

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

PRISTOP K RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI

Ljubljana, april 2009

TATJANA KOKALJ

IZJAVA

Študentka Tatjana Kokalj izjavljam, da sem mentorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Irena Vida, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.4.2009

Podpis _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OSNOVE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	3
1.1 OPREDELITEV RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	3
1.1.1 Zgodovina ravnanja s ključnimi kupci.....	6
1.2 RAZLOGI ZA POSEBNO RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	8
1.2.1 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci za podjetje.....	10
1.2.2 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci za kupce.....	12
1.2.3 Nevarnosti, povezane z uvedbo sistema.....	12
1.3 PRIMERNOST UVEDBE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	13
1.4 ANALIZA KLJUČNIH KUPCEV.....	14
1.4.1 Merila za presojo privlačnosti kupcev.....	15
1.4.2 Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja.....	16
1.4.3 Sestava kupcev in skupine ključnih kupcev.....	17
1.5 MODEL RAZVOJA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	19
2 ORGANIZACIJA SISTEMA IN DOBIČKONOSNOST KUPCEV.....	23
2.1 ORGANIZACIJA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	23
2.1.1 Organizacijske rešitve glede delovnega časa.....	24
2.1.2 Umestitev skrbnikov v organizacijsko shemo podjetja.....	24
2.1.3 Notranja organizacija sistema ravnanja s ključnimi kupci.....	26
2.1.4 Organizacija skupine oziroma tima za ravnanje s ključnimi kupci.....	26
2.1.5 Oblikovanje razvojnega načrta za ključne kupce.....	28
2.1.6 Potrebne lastnosti skrbnika ključnih kupcev in njegovega tima.....	31
2.1.7 Vloge in odgovornosti v sistemu ravnanja s ključnimi kupci.....	33
2.2. ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV.....	35
2.2.1 Opredelitev dobičkonosnosti.....	39
2.2.2 Pristop k analizi dobičkonosnosti kupcev.....	41
2.2.3 Prednosti analize dobičkonosnosti kupcev in težave pri ugotavljanju.....	42
2.2.4 Uporaba analize dobičkonosnosti kupcev.....	43
2.3 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV.....	44
3 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU X.....	45
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X.....	45
3.2 PRISTOP K ANALIZI SPREMLJANJA POSLOVANJA S KUPCI PODJETJA X.....	46
3.3 ANALIZA KLJUČNIH KUPCEV PODJETJA X.....	47
3.3.1 Merila za izbiro ključnih kupcev podjetja X in ocena privlačnosti kupcev.....	50
3.3.2 Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja X kot dobavitelja.....	54
3.4 ORGANIZACIJA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU X.....	55
3.5 PRIPRAVA RAZVOJNEGA NAČRTA ZA IZBRANE KLJUČNE KUPCE PODJETJA X.....	56
3.5.1 Stopnje razvojnega načrta.....	57
3.5.2 Tipi podatkov.....	57
3.5.3 Izdelava razvojnega načrta za izbrane ključne kupce.....	58
3.6 PREDLOGI IN SMERNICE ZA PODJETJE X.....	60
SKLEP.....	62
LITERATURA IN VIRI.....	63

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Ogradje sistema ravnanja s ključnimi kupci</i>	6
<i>Slika 2: Razvoj ravnanja s ključnimi kupci v teoriji in praksi</i>	7
<i>Slika 3: Matrika privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu</i>	18
<i>Slika 4: Hierarhija odnosov ravnanja s ključnimi kupci</i>	20
<i>Slika 5: Stopnje razvoja modela ravnanja s ključnimi kupci</i>	21
<i>Slika 6: Štiri glavna področja znanj skrbnika ključnih kupcev</i>	32
<i>Slika 7: Opredelitev vidikov, pripadajočih k vlogi skrbnika ključnih kupcev</i>	35
<i>Slika 8: Model vrednosti ravnanja s ključnimi kupci</i>	37
<i>Slika 9: Tradicionalni vidik razumevanja vrednosti</i>	38
<i>Slika 10: Matrika zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev</i>	44
<i>Slika 11: Izvoz izdelkov modnega programa podjetja X v države članice in nečlanice EU v obdobju 2005–2008</i>	49
<i>Slika 12: Analiza vrednosti prodaje za pet ključnih kupcev v obdobju zadnjih štirih sezon glede na skupno prodajo modnega programa podjetja X</i>	50
<i>Slika 13: Matrika privlačnosti izbranih ključnih kupcev/ konkurenčni položaj podjetja X pri teh kupcih</i>	54

