vodi do poglobljenega sodelovanja, ki prinaša obojestranske dolgoročne koristi (McDonald et al., 2000, str. 25).

KAM ne terja le drugačno organizacijo prodajne službe, temveč pomeni proces alokacije vseh virov družbe, katere namen je doseči optimalno poslovanje z uravnoteženim portfeljem kupcev, ki pomembno vplivajo na doseganje poslovnih ciljev dobavitelja. Gre torej za dinamičen proces, ki zahteva finančne, človeške in materialne vire ter čas s ciljem razvoja posebnih odnosov s specifičnimi kupci (Burnett, 1993, str. 6). Med bistvene prednosti uvedbe KAM-a kaže uvrstiti naslednje (Burnett, 1993, str. 7):

- razpršitev tveganja in manjša ranljivost,
- ohranjanje kupcev,

- nadzor nad konkurenti,
- razvoj novih izdelkov,
- povečanje dodane vrednosti za kupca.

Vzpostavitev vzajemnih odnosov med kupcem in dobaviteljem je stvar daljšega časovnega obdobja. Začetek gradnje dolgoročnega sodelovanja predstavljata dva mejnika, in sicer primerna stopnja obojestranskega zaupanja, ki izključuje misel na oportunistično vedenje ali izrabo privilegiranega položaja ter prepoznavanje medsebojne odvisnosti (McDonald et al., 2000, str. 51).

Skladno s postopnim razvojem medsebojnih odnosov se postopoma razvija tudi koncept KAM. Razvoj odnosov s ključnimi kupci lahko prikažemo po analogiji Maslowove hierarhije potreb, kar nam prikazuje slika na naslednji strani. Ljudje moramo najprej zadovoljiti osnovne potrebe in šele ko so te zadovoljene, smo pripravljeni na zaznavanje in zadovoljevanje višjih. Podobno se razvijajo tudi odnosi med kupci in dobavitelji.

Na preiskovalni stopnji se kupec in dobavitelj spoznavata. Večinoma so najpomembnejši faktorji uspešnega sodelovanja kakovost izdelkov ter organizacijske sposobnosti in prodajne veščine. Na tej stopnji je dobavitelj tisti, ki največ investira v razvoj odnosov (Rojšek, 2007/2008). Ko so izpolnjeni ti pogoji, se med družbama postopoma začne oblikovati t. i. temeljna stopnja, pri kateri je poudarek na transakciji, saj se uspeh meri po doseženi ceni. Prevladuje usmerjenost bodisi v razvoj tesnejših odnosov bodisi v ohranjanje transakcijskih odnosov. Vzpostavljena je ena kontaktna točka in nobena stran ni posebej predana odnosu. Prevladuje zavest o nizkih izstopnih ovirah (Rojšek, 2007/2008).

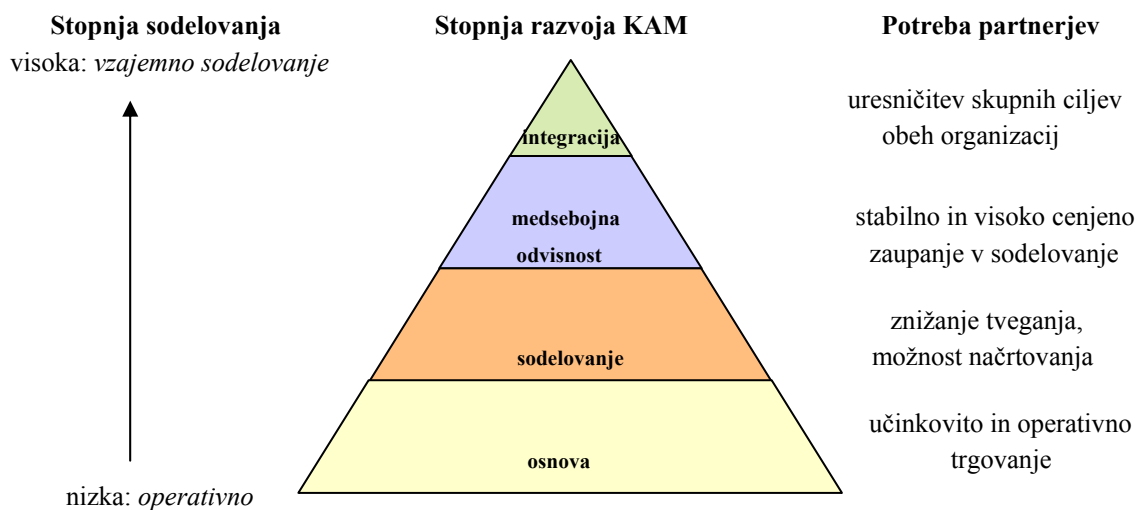
Če dobavitelj zagotovi učinkovito, operativno trgovanje (McDonald et al., 2000, str. 52), se odnos postopoma začne prenašati na naslednjo raven, in sicer na stopnjo sodelovanja, ko dodaja vrednost odnosu dobavitelj, medtem ko mu kupec še ne zaupa popolnoma. Odnosi potekajo v okviru več funkcij, a je izmenjava informacij omejena. Izstop v tej fazi še ni težak (Rojšek, 2007/2008). Med družbama se začne razvijati sodelovanje, ki znižuje tveganje in omogoča načrtovanje (McDonald et al., 2000, str. 52).

Nato sledi stopnja medsebojne odvisnosti, ko že obe strani priznavata pomembnost druga druge in sta pripravljeni investirati v odnos. Izmenjava informacij je neovirana, med funkcijami potekajo številni stiki in izvajajo se skupne aktivnosti. Dobavitelj ima status glavnega ali celo edinega. Razvijajo se družabni odnosi in zaupanje se pogloblja. Kupec in dobavitelj skupaj strateško načrtujeta in mislita na skupno prihodnost. Izstop na tej stopnji je že relativno težak (Rojšek, 2007/2008). Med družbama se razvije visoka stopnja obojestranskega zaupanja.

V primeru uspešnega doseganja predhodnih ravni, se v nadaljevanju razvije še zadnja stopnja KAM (McDonald et al., 2000, str. 52), in sicer integracija oziroma stopnja združevanja. V tej

fazi je vzpostavljeno je pravo partnerstvo – obe strani delujeta kot ena celota in meje med njima se brišejo. Dobavitelj ima status edinega, možni so le njemu podrejeni drugi dobavitelji. Oblikovani so skupni projektni timi in pretok informacij, tudi o občutljivejših zadevah, je neoviran. Vzpostavljeno je vzajemno zaupanje na vseh ravneh in ni oportunističnega vedenja. Partnerja imata skupno dolgoročno strateško načrtovanje in ovire za izstop so zelo visoke (Rojšek, 2007/2008). Družbi si brezpogojno zaupata in opustita vse ukrepe, ki ju ščitijo pred oportunističnim vedenjem in izrabo privilegiranega položaja nasprotne strani. Družbi dosežeta uresničitev skupnih ciljev (McDonald et al., 2000, str. 52–53).

Slika 1: Hierarhija odnos s kupci



Vir: M. McDonald et al., *Key Customers, How to Manage Them Profitably*, 2000, str. 52.

Med kupcem in dobaviteljem pa lahko pride tudi to prenehanja odnosa, kar se lahko zgodi na kateri koli stopnji. Najpogostejši razlogi za razvezo so spremembe pri ključnih ljudeh, predvsem v smislu vprašljivega ravnanja skrbnika ključnih kupcev, pomanjkljivo vzpostavljane vezi na različnih ravneh v obeh družbah, kršitev zaupanja ter tudi spremembe kulture, organiziranosti, lastništva in finančna razočaranja in samozadovoljnost (Rojšek, 2007/2008).

Uspešen KAM je sestavljen iz štirih temeljnih korakov (Spolenak, 2005, str. 3):

1. prepoznavanje strateško pomembnih kupcev;
2. analiza strateško pomembnih kupcev;
3. izbira primernih strategij za strateško pomembne kupce;
4. postavitve vzvodov za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnih in dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci, kar vključuje tudi izvedbo in nadzor.