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pojmovanje razvojnih stopenj ravnanja s ključnimi kupci</i>	22
<i>Tabela 2: Optimalna razporeditev delovnega časa skrbnika ključnih kupcev</i>	25
<i>Tabela 3: Finančne in nefinančne prednosti spremljanja donosnosti ključnih kupcev</i>	42
<i>Tabela 4: Število kupcev modnega programa podjetja po sezonah v obdobju 2005–2008</i>	47
<i>Tabela 5: Analiza stalnosti kupcev modnega programa podjetja X v obdobju zadnjih 4 obravnavanih sezon (v letih 2007 in 2008)</i>	48
<i>Tabela 6: Gibanje vrednosti prodaje ključnih kupcev v obdobju zadnjih 4 obravnavanih sezon v letih 2007 in 2008</i>	51
<i>Tabela 7: Razvojni načrt podjetja X za pet ključnih kupcev</i>	59

UVOD

Podjetja so pričela ubirati drugačne strategije, pri katerih se osredotočajo na kupce in dajejo večji pomen uresničevanju želja obstoječih kupcev. Koncept usmerjenosti podjetij h kupcem je nadomestil star koncept usmerjenosti podjetij k izdelkom in je v današnjem sodobnem, konkurenčno intenzivnem okolju postal gonilna sila uspešnosti posameznega podjetja. Razumevanje vedno bolj zahtevnega kupca, njegovega obnašanja, dobičkonosnosti ter premišljena uporaba teh informacij pri poslovanju s kupci je ključnega pomena za zgraditev oziroma pridobitev konkurenčne prednosti.

Ravnanje s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*, zato bom v nadaljevanju uporabljala kratico KAM) je koncept, ki temelji na izgradnji dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci. Ključni kupci so kupci na medorganizacijskem trgu, ki so z vidika podjetja, ki jim trži svoje izdelke ali storitve – torej dobavitelja – ovrednoteni kot strateško pomembni (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 737). Na medorganizacijskem trgu imajo podjetja priložnost, da svojo ponudbo razlikujejo z odnosom, ki ga zgradijo s svojim kupcem. Tako kupci kot tudi dobavitelji se v današnjem času soočajo z nenehno negotovostjo, bojem za obstanek na trgu, pritiskom na cene in nenehnimi novostmi, ki jih prinaša hiter razvoj tehnologije. Podjetja zato iščejo varnost, ki jim bo ohranila prostor na trgu. Svojo priložnost so našla v razvoju dolgoročnih odnosov med kupci in dobavitelji. Posledično pa ti odnosi predstavljajo tudi skupen boj proti konkurenci, pri čemer je v interesu obeh, da sta pri tem čimbolj uspešna. KAM je pristop, ki ga podjetje sprejme z namenom zgraditi portfelj zvestih ključnih kupcev.

Namen magistrskega dela je proučiti sestavine tega obsežnega koncepta in na primeru konkretnega podjetja ugotoviti, kako ga uvesti v praksi. Najprej bom opredelila koncept KAM, elemente, ki ga sestavljajo, in faze njegovega razvoja. Podala bom razloge, ki podjetja vodijo v tovrsten način ravnanja s ključnimi kupci, in tudi raziskala primernost uvedbe tovrstnega pristopa v posameznih podjetjih. V nadaljevanju bom opisala organizacijo KAM in posamezne organizacijske rešitve, med katerimi se podjetja odločajo, ko uvajajo omenjeni koncept. Navedla bom potrebne lastnosti, znanja in sposobnosti skrbnika ključnih kupcev in njegovega tima. Tu se bom navezala na Kempenersa in van der Harta (1999). Kot temeljna izhodišča za opredelitev ključnih kupcev, bom predstavila merila dobičkonosnosti in zadovoljstva kupcev.