2.3 Prepoznavanje in določitev ključnih kupcev

Vsi kupci za dobavitelja niso enako pomembni, zato mora dobavitelj ugotoviti, kateri so tisti, ki so strateškega pomena za njegovo poslovno uspešnost. Pomembno je, da se dobavitelj zaveda, s katerimi kupci mora poglobljeno sodelovati, saj mora vanje vlagati posebne napore in mednje razdeliti svoje omejene vire z namenom doseganja strateških ciljev. To dobavitelj najlažje ugotovi z analizo portfelja kupcev (McDonald et al., 2000, str. 117).

2.3.1 Analiza portfelja kupcev

Za odločitve o tem, kateremu kupcu posvetiti večjo pozornost, kako upravljati odnose s posameznimi kupci, ali nadaljevati z gradnjo odnosov z nekim kupcem tudi v prihodnosti, je treba izdelati portfelj kupcev, ki ga prikazuje spodnja slika (McDonald et al., 2000, str. 117).

Slika 2: Portfolio matrika »privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu«

		<i>Dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu</i>	
		močan	šibek
<i>Privlačnost kupca</i>	močna	ZVEZDE	ZANIMIVI KUPCI
	šibka	MOLZNE KRAVE	PROBLEMATIČNI KUPCI

Vir: I. Rojšek, *Ravnanje s ključnimi kupci*, 2005, str. 7.

Vsako polje predstavlja drugačno strategijo ravnanja (McDonald et al., 2000, str.119):

- **Molzne krave** – ti kupci imajo šibko privlačnost, a so donosni zaradi močnega položaja dobavitelja pri njih. Primerna je strategija vzdrževanja, z ne prekomernim vlaganjem sredstev in naporov dobavitelja v kupce.
- **Zvezde** – gre za zelo privlačne kupce, pri katerih ima dobavitelj prav tako močan položaj, zato dobavitelj v tem primeru zasleduje strategijo razvoja v želji po dodatnem izboljšanju konkurenčnega položaja pri kupcu. V okvir tega polja so uvrščeni ključni kupci.
- **Problematični kupci** – kupci so za dobavitelja nepriljubljeni, hkrati pa je tudi dobaviteljev položaj pri njih neugoden. Uporabna je strategija žetve, ki odseva željo po opustitvi konkurenčnega položaja z namenom ustvarjanja kratkoročnega dobička in denarnega toka. V nasprotnem primeru se dobavitelj lahko odloči tudi za strategijo umika.

- **Zanimivi kupci** – so visoko privlačni kupci, pri katerih ima dobavitelj slab položaj, ki pa ga želi izboljšati. Proučiti je treba stroške vlaganja v razvoj odnosa s kupcem in če so ti previsoki, je smotrno razmisliti o umiku, sicer pa se dobavitelj odloči za strategijo razvoja, da bi trenutno zanimivega kupca pomaknil med zvezde. Tudi v okviru tega polja lahko dobavitelj zaznava vsaj potencialne ključne kupce.

Za umestitev posameznega kupca v portfolio matriko, kar nam omogoča nadaljnjo analizo in identifikacijo ključnih kupcev, je treba predhodno določiti privlačnost vsakega kupca in položaj dobavitelja pri vsakem od teh kupcev. V ta namen uporabljamo različna merila za presojo, ki jim določimo utež in jim nato pripišemo oceno na podlagi izkušenj. Vsako oceno in utež zmnožimo, vse zmnožke seštejemo in dobimo oceno privlačnosti kupca oziroma oceno dobaviteljevega položaja pri kupcu. Kupce nato razvrstimo v matriko in skladno s položajem določimo ustrezno strategijo prihodnjega ravnanja s konkretnim kupcem (McDonald et al., 2000, str. 124–128).

Izbor in poznavanje strateško pomembnih kupcev je ključnega pomena za uspešno prihodnost družbe. To je namreč edini način, da dobavitelj prepozna, razume in se prilagaja potrebam specifičnih kupcev. Izbira meril pogosto sloni na subjektivni presoji sodelujočih v KAM, kljub temu pa naj bi bila najpogostejša merila za oceno privlačnosti kupcev sledeča (McDonald et al., 2000, str. 124–126):

- vrednost in gibanje prodaje,
- potencial za dobiček,
- status kupca,
- skladnost strategij,
- boniteta,
- zahtevani popusti,
- prevozni stroški,
- reševanje reklamacij,
- pripravljenost na sodelovanje,
- število dobaviteljev, s katerimi posluje ipd.

Dobavitelj mora ugotoviti, kako ga zaznavajo kupci. Merila za presojo dobaviteljevega konkurenčnega položaja pri kupcu morajo biti določena s kupčevega zornega kota in najpogosteje so to (Rojšek, 2005, str. 8):

- obseg prodaje in gibanje prodaje temu kupcu,
- bližina (lokacija),
- izpolnjevanje rokov,
- podoba družbe pri kupcu,
- ponujene storitve,
- reševanje reklamacij,
- pripravljenost za sodelovanje,
- prilagajanje izdelka kupcu ipd.

Posebno pa velja opozoriti, da prepoznavanje in določitev ključnih kupcev s strani dobavitelja samo po sebi še ne predstavlja koncepta KAM. Napačno je namreč predvidevati, da si vsi kupci želijo vzpostaviti tesne partnerske odnose z dobavitelji. Gledano z vidika kupca, je KAM neprimeren, če kupec ne zaznava diferenciacije v ponudbi in odločitve o nakupu sprejema pretežno na podlagi cene ali kadar se odločitve o dobavah sprejemajo na najnižjih ravneh v kupčevi družbi. Izdelek je lahko za kupca tudi s tehničnega ali finančnega vidika nepomemben ali pa je kupec tradicionalno nezvest in v izgradnji dolgoročnih odnosov ne vidi nobenih koristi (Burnett, 1993, str. 9). Iz navedenih razlogov nekatere družbe nabavo ohranjajo na transakcijski osnovi s ključnim ciljem znižati nabavne stroške, tudi za ceno kvalitete. Zato je treba kupce preučiti tudi glede na to, koliko je zanje pomembno izgrajevanje odnosov z dobavitelji in kolikšna je njihova potreba po informacijah v procesu nakupnega odločanja (Rojšek, 2005, str. 9).

V nadaljevanju pa mora dobavitelj pri oblikovanju strategije ravnanja s ključnimi kupci upoštevati še dejstvo, da imajo njegovi kupci različne nabavne strategije. Oceniti mora, kako pomemben, tako tehnično kot finančno, je njegov izdelek za posameznega kupca. Tudi če dobavitelj uvršča nekega kupca med strateško pomembne kupce, je odločilnega pomena predvsem to, ali je tudi sam pomemben zanj. Družba Siemens razvršča svoje dobavitelje glede na dva faktorja, in sicer tveganost nabave in vpliv na dobičkonosnost ter skladno s tem potem oblikuje svojo nabavno strategijo za posameznega kupca. Merilo za tveganost nabave je odvisnost kupca od dobavitelja v smislu tehnične kompleksnosti dobaviteljevega izdelka in tega, ali je na trgu mogoče dobiti ustrezen nadomestek. Dobaviteljev vpliv na dobičkonosnost pa je sorazmeren vrednosti nabave (Burnett, 1993, str. 30). Upoštevajoč oba faktorja kupci razvrščajo dobavitelje v štiri skupine (Rojšek, 2007/2008):

- **dobavitelji, ki imajo majhen vpliv na kupčevo dobičkonosnost, a velik na tveganje:** ti dobavitelji niso strateški partnerji in bistvo je zagotoviti dobavo;
- **dobavitelji, ki imajo majhen vpliv na kupčevo dobičkonosnost in tveganje:** kupec na dobavitelja ne gleda kot na partnerja in njegov cilj je zagotoviti zgolj učinkovito nabavo;
- **dobavitelji, ki imajo velik vpliv na kupčevo dobičkonosnost, a majhen na tveganje:** kupec se poslužuje svoje pogajalske moči in želi doseči optimizacijo prihrankov pri nabavi;
- **dobavitelji, ki imajo velik vpliv na kupčevo dobičkonosnost in tveganje:** kupec dobavitelja zaznava kot izjemno pomembnega in z njim želi razviti kooperacijo in partnerstvo. Pri tovrstnih odnosih med kupcem in dobaviteljem je smiselno uvesti KAM, ki partnerjema zagotavlja obojestranske dolgoročne koristi.

2.4 Načrt sodelovanja in organizacija ravnanja s ključnimi kupci

2.4.1 Načrt sodelovanja s ključnimi kupci

Načrt sodelovanja s ključnimi kupci je bistvenega pomena za doseganja poslovnih ciljev, a je smiselno le, če je pripravljen v sodelovanju s kupcem. Vzajemno sodelovanje je namreč

mogoče le ob obojestranskem interesu za poglobljene dolgoročne odnose. Zato je treba že prej pridobiti kupčev pristanek in zavezanost k takšnemu načinu sodelovanja. Gre namreč za skupno postavljanje ciljev in strategij, kar zahteva veliko mero zaupanja (Rojšek, 2005, str.13).

Dober strateški načrt sodelovanja s ključnim kupcem naj bi vseboval naslednje sestavine (Rojšek, 2005, str. 14–15):

- **temeljni podatki o kupcu:** osebna izkaznica kupca, ki vsebuje osnovne podatke o družbi, kot so naslov, kontaktni podatki, podatki o stopnji razvoja kupčevega trga in položaja kupca na tem trgu;
- **finančni podatki o kupcu:** običajno gre za podatke preteklih treh let, in sicer podatke o vrednosti prodaje, ustvarjenem dobičku, zadržanem dobičku, vloženem kapitalu, poleg tega pa vključimo tudi nekatere relativne kazalce – te informacije nam olajšajo odločitve o alokaciji virov;
- **mreža načrtovanih stikov z zaposlenimi v kupčevi družbi:** oblikujemo poimenski seznam zaposlenih, s katerimi smo v stiku in opredelimo pogostost stikov z njimi;
- **ugotovitve analize oskrbovanja kupca;**
- **pregled prodaje:** tukaj zajamemo podatke o prodaji temu kupcu v preteklih treh letih in navedemo razloge za povečanje oziroma zmanjšanje prodaje;
- **strateške usmeritve kupca in dobavitelja za triletno obdobje:** ta del razdelimo na dva dela, in sicer v prvem opredelimo strateške usmeritve kupca, v drugem pa navedemo strateške cilje dobavitelja;
- **prodajne strateške usmeritve dobavitelja:** navedemo tisti del poslanstva družbe, ki se nanaša neposredno na prodajo, in prikažemo udeležbo dobaviteljeve družbe v nabavi posameznih skupin izdelkov proučevanega kupca za preteklo leto ter načrtovan in uresničen delež za tekoče leto;
- **obojestransko potrjene poslovne priložnosti:** natančno opredelimo priložnosti za prihodnje leto in jih nakažemo za prihodnji dve leti;
- **specifične aktivnosti za naslednje leto:** opredelimo najbolj kritične korake, ki jih bosta morali obe strani izvesti v prihodnjem letu in navedemo imena odgovornih ljudi;
- **potrebni viri za doseganje načrta:** določimo vire za izvedbo načrtovanih nalog in če je le možno, vire kvantificiramo;
- **spremljanje izvajanja načrta:** opredelimo, kako bomo spremljali izvajanje nalog in doseganje ciljev;
- **analiza obsega prodaje:** pripravimo tabelo za četrtletno spremljanje gibanja količine dosežene prodaje glede na načrtovano prodajo;
- **analiza vrednosti prodaje, stroškov in prispevka za kritje:** pripravimo tabelo za četrtletno spremljanje vrednosti prodaje, stroškov in prispevka h kritju – gre za enega najpomembnejših delov načrta, saj nam pokaže, kako lahko izboljšamo dobičkonosnost kupca;
- **korektivni ukrepi:** sprejmemo ukrepe na podlagi preteklih dogodkov in opravljenih akcij za še uspešnejše izvajanje načrta.

Načrt torej pomeni skupno postavljanje ciljev in strategij, kar zahteva veliko mero medsebojnega zaupanja. Predstavlja formalen dokument prihodnjih skupnih aktivnosti, zato ga je treba razdeliti vsem tistim zaposlenim v dobaviteljevi in kupčevi družbi, ki so vpleteni v njegovo izvajanje (Rojšek, 2005, str. 15).

2.4.2 Organizacija ravnanja s ključnimi kupci

Izbira ustrezne organizacijske odločitve sodi med najtežje odločitve pri vpeljavi ravnanja s ključnimi kupci (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315).

Številne raziskave in prakse uvajanja ravnanja s ključnimi kupci so potrdile, da je KAM veliko uspešnejši, če so aktivnosti organizirane in sistematično opravljene. V splošnem so na voljo štiri organizacijske rešitve (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316):

- **Polovični program** – za ključne kupce so zadolženi posamezniki, ki že imajo tudi druge naloge. V manjših družbah je to običajno poslovodstvo, v večjih pa vodja trženja ali prodaje. Polovični program omogoča dobro integracijo aktivnosti, ki so usmerjene h kupcu in je razmeroma cenejši v primerjavami z drugimi rešitvami.
- **Polni program na ravni strateške poslovne enote** – posamezni zaposleni skrbijo izključno za ključne kupce. Gre za decentralizacijo po posameznih strateških poslovnih enotah. Če se med poslovnimi enotami ključni kupci prekrivajo ali če ključni kupci kupujejo od različnih poslovnih enot, ga lahko oblikujemo tudi po skupinah enot.
- **Polni program, ki je centraliziran na ravni družbe** – centralizacija na ravni družbe je primerna, kjer vse poslovne enote poslujejo z istimi kupci oziroma se ti v pretežni meri prekrivajo. Tak program na ravni družbe ima dve pomembni prednosti, in sicer močnejši vzvod navznoter in navzven, saj imajo skrbniki kupcev večjo avtoriteto, poleg tega pa program na ravni družbe prispeva mnogo več k temu, da postane celotna družba usmerjena h kupcu, kot pa to uspe programom na nižjih ravneh.
- **Posebna poslovna enota oziroma oddelek za ravnanje s strateško pomembnimi kupci** – najbolj razvita organizacijska rešitev je primerna je za velike in strateško izjemno pomembne kupce, ki s svojo pomembnostjo opravičujejo takšno organizacijsko rešitev.

Sledeča pomembna odločitev v okviru organizacije KAM-a je umestitev skrbnikov kupcev. Najpreprostejša rešitev je vključitev skrbnikov kupcev v prodajno službo, saj ne posega v obstoječo organizacijsko strukturo, a ima veliko slabosti. Druga rešitev je vpeljava nove ravni v organizacijski sestavi, kar pa zahteva premišljene spremembe. Posamezni skrbniki kupcev so v tem primeru ponavadi podrejeni vodjem skrbnikov kupcev, ki so na enaki ravni kot direktor prodaje in imajo neposredni stik z vrhovnih vodstvom (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 317).

Pomemben je tudi razmislek o notranji organizaciji sistema ravnanja s ključnimi kupci, kjer moramo sprejeti odločitev o številu ravni v družbi, na katerih bomo izvajali sistem ravnanja s ključnimi kupci, odločitev o številu skrbnikov na posamezni ravni, odločitev o številu

skrbnikov kupcev, ki so podrejeni enemu vodji in odločitev o številu kupcev, ki so dodeljeni enemu skrbniku (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 318–320).

Organizacija KAM-a zahteva torej premišljeno ravnanje in pomembno vpliva na njegovo nadaljnjo uspešnost.

2.4.3 Skrbnik ključnih kupcev

KAM je kompleksna aktivnost in zahteva opravljanje zelo raznolikih nalog in obveznosti, ki terjajo specifična znanja. Ključno vlogo pri tem ima skrbnik ključnih kupcev. Po raziskavi, opravljeni v Veliki Britaniji, kupci na medorganizacijskem trgu posebno visoko vrednotijo sledeče lastnosti skrbnika ključnih kupcev (McDonald et al., 2000, str. 222):

- poštenost do kupca,
- poglobljeno strokovno znanje o izdelkih,
- poznavanje in razumevanje kupčevega poslovnega okolja,
- poglobljeno znanje o možnostih uporabe izdelkov,
- komunikativnost, spretnost v medsebojnih stikih.