V nadaljevanju bom navedla primer pristopa obutvenega podjetja k uresničevanju koncepta KAM. Identitete podjetja na željo poslovodstva ne bom razkrila, zato bom podjetje poimenovala podjetje X. Sledila bom korakom iz prvega, teoretičnega dela in tako skušala poiskati najprimernejšo rešitev za uvedbo koncepta v izbranem podjetju. Analizirala bom trenutno situacijo v podjetju X in podala predloge za morebitne izboljšave na področju ravnanja s kupci za prihodnost. Pri tem bom v največji možni meri upoštevala značilnosti podjetja, njegovih izdelkov in obstoječe organizacijske strukture.

Omenjeno podjetje se ukvarja z dvema različnima proizvodnima programoma: modnim in športnim. Zaradi velikega pomena obravnavane problematike za modni program bom v svojem magistrskem delu analizirala kupce modnega programa. Izbor strateško pomembnih kupcev je ključnega pomena za prihodnost podjetja. Zato je potrebno upoštevati različna merila privlačnosti kupca. Analizirala bom merila za presojo privlačnosti kupcev in tudi merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja. Uporabila bom merila, ki jih predlagajo McDonald, Millman in Rogers (1997) skupaj s posvetovanjem z menedžmentom in vodjo prodaje. Za dodatne informacije se bom obrnila tudi na ključne kupce. Na podlagi obeh ocen bom oblikovala matriko privlačnosti kupca/dobaviteljev in konkurenčnega položaja pri kupcu ter tako skušala ugotoviti, kakšne strategija ravnanja naj ubere podjetje za posamezne ključne kupce.

V nadaljevanju se bom lotila priprave razvojnega načrta za ključne kupce. Tu se bom poleg informacij, pridobljenih neposredno od kupcev, menedžmenta podjetja ter vodje prodaje, oprla predvsem na interne podatke podjetja (to so interna poročila, zapisniki, različne baze podatkov in spletna stran podjetja). V sklepnem delu bodo sledila priporočila za uvedbo učinkovitega pristopa KAM v podjetje.

Moj cilj bo tako skozi predstavitev koncepta KAM poiskati vzporednice za vzpostavitev le tega tudi v praksi na primeru konkretnega podjetja. Pri tem bom skušala na podlagi značilnosti izbranega podjetja in njegove obstoječe organizacijske strukture oceniti trenutno stanje podjetja v procesu razvoja modela KAM in opredeliti navodila in priporočila za nadaljnji razvoj le tega. V sklepnem delu se bom osredotočila na analiziranje ključnih kupcev konkretnega podjetja in pripravo razvojnega načrta zanje.

Magistrsko delo bo temeljilo na študiju literature, ki obravnava področje KAM. Večina literature je tuja ter vključuje prispevke in članke novejših teoretičnih spoznanj s tega področja. Glede na to, da bom svoje magistrsko delo pričela s teoretično raziskavo in proučitvijo koncepta KAM, bom v tem delu najprej opredelila elemente obravnavanega pristopa in proučila njegov zgodovinski razvoj. Nadaljevala bom z opredelitvijo razlogov, ki vodijo podjetja k uvedbi koncepta v praksi; sledila bodo merila za izbiro ključnih kupcev, opis modela KAM in njegovih organizacijskih rešitev. Teoretični del bom zaključila z opredelitvijo in analizo zadovoljstva kupcev.

V empiričnem delu bom izvedla kvalitativno trženjsko raziskavo. Opravila bom intervjuje z menedžmentom podjetja, z vodjo prodaje in prodajniki ter s petimi ključnimi kupci. Namen raziskave bo poiskati merila za ocenjevanje ključnih kupcev ter na drugi strani ugotoviti razloge in motive kupcev, ki so njihovo glavno vodilo za vzdrževanje dolgoročnega strateškega odnosa s proučevanim podjetjem. Na podlagi dobljenih ocen bom izdelala matriko privlačnosti kupcev in konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja pri teh kupcih.