Vloga skrbnika ključnih kupcev je ključna za obe strani, tako za kupca kot za dobavitelja, zato skrbnik ključnih kupcev potrebuje mnogo širši krog znanj kot klasičen prodajni predstavnik. Imeti mora specifična znanja in analitične sposobnosti, da razume cilje in usmeritve kupca in da mu zna ponuditi rešitve, ki temeljijo na virih in sposobnostih lastne družbe. Pri skrbi za svojega kupca mora tako povezovati različna funkcijska področja v družbi, zato mora imeti avtoriteto in ugled v lastni družbi in pri kupcu (Abratt & Kelly, 2002, str. 468). Skrbnik ključnih kupcev je odgovoren za vzpostavitev in razvoj vzajemnega zaupanja med družbama. Njegova glavna naloga je pritegniti vse vire, ki so družbi na voljo, z namenom zadovoljiti potrebe kupca in ustvariti vzajemno dodano vrednost. Skrbnik mora znati prepoznati priložnost v lastni družbi, da s svojimi izdelki ali storitvami zadovolji kupčeve potrebe. Pričakuje se, da bo učinkovito, odprto, spoštljivo in iskreno komuniciral s kupcem. Skrbnik mora znati postaviti načrte in nato nadzorovati in izmeriti njihovo uresničitev. Biti mora dober poslušalec ter dober in učinkovit vodja svoje skupine, za delo katere je odgovoren (Spolenak, 2005, str. 20). Skrbnik ima pregled nad pretokom informacij, ki zadevajo ključne kupce tako znotraj družbe kot zunaj nje. Skrbeti mora, da so informacije o ključnih kupcih zbrane na enem mestu, ažurne in dostopne vsem, ki imajo opravka s ključnimi kupci. Uspešnega in učinkovitega skrbnika ključnih kupcev zato odlikujejo naslednje značilnosti: sposobnosti vodenja, kreativnega mišljenja in načrtovanja, motiviranost, komunikativnost, poštenost ter obvladovanje prodajnih in pogajalskih veščin in trženjska znanja. Imeti mora tudi poglobljeno znanje o izdelkih (McDonald et al., 2000, str. 219–231). Poleg vseh drugih značilnosti skrbnika ključnih kupcev in njegovega dela, je pomembna tudi njegova lokacija. Skrbniki kupcev naj bi bili tudi geografsko čim bližje svojim kupcem. Kadar je skrbnik zadolžen za več kupcev, so ti izbrani tako, da so čim bližje drug drugemu. To je pomembno zlasti za mednarodne trge, saj tako skrbnik lažje razume

svoje kupce ter njihove potrebe in posebnosti (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 322). Delo skrbnika kupcev je torej precej zahtevno, zato zahteva tudi ustrezen način njegovega nagrajevanja. Napačno je, če je njegova plača v največji meri odvisna le od dosežene vrednosti prodaje »njegovemu« kupcu, medtem ko njegova prizadevanja za vzpostavitev in vzdrževanje poglobljenih dolgoročnih odnosov s kupcem niso nagrajena (Rojšek, 2005, str. 21).

Vse značilnosti, znanja in sposobnosti, ki odlikujejo dobrega skrbnika na domačem trgu, so potrebne tudi skrbniku ključnih kupcev na tujih trgih. Kljub temu pa se njegova vloga razlikuje v treh značilnostih, in sicer (Spolenak, 2005, str. 21):

- gradi močnejšo in bolj poglobljeno mrežo stikov v lastni in kupčevi družbi;
- deluje v kompleksnejšem organizacijskem in kulturnem okolju in zato bolje prenaša negotovost, ki jo takšni pogoji ustvarjajo;
- način povezovanja obeh družb se precej razlikuje od tistega, ki ga opravlja skrbnik na domačem trgu, saj mora skrbnik tujih kupcev poleg obvladovanja splošno potrebnih veščin skrbnika kupcev dobro poznati tudi kulturno, politično in ekonomsko okolje svojih kupcev in obvladati mednarodne predpise na področju sklepanja pogodb, logistike in prodaje.

3 KLJUČNI KUPCI SKUPINE GORENJE IN SODELOVANJE Z NJIMI

3.1 Ključni kupci Skupine Gorenje

Gorenje proda približno 80 odstotkov izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami, medtem ko preostalih 20 odstotkov realizira s prodajo pod tujimi blagovnimi znamkami (interna dokumentacija Gorenja). Družba torej ponuja svoje izdelke tudi drugim kupcem, ki jih potem tržijo in prodajajo pod svojimi znamkami, ki so lahko proizvajalčeve ali trgovske.

Pri trženju in prodaji pod tujimi blagovnimi znamkami gre v Gorenju za dva posla:

- **Posel za proizvajalčeve znamke** – pri tem sodelovanju gre za izdelke iz proizvodnje Gorenja, ki dopolnjujejo program izdelkov partnerja, ki po njih povprašuje. Na primer, neka družba izdeluje izdelke bele tehnike, vendar v njihovem proizvodnem programu ni štedilnikov širine 500 mm. V ta namen naredi Gorenje zanj štedilnike pod njegovo blagovno znamko.
- **Posel za trgovske znamke** – distributerji in trgovska združenja v Evropski uniji razvijajo svoje lastne znamke, predvsem z namenom znižanja stroškov ter utrditve lastnega imidža. Družbam, kot je Gorenje, dajo ponudbo, da izdelajo izdelke pod njihovo blagovno znamko, ker je njihova dejavnost distribucija do končnega potrošnika. Gorenje naredi izdelke in jih opremi z določeno trgovsko znamko (npr. Privileg, Lloyds, Premiere, Ha/tech).

Obe vrsti poslov sta za Gorenje pomembni, dokler so ti posli donosni in ne motijo osnovne strategije lastne blagovne znamke na posameznem trgu.

Med svojimi kupci Skupine Gorenje kot ključne zaznava sledeče družbe:

- med industrijskimi partnerji: B/S/H, Whirlpool in Küppersbusch Hausgeräte AG;
- v okviru trgovskih verig: Metro Group, Dixon Group, Euronics in Expert;
- pri družbah z dejavnostjo kataloške prodaje: Kardstadt Quelle Konzern in Neckermann.

V nadaljevanju se bom osredotočila na industrijske kupce in ravnanje Gorenja z njimi.

3.2.1 Industrijski kupci

Do industrijskih poslov v Gorenju pristopajo selektivno, kar pomeni, da prodajajo tistim kupcem, katerih pozicioniranje blagovnih znamk na trgu je boljše od pozicioniranja lastnih blagovnih znamk. Selektivni pristop hkrati pomeni tudi trženje pod tujimi blagovnimi znamkami v okviru možne diferenciacije. Glavni industrijski partnerji, s katerimi posluje Gorenje, so BSH, Smeg, Whirlpool, Küppersbusch Hausgeräte AG, Archelik, Brandt, Gendimlex in drugi.

V Gorenju veliko naporov in časa posvetijo proučevanju in analizi svojih kupcev. Z izsledki zadnjih raziskav sem se v pogovoru z odgovornimi v trženju seznanila tudi sama. Pri identifikaciji ključnih kupcev, kar omogoča optimalno sprejemanje nadaljnjih odločitev glede načina ravnanja s posameznim kupcem, se v družbi poslužujejo analize portfelja kupcev. V razgovoru z izvršno direktorico Tržnega področja I, ki pokriva Severno in Centralno Evropo in je hkrati odgovorna za KAM, sem prepoznala ključne kriterije, po katerih Gorenje vrednoti in določa pomen svojih kupcev. Upoštevana je predvsem vrednost prodaje, velikost in raznolikost naročil, plačilna disciplina ter podoba na trgu. Seveda pa ne gre pozabiti na kupčeva dojetanja Gorenja kot dobavitelja. V zvezi s tem sem se v družbi seznanila z ugotovitvami zadnjih preučevanj Gorenjevega položaja pri kupcih. Kot bistvene kriterije, ki jih industrijski kupci upoštevajo pri določanju položaja Gorenja kot dobavitelja velja izpostaviti predvsem hitrost dobave, izdelke, vrednost zaupanja, odzivnost, podobo na trgu in pripravljenost za sodelovanje. Vidimo, da cenovna konkurenčnost in plačilni pogoji niso več bistveni določljivi elementi konkurenčnega položaja Gorenja, ki bi pri kupcih ustvarjali njegov boljši položaj. Iz tega lahko sklepamo, da imamo opravka z močnimi kupci in zreliimi trgi, kjer cena in dosegljivost izdelka nista več glavna faktorja razlikovanja (McDonald et al., 2000, str. 11). Z upoštevanjem obeh vidikov lahko ključne kupce Gorenja uvrstimo v matriki »privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu« med zvezde, za katere je značilna močna privlačnost kupca in dober konkurenčni položaj dobavitelja pri kupcu (McDonald et al., 2000, str. 119). Kljub temu da se vsi omenjeni industrijski kupci sicer uvrščajo med zvezde, ki pozitivno vplivajo na poslovanje družbe, pa lahko tudi med njimi izpostavimo tiste, ki so za Gorenje še posebnega pomena. Z vidika Gorenja so še posebno

privlačni kupci BSH, Whirlpool in Küppersbusch Hausgeräte AG, ki jih tudi predstavljam v nadaljevanju.

Z omenjenimi ključnimi kupci je treba dnevno komunicirati glede naročil, točnih odprem določenih modelov, kvalitete izdelkov, kupcem pripravljajo tudi razne ponudbe izdelkov, po katerih povprašujejo, in odgovorijo na vsa vprašanja, ki jih zastavljajo, itd. Pred dnevno komunikacijo s kupci pa je potrebnega še veliko razvojnega dela. Najprej je treba pridobiti kupca, ga prepričati o prednostih Gorenja, kot so fleksibilnost, vrhunski dizajn in kakovost izdelkov. Sledi faza, v kateri Gorenje kupca prepriča tudi o dobri notranji organizaciji samega poslovanja. Šele ko so vsi ti pogoji za obe strani optimalno izpolnjeni, lahko steče vsa nadaljnja komunikacija za določitev pogojev sodelovanja in sklenitev pogodbe.

a) B/S/H – Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH

Leta 1967 sta družbi Robert-Bosch GmbH in Siemens AG ustanovili novo družbo BSH, ki ponuja visoko kakovostne gospodinjske aparate, ki jih prodaja po celem svetu. Razvojno in produktno mrežo družbe danes sestavlja triinštirideset tovarn v štirinajstih državah Evrope, ZDA, Latinske Amerike in Azije. Skupaj s svetovno mrežo distribucijskih in servisnih družb obsega Skupina BSH okoli sedemdeset družb v več kot štiridesetih državah in zaposluje devetintrideset tisoč delavcev (Profil podjetja BSH, 2008).

BSH je vodilen na nemškem trgu, kjer realizira 19,5 odstotka celotne prodaje, 51,7 odstotka celotne prodaje ustvari na trgih Zahodne Evrope, 9,4 odstotka v Vzhodni Evropi, 6,2 odstotka v Severni Ameriki, 3,4 odstotka v Latinski Ameriki, 8,4 odstotka v Aziji in 1,4 odstotka celotne prodaje proda na drugih trgih (Prodaja po regijah podjetja BSH, 2008). Najpomembnejši blagovni znamki družbe sta Bosch in Siemens, ki sta najbolj prepoznavni v Evropi. Poleg omenjenih blagovnih znamk imajo tudi šest specialnih znamk, Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva in Ufesa, s katerimi skušajo zadovoljiti individualne želje in potrebe okuse kupcev, ter še šest regionalnih znamk, Pitsos, Profilo, Balay, Lynx, Coldex in Continental, ki jim zagotavljajo dober ugled in visoke tržne deleže v vsaki od regij (Profil podjetja BSH, 2008).

BSH se uvršča med tri vodilne družbe v svoji panogi in je za Gorenje izjemno pomemben kupec. Letne količine gospodinjskih aparatov, ki jih kupuje od Gorenja, so zelo velike in pomembno vplivajo na poslovni izid Skupine Gorenje. Zato s tem kupcem zelo intenzivno sodelujejo na različnih nivojih – od uprave do razvoja posameznih aparatov in na koncu še na operativni ravni. Iz tega izhaja pomembnost uspešnega in učinkovitega KAM-a v Gorenju, ki s kupcem optimalno ravna, od njega pa pridobiva informacije o trgih in trendih povpraševanja, ki so koristne tudi za razvoj lastne blagovne znamke Gorenje. Prek izmenjave izdelkov, ki se vrši med Gorenjem in BSH-jem, lahko Gorenje tudi nadzira del njihove prodaje. Iz povedanega je razvidno, da je BSH resnično zelo pomemben in privlačen kupec, ki mu Gorenje mora in želi posvečati veliko pozornosti. Ob tem pa ne smemo pozabiti tudi

BSH-jevega interesa za poglobljeno sodelovanje. BSH vidi v družbi Gorenje zanesljivega partnerja, prepričan je, da so odnosi med družbama prerasli tradicionalen odnos »kupec - dobavitelj« in je zato v prihodnosti zainteresiran za strateško partnerstvo. Gorenje je tehnološko visoko razvita družba, ki je s svojim znanjem, nenehnim sledenjem trendov in spoštovanjem vseh dogovorjenih dobavnih pogojev v preteklosti veliko pripomogla k uspešnejšemu poslovanju BSH-ja in tega se nadejajo tudi v prihodnosti. Poleg tega velja omeniti tudi to, da se odnos Gorenje-BSH odvija tudi obratni smeri, v smislu zamenjanih vlog, saj tudi Gorenje kupuje od BSH-ja. Torej je v tej situaciji kupec Gorenje, ki s svojo pomembnostjo na evropskih trgih, širokim obsegom poslovanja in nenehno rastočo vrednostjo prodaje povratno pomembno vpliva na poslovni izid BSH-ja. Za zagotovitev obojestranskega zadovoljstva so zato pripravljene na sodelovanje pri skupnih vlaganjih, hkrati pa želijo še izboljšati pretok informacij, predvsem v smislu še večje ažurnosti, ki obema družbama omogoča sledenje trendom, izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim. Kot vidimo, družbi priznavata pomembnost druga druge ter medsebojno odvisnost in sta obe zainteresirani za poglobljene odnose, ki jima prinašajo koristi na številnih področjih. Pri tem partnerstvu smo torej priča t. i. »win-win principu«, ki je ena ključnih stvari KAM-a, ki prinaša koristi kupcu na eni strani in dobavitelju na drugi.

Kot sem bila seznanjena pri razgovoru z odgovornimi v Gorenju, sodelovanje med družbama BSH in Gorenje sega v leto 2000. Takrat so se začeli prvi kontakti in dogovarjanja na področju kuhalnih aparatov. Leta 2002 so nato stekli prvi dogovori za sušilne stroje, leta 2003 pa se je začela prodaja štedilnikov in sušilnih strojev, ki je za štedilnike znašala dobrih pet tisoč komadov, kar je vrednostno 831.457 evrov, za sušilne stroje pa okoli petdeset tisoč, kar je predstavljalo 7.821.587 evrov.

Asortiman izdelkov, ki jih BSH trenutno kupuje od Gorenja, zajema:

- štiriinšestdeset modelov odzračevalnih sušilnih strojev štirih blagovnih znamk, in sicer Bosch, Siemens, Constructa in Balay, ki so namenjeni na trge Nemčije, Nizozemske, Belgije, Španije, Francije, Velike Britanije, Madžarske, Skandinavije, ZDA, Kanade in Izraela;
- enainštirideset modelov samostojnih štedilnikov širine 500 mm blagovnih znamk Bosch in Siemens, ki so namenjeni na nemški, nizozemski, madžarski, češki, poljski in romunski trg.

Med družbama so vzpostavljeni tudi komercialni pogoji, ki določajo poslovanje med BSH in Gorenjem. Veljavna je pariteta FCA (angl. *free carrier* – franko prevoznik), rok plačila pa je trideset dni od datuma izdaje računa.

Za organizacijo dela s ključnim kupcem BSH centralno skrbi skrbnik ključnih kupcev in njegova ekipa. Kljub temu pa se ravno pri tem kupcu pojavljajo organizacijske težave, saj služba KAM v Gorenju organizacijsko spada pod Tržno področje I – Severna in Centralna Evropa, medtem ko za odpremo BSH-jevih aparatov skrbijo tudi tržniki drugih tržnih

področij, odvisno od tega, na kateri trg so aparati namenjeni. V družbi ugotavljajo, da zaradi razdrobljene organizacije večkrat prihaja do nepotrebnih zapletov in zamud pri planiranju, proizvodnji in odpremi aparatov. Kupec pošlje tedensko naročilo v službo KAM, kjer skrbnik ključnih kupcev in njegova ekipa naročila sortirajo in posredujejo različnim tržnim področjem. Na vsakem tržnem področju za kupca BSH skrbi tržnik konkretnega področja, kar realno pomeni razdrobitev na številne tržnike in še več prodajnih planov. Pri tem se pojavljajo težave v nestandardizirani komunikaciji posameznih tržnikov različnih področij s skrbnikom ključnih kupcev. Različni tržniki s skrbnikom in ekipo KAM-a različno komunicirajo, tako v smislu časovne kot tudi vsebinske komponente. To posledično privede do zamud in različnih odzivnih časov, kar pa z vidika BSH-ja vsekakor ni zaželeno. Prav tako mora služba KAM ob uvajanju vseh novosti pri delu s tem kupcem sklicevati informativne sestanke za vse tržnike, jih poučevati in skrbeti za pravilnost izvajanja na vseh področjih. Pri takšni organizacijski strukturi obstaja nevarnost, da dajejo tržniki drugih tržnih področij prednost prodaji lastne blagovne znamke ali drugemu delu, ker niso v neposredni povezavi s kupcem in ne čutijo pritiskov kupca in potrebe, da je treba delo izvršiti takoj.

Kupec je navajen, da se vselej obrača na službo KAM, vendar vidimo, da je včasih zaradi same organiziranosti odzivni čas te službe daljši. Kadar kupec poizveduje o posameznih odpremah aparatov za države, ki ne spadajo pod Tržno področje I, ki vključuje KAM, traja nekoliko dlje, saj ta služba nima direktnega nadzora nad posameznimi tržniki drugih tržnih področij in mora zato vedno znova poizvedovati o individualnih odpremah.

BHS-ju so bile v preteklosti s strani Gorenja že posredovane informacije o konkretnih kontaktnih osebah v Gorenju, ki skrbijo za posamezne odpreme aparatov. A izkazalo se je, da je za kupca prezapleteno in prezamudno, da bi se za vsako odpremo obračal na drugega zaposlenega v Gorenju, zato je raje vedno znova kontaktiral isto osebo iz službe KAM. Situacija je razumljiva, saj kupec z vzpostavitvijo poglobljenih odnosov z dobaviteljem vendarle pričakuje celovito sodelovanje, ki mu olajša poslovanje z dobaviteljem in odpravi nepotrebne napore in zamudne aktivnosti (Burnett, 1993, str. 9). Z vidika kupca bi bilo torej ugodneje, če bi v Gorenju za vse odpreme skrbeli v okviru celovitega samostojnega oddelka KAM-a, saj bi bil nadzor dela tako večji in posledično bi se skrajšal odzivni čas. Interna komunikacija med skrbnikom in tržniki različnih tržnih področij, ki ponavadi zahteva kar precej časa in naporov, ne bi bila več potrebna, kar bi vodilo do še večjega obojestranskega zadovoljstva. Res pa je, da tovrstna organiziranost KAM-a zahteva precej časa, znanja in finančnih virov, zato se postavlja vprašanje o njeni upravičenosti (Kempens & van der Hart, 1999, str. 315–316).

V Gorenju za kupca BSH mesečno vodijo posebno industrijsko kartico, v okviru katere je na eni strani zajeta prodaja skupine Gorenje BSH-ju, to je prodaja štedilnikov in sušilnih strojev, na drugi strani pa vodijo evidenco za izdelke, ki jih Gorenje nabavlja od BSH-ja, to je dokupni program, ki zajema pomivalne stroje in male gospodinjske aparate.

b) Whirlpool

Družba Whirlpool iz Lacke Michigana v ZDA je bila ustanovljena leta 1911. Z letno prodajo več kot 19 milijard dolarjev, osemindeset tisoč zaposlenimi in skoraj petdesetimi proizvodnimi ter tehnološkimi raziskovalnimi centri po vsem svetu je družba Whirlpool največji svetovni proizvajalec velikih gospodinjskih aparatov (Zgodovina podjetja Whirlpool, 2008). Družba prodaja svoje proizvode pod blagovnimi znamkami Whirlpool, Maytag, Jenn-Air, KitchenAid, Brastemp, Bauknecht, Amana, Gladioator in Consul potrošnikom v več kot sto sedemdesetih državah sveta (Letno poročilo 2007, 2008, str. 10).

Če strnemo informacije, pridobljene z razgovorom z odgovornimi tržniki v Gorenju ugotovimo, da Whirlpool trenutno od Gorenja prek Tržnega področja I odkupuje štiri modele integriranih hladilno-zamrzovalnih aparatov, ki jih lahko v grobem razdelimo na kombinirane hladilnike in zamrzovalne omare. Ti aparati se pojavljajo na trgu pod tremi blagovnimi znamkami, in sicer Whirlpool, Bauknecht in Ignis. Aparati se odpremljajo večinoma na nemški trg, en model pa je namenjen izključno za odpremo v Italijo. Poleg tega Gorenje Whirlpoolu prodaja tudi štedilnike preko Tržnega področja III, ki so namenjeni za izraelski trg.

Poslovanje z Whirlpoolom tako poteka prek treh tržnih področij, kar pa tudi pri tem kupcu z vidika organiziranosti KAM-a v Gorenju ni dobro. Prav tako nastajajo zamude in drugi zapleti, ki so posledica nestrnjene obravnave kupca Whirlpool. Kljub organizacijskim zapletom pa so reševanje težav in odzivni časi, v primerjavi s poslovanjem z BSH-jem vendarle nekoliko ugodnejši. Whirlpool namreč komunicira z Gorenjem prek več tržnikov, ki so odgovorni za posamezne odpreme in se ne obrača zgolj na službo KAM. Kljub nekoliko večji porabi kupčevega časa omenjeno dejstvo prinaša pozitivne posledice tako za kupca kot za dobavitelja. Odzivni časi so krajši, informacije so točnejše in natančnejše, prav tako ni težav, povezanih z interno komunikacijo med službo KAM in tržniki posameznih področij. Res pa je, da se na tem mestu postavlja vprašanja, ali še gre za KAM ali gre dejansko za nekoliko globlje transakcijsko poslovanje. Prav tako se pri tovrstni organizaciji pojavi grožnja, da tržniki posameznih področji v resnici dajejo prednost lastni blagovni znamki in se ključnim industrijskim kupcem ne posvečajo v tolikšni meri, kot bi se morali (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316). Zaradi vsega tega bi tudi z vidika tega kupca bilo, gledano z vseh zornih kotov, najugodnejše, če bi bil oddelek KAM samostojna enota, ki bi skrbela za celovito obravnavo ključnih kupcev.

Tudi tukaj ne gre zanemariti nujnosti obojestranskega interesa za vzpostavitev in negovanje poglobljenega dolgoročnega sodelovanja. Gorenje Whirlpool zaznava kot ključnega kupca, ob tem pa je bistvenega pomena, da tudi kupec gleda na Gorenje kot ključnega partnerja in je zainteresiran za dolgoročno strateško sodelovanje. V Whirlpoolu se zavedajo, da njihovo poslovanje pomembno vpliva tudi na poslovni uspeh Gorenja. Zato so prepričani, da se lahko nadejajo jasnega in poštenega sodelovanja z Gorenjem in da lahko računajo na Gorenjevo skrb za razvoj izdelka, saj Whirlpoolova rast pomeni tudi rast Gorenja. Prav zato je povsem

pričakovano in razumljivo, da Gorenje usmerja vse svoje napore v korektno in uspešno poslovanje s tem kupcem, kar pa bo obe strani posredno privedlo do vedno večjih koristi. Partnersko sodelovanje med družba torej dosega točko, na kateri sta obe podjetji deležni vzajemnih koristi.

Gorenje je 1. januarja 2006 prešlo na direktno poslovanje s kupcem Whirlpool, v predhodnih letih je namreč poslovanje potekalo prek Gorenja München. Aparati se odpremljajo prek paritete CIP (angl. *cost, insurance and freight* – stroški, zavarovanje in prevoznina plačani), dogovorjeni plačilni pogoji pa je petinštirideset dni od datuma izdaje računa.

c) Küppersbusch Hausgeräte AG (Teka Group)

Družba Küppersbusch Hausgeräte AG je nemška družba, ki je bila ustanovljena leta 1875 in je kmalu postala največji proizvajalec kuhinjskih aparatov in pripomočkov v Nemčiji. Küppersbusch je specializirana blagovna znamka za vgradne gospodinjske aparate s široko ponudbo visokokakovostnih proizvodov (Zgodovina podjetja Küppersbusch Hausgeräte AG, 2008). Družba Küppersbusch je del Skupine Teka. Skupina Teka je industrijska skupina, ki zaposluje pet tisoč šeststo delavcev po vsem svetu, z letnim prometom 1,9 milijarde dolarjev. Kuhinjska divizija Teke ima trinajst proizvodnih obratov v Evropi, dva v Ameriki in dva v Aziji. Družbe Skupine Teka oskrbujejo z gospodinjskimi aparati več kot sto petindvajset držav na petih kontinentih (Opis Skupine Teka, 2008).

Na podlagi razgovora s tržniki v Gorenju, ki imajo opravka z omenjenim kupcem, ugotavljam, da asortiman izdelkov, ki jih ključni kupec Küppersbusch kupuje od Gorenja, trenutno zajema pet modelov vgradnih hladilno-zamrzovalnih aparatov, dva modela samostojnih hladilnih aparatov in pet modelov samostojnih štedilnikov. Omenjeni aparati se pod blagovno znamko Küppersbusch odpremljajo v Nemčijo in Avstrijo. Glede organizacije dela s kupcem Küppersbusch ni nobenih posebnih težav, saj so izdelki namenjeni le na nemški in avstrijski trg, zato celotno poslovanje s tem kupcem poteka prek Tržnega področja I. Za tega kupca torej skrbi izključno KAM in ima tako direktni nadzor ter pregled nad vsem dogajanjem. Kupec komunicira izključno s skrbnikom ključnih kupcev in njegovo ekipo. Odzivni časi in reakcije so temu primerno krajši. Tedenska naročila pošiljajo v službo KAM, kjer vse napore vložijo v to, da zadevo v najkrajšem možnem času in v okviru preostalih zahtevanih pogojev tudi realizirajo. Med družbama je vzpostavljen odnos visokega medsebojnega zaupanja in večletnega sodelovanja.

Tako kot BSH in Whirlpool Gorenje tudi družbo Küppersbusch zaznava kot ključnega kupca, pri čemer pa velja ponovno opozoriti, da je za uspešen KAM potreben tudi kupčev interes. Pri Küppersbuschu kot bistvene razloge za podporo konceptu KAM zaznavajo znanje in strokovnost, dobro usposobljeno tehnično osebje, nenehno sledenje tehnološkim inovacijam in trendom na trgu ter v učinkovito komunikacijo in podporo s strani Gorenja. Küppersbusch visoko ceni Gorenjevo inovativnost in nenehno usmerjenost naprej, saj s tem kupec tudi sam

dosega tehnološki razvoj in lahko sledi spremenjenim potrebam na trgu, ne da bi sam veliko vlagal v tržne in razvojne raziskave. Poleg tega kupčev interes za KAM povečuje še dejstvo, da sta tudi v tem odnosu vlogi občasno zamenjani, ko poslovanje poteka v obratni smeri. Gorenje namreč od družbe Teka nabavlja mikrovalovne peči in vsadne plošče. Torej smo tudi pri odnosu Küppersbusch-Gorenje priča vzajemnemu sodelovanju, ki ob skupnem poglobljenem delovanju, daje koristi za obe strani.

S kupcem Küppersbusch Gorenje posluje prek Gorenja München. Komercialni pogoji določajo pariteto, po kateri se aparati odpremljajo iz Velenja, in sicer je to CIP (angl. *cost, insurance and freight* – stroški, zavarovanje in prevoznina plačani), določen rok plačila pa je šestdeset dni od datuma izdaje računa.

3.2 Razlike, slabosti in možnosti izboljšav pri ravnanju s ključnimi kupci

KAM je precej kompleksna aktivnost in zahteva veliko sistematičnega dela in vloženega napora, da so potem dejansko vidni rezultati, ki jih je družba z uvedbo KAM-a želela doseči. Vsak kupec je enovita celota, ki se v več ali manj karakteristikah razlikuje od drugih kupcev. Skladno s tem se tudi odnosi in ravnanje dobavitelja spreminja glede na to, s katerim kupcem ima opravka, kar je še posebno očitno, ko gre za ključne kupce. Če primerjamo sodelovanje Gorenja s kupci, opisanimi na predhodnih straneh, ugotovimo, da se ravnanje Gorenja razlikuje glede na pomembnost, vrsto, zahteve, potrebe in še mnoge druge značilnosti posameznega kupca.

Služba KAM je v Gorenju, kot je že bilo omenjeno, organizirana v okviru Tržnega področja I in že iz tega v smislu organizacijske rešitve izhajajo določene razlike. Ravnanje z industrijskima kupcema BSH in Whirlpool je organizirano po konceptu polovičnega programa, saj poslovanje poteka prek več tržnih področij in zajema večje število zaposlenih, ki imajo poleg drugih službenih zadolžitev še nalogo posebnega ravnanja s ključnim kupcem. Nekoliko drugačna pa je organiziranost v primeru kupca Küppersbusch, s katerim ravnanje poteka po sistemu polnega programa, ki je centraliziran na ravni strateške poslovne enote, torej prek službe KAM v okviru Tržnega področja I. Z vidika dobavitelja je polovični program učinkovita rešitev, predvsem zato, ker gre pri službi KAM v Gorenju za relativno mlado aktivnost. Polovični program je relativno cenejši od drugih rešitev, se pa pojavlja vprašanje, ali se tržniki, ki imajo tudi druge službene obveznosti, dejansko dovolj posvetijo ključnim kupcem in jim nudijo optimalne pogoje sodelovanja. Poleg tega je nekoliko vprašljiva tudi avtoriteta skrbnika kupcev (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316). Prav tako tudi druga organizacijska rešitev, ki se je poslužujejo v Gorenju, polni program na ravni strateške poslovne enote, ne prinaša zgolj pozitivnih posledic, kot sta natančnejša obravnava kupca in krajši odzivni časi. Polni program namreč zahteva celega človeka, kar lahko predstavlja problem kadrovske službe, terja precej več denarja in časa, hkrati pa poseže tudi v organizacijsko strukturo same družbe (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316).

Pri obravnavi ključnih kupcev se nekoliko razlikujejo tudi načini komuniciranja tržnikov posameznih področij s skrbnikom ključnih kupcev, kar je lahko samo po sebi slabost. V Gorenju namreč nimajo ustaljenega načina komunikacije med različnimi zaposlenimi, ki imajo opravka s ključnimi kupci, kar podaljšuje odzivne čase, otežuje nemoten pretok informacij in ustvarja nezadovoljstvo tako na kupčevi kot tudi dobaviteljevi strani. Prav tako pa tudi nimajo ustaljenega načina komuniciranja s ključnimi kupci, saj z nekaterimi komunicirajo izključno skrbnik in njegova ekipa, medtem ko imajo stike s drugimi številni tržniki različnih področij. Tovrstne pomanjkljivosti bi lahko odpravili ali pa vsaj nekoliko omilili njihov negativen vpliv z uvedbo integriranega informacijskega sistema, ki bi bil dostopen vsem zaposlenim, ki se ukvarjajo s ključnimi kupci (McDonald et al., 2000, str. 187–188). Prav tako bi se do sedaj omenjene slabosti odpravile v primeru, če bi službo KAM organizirali kot samostojno enoto znotraj trženja in pri tem zaposlene usposobili, po potrebi pridobili tudi nove sodelavce, za brezhibno delovanje na področju ravnanja s strateško pomembnimi kupci. Zaposleni bi tako imeli v vsakem trenutku na razpolago vse informacije v zvezi z odprekami, naročili in proizvodnimi datumi, servisiranje kupca pa bi bilo bolj optimalno, kar bi posledično vodilo do vedno večjega zadovoljstva. Upoštevanje vse zgoraj naštetih slabosti, velikost Gorenja, veliko število ključnih kupcev in naraščajočo dejavnost KAM se zdi rešitev smiselna in dobra. Kljub temu pa se pojavljajo določeni dvomi o njeni uvedbi, in sicer dilema, ali bi bili s tem, ko bi za vse skrbel samostojna enota KAM, tržniki in vodje področij, kamor se tržijo izdelki, zadostno informirani. Poleg tega je vprašljiva tudi upravičenost vzpostavitve takšne organizacije KAM-a, saj gre za finančno in časovno precej zajeten zalogaj (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316).

Do razlik prihaja tudi pri določanju komercialnih pogojev, ki so dogovorjeni med Gorenjem in industrijskimi kupci. Res je, da omenjeni pogoji niso neposredno stvar KAM-a in da cena, plačilni roki, razpoložljivost izdelka in podobno niso več ključni faktorji uspeha (McDonald et al., 2000, str. 11), a kljub temu velja nanje opozoriti, saj odsevajo prilagajanja Gorenja individualni potrebam, zahtevam in željam kupcev, kar pa utrjuje njihove odnose. Za poslovanje z družbo BSH je določeno poslovanje po pariteti FCA, medtem ko poslovanje Gorenja z družbama Küppersbusch in Whirlpool določa pariteta CIP iz česar izhajajo razlike o plačilu prevoznih stroškov in prenosov tveganja. Pri uporabi paritete FCA dobavitelj izpolni svojo obveznost, ko preda blago izvozno ocarinjeno prevozniku, ki ga je določil kupec na dogovorjenem mestu. Prevozna klavzula CIP pa določa, da mora dobavitelj plačati stroške in prevoznino do namembnega kraja, vendar nevarnost izgube ali poškodovanega blaga pri dobavi preidejo z dobavitelja na kupca (Makovec Brenčič, 2007/2008). Določeni so tudi različni plačilni roki, in sicer je za BSH rok plačila trideset dni od datuma izdaje računa, za Whirlpool je dogovorjen plačilni rok petinštirideset dni od datuma izdaje računa, medtem ko mora družba Küppersbusch Gorenju plačati najkasneje v šestdesetih dneh od datuma izdaje računa.

Če se poleg obravnavanih ključnih industrijskih kupcev še nekoliko dotaknem trgovskih verig in družb z dejavnostjo kataloške prodaje, naj omenim, da je večji del aktivnosti KAM-a v

Gorenju trenutno še vedno namenjen industrijskim kupcem kot pa preostalim strateškim kupcem. Tu bi veljalo temeljiteje razmisliti o poglobljenem sodelovanju tudi s trgovskimi verigami, saj te od Gorenja zahtevajo ugoden nakup izdelkov po optimalnih logističnih poteh, poleg tega pa pričakujejo transparentno in fleksibilno organizacijo. To pa Gorenje najlažje doseže, če se tem kupcem bolj posveti in nameni za ravnanje z njimi nekaj več finančnih in drugih potrebnih sredstev.

Poleg omenjenih razlik v obravnavi ključnih kupcev je prisotno še veliko število drugih, a že samo našteje nam dajo vpogled v to, da se Gorenje ključnim kupcem dejansko individualno prilagaja in uravnava svoje aktivnosti glede na potrebe, zahteve in želje posameznega kupca. Le ob tovrstnem delovanju je mogoče vzpostaviti vzajemen sistem sodelovanja in posledično zaupanja, ki postopoma vodi do obojestranskega zadovoljstva.

Še enkrat pa je treba poudariti, da služba KAM v Gorenju deluje šele od leta 2005, zato je še v procesu razvoja in postavljanja optimalne organizacije, saj je omejena z resursi. V družbi se že kažejo pozitivni rezultati uvajanja koncepta KAM, na kar se pozitivno odzivajo tudi kupci. Kljub temu pa se kažejo določene možnosti izboljšav, ki bi jih bilo morda pametno uvesti, da bi bila služba KAM še uspešnejša in učinkovitejša in bi tako sama po sebi zagotavljala še večje zadovoljstvo na obeh straneh.

SKLEP

Ravnanje s ključnimi kupci je za dobavitelja strateškega pomena in zahteva spremembe in nove načine razmišljanja na ravni celotne gospodarske družbe. Uvajanje službe KAM poteka postopoma in preteči mora kar nekaj časa, da so opazne razlike in izboljšave, ki so posledica poglobljenega dela na odnosih s ključnimi kupci. Na začetku mora družba prepoznati aktualne trende v poslovnem okolju, ki narekujejo drugačno obravnavo kupcev in tudi drugih deležnikov družbe. Sledi prepoznavanje in določitev ključnih kupcev, ki se od vseh ostalih razlikujejo glede na pomen, ki ga imajo za dobaviteljevo družbo, saj prav ključni kupci bistveno vplivajo na dobaviteljeve poslovne rezultate. Družbe na podlagi ugotovitev, pridobljenih z analizo portfelja kupcev, ločijo strateško pomembne kupce od drugih. Za tem je na vrsti začetek vpeljave KAM-a. Temelj njegove uspešne vzpostavitve in v nadaljevanju učinkovitega delovanja je obojestranski interes za vzpostavitev globljega odnosa, saj ne zadostuje, da zgolj dobavitelj kupca zaznava kot ključnega, ampak mora tudi kupec v dobavitelju prepoznati strateškega partnerja, s katerim želi vzpostaviti poglobljene dolgoročne odnose. Le tako se namreč začne razvijati medsebojno zaupanje in prepoznavanje medsebojne odvisnosti, ki partnerja postopoma pripelje do najvišje ravni sodelovanja.

Naraščajočega pomena organizacije odnosov s ključnimi kupci se dobro zavedajo tudi v Skupini Gorenje. Zavedajo se, da je glede na intenzivnost koncentracije in globalnega delovanja gospodarskih družb, potrebno tudi v Gorenju organizacijo in način dela s temi družbami prilagoditi aktualnim trendom, predvsem pa delovati proaktivno. Za to skrbijo v okviru službe KAM. Ključne kupce imajo razporejene v tri osnovne skupine, med katerimi se razlikujejo pristopi ter intenzivnost in pomembnost aktivnosti, ki poglobljajo odnose s ključnimi kupci. Glede na to, da služba KAM v Gorenju deluje šele od leta 2005, se zavedajo, da je treba za optimalne rezultate ter najučinkovitejše delo vložiti še veliko truda in pridobiti še več izkušenj. Vsekakor pa se dobri rezultati kažejo že sedaj na primerih obstoječih industrijskih kupcev ter dobro postavljenih začetkih in izhodiščih centralnega obvladovanja trgovskih verig.

LITERATURA IN VIRI

1. Abratt, R. & Kelly, P.M. (2002). Customer-supplier partnership. Perceptions of a successful key account management program. *Industrial marketing management*, 31, 467–476.
2. Burnett, K. (1993). *Strategic Customer Alliances: How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*. London: Pitman Publishing.
3. Interna dokumentacija Skupine Gorenja.
4. Kempeners, A.M. & van der Hart, H.W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 310–327.
5. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.) Ljubljana: GV Založba.
6. *Letno poročilo 2007 [podjetja Whirlpool]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.whirlpoolcorp.com/shared/content_objects/pdfs/2007AnnualReport.pdf.
7. Makovec Brenčič, M. (2007/2008). *Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja – prosojnice predavanj za študijsko leto 2007/2008*. Ljubljana.
8. McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn, D. (2000). *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. *Opis [Skupine Teka]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.teka.com/html/en/about/group.php>.
10. *Prodaja po regijah [podjetja BSH]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsh-group.com/index.php?page=1614>.
11. *Profil [podjetja BSH]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsh-group.com/index.php?page=100325>.
12. Razgovor z odgovornimi tržniki in izvršno direktorico Tržnega področja I v Skupini Gorenje.
13. Rojc, E. (2000). *Gorenje v ogledalu petih desetletij*. Velenje: Gorenje.
14. Rojšek, I. (2005). *Ravnanje s strateško pomembnimi kupci*. Ljubljana: CISEF.
15. Rojšek, I. (2007/2008). *Ravnanje s ključnimi kupci – prosojnice predavanj za študijsko leto 2007/2008*. Ljubljana.
16. *Skupina Gorenje*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje.
17. Spolenak, S. (2005). *Pristop k ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju [diplomsko delo]*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
18. *Zgodovina [podjetja Küppersbusch Hausgeräte AG]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.kueppersbusch.de/englisch/unternehmen/historie.htm>.
19. *Zgodovina [podjetja Whirlpool]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.whirlpoolcorp.com/about/history/default.asp>.
20. *Zgodovina [Skupine Gorenje]*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/zgodovina.