1 OSNOVE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

1.1 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Ključni kupci so kupci na medorganizacijskem trgu, ki so z vidika podjetja, ki jim trži svoje izdelke ali storitve – torej dobavitelja – ovrednoteni kot strateško pomembni (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 737). Millman v enem izmed svojih člankov (1996, str. 8) označuje ključne kupce kot:

- kupce, ki predstavljajo pomemben del obsega prodaje podjetja;
- kupce, ki ustrezajo pravilu 80/20;
- katerekoli kupce, s katerimi ima podjetje dolgoročne, pristne poslovne odnose;
- katerekoli kupce, pri katerih obstaja priložnost ali grožnja konkurence za prevzem teh kupcev.

So ena od najpomembnejših strank, zato je pomembno, da podjetje z njimi vzpostavi in vzdržuje odnos z dodano vrednostjo. KAM je pristop, ki ga podjetje sprejme z namenom zgraditi portfelj zvestih ključnih kupcev. Da bi zagotovilo vzajemno povezavo, ki temelji na dolgoročnem sodelovanju, podjetja ustanovijo skupino za ravnanje s ključnimi kupci, ki jo vodi skrbnik ključnih kupcev. Takšna obravnava kupcev je močno povezana s spremembami v organizacijski sestavi, dvosmernem komuniciranju in ravnanju z odnosi s kupci.

KAM pomeni sistematično analizo, izbor in ravnanje z obstoječimi in potencialnimi kupci z namenom povečati dobiček in vrednost delnic. Prinaša koristi in priložnosti za povečanje dobička kupcu in dobavitelju. Usmerjen je v graditev dolgoročnih odnosov in se uporablja na medorganizacijskem trgu. Slednji se od porabniškega trga razlikuje v več značilnostih; na njem je manj kupcev, ki so večji, in običajno se med njimi in dobavitelji zgradijo tesni odnosi. Maloštevilnost in hkrati moč kupcev sili dobavitelje, da prilagodijo svojo ponudbo, včasih tudi svoje postopke in poslovanje zahtevam kupcev. V zadnjih letih se odnosi med kupci in dobavitelji spreminjajo iz popolnoma tekmovalnih v tesne in povezane (Kotler, 2004, str. 216). Gummesson (2002, str. 5) trženje na podlagi odnosov opredeljuje kot interakcijo v mreži odnosov. Spoznanje podjetij, da bodo z vlaganjem v graditev vzajemnih odnosov lažje zadržala svoje kupce in povečala njihovo zvestobo, je pripeljalo do razvoja nove trženjske filozofije. Govorimo o trženju s poudarkom na odnosih s kupci. Zato so se danes podjetja – dobavitelji znašla pod velikim pritiskom. Teoretična spoznanja, številne raziskave, primeri iz prakse in sama sprememba na lokalnih in globalnih trgih »kličejo« po spremembah. O tem v svojih delih razmišlja tudi Baker (2002, str. 11), ki se sprašuje:

- bo trženje na podlagi odnosov popolnoma nadomestilo tradicionalno trženje;
- bo trženje na podlagi odnosov napravilo trženjsko teorijo zastarelo in neuporabno;
- gre v tem primeru za popolnoma novo teorijo ali le ta izvira iz že zgodovinskih dejstev;
- ali potrebujemo različne teorije trženja na podlagi odnosov glede na različne odnose v trženjskem okolju.

Kotler (1996) v svojih delih navaja primere: Kdaj in kako uporabiti trženje, ki temelji na odnosih? Trženje, ki temelji na odnosih, ni učinkovito v vseh primerih, a je izredno učinkovito v pravem primeru. Trženje s poudarkom na transakciji je pomembnejše za tiste kupce, ki so bolj kratkoročno naravnani in pri katerih so stroški prehoda na drugo blagovno znamko nizki (npr. kupci nediferenciranih izdelkov). Naložbe v trženje na osnovi odnosov se izplačajo pri kupcih, ki so dolgoročno usmerjeni in se srečujejo z visokimi stroški pri prehodu na drugo blagovno znamko. V tem primeru oba, kupec in dobavitelj, v odnos investirata veliko denarja in časa. Za kupca bo namreč drago in negotovo, če bo zamenjal dobavitelja, za slednjega pa bi izguba tega kupca pomenila večjo izgubo.

Koliko naj podjetje vложи v trženje, ki temelji na odnosih s kupci, upošteva dodatne stroške in napore, ki so za to potrebni? Za odgovor na to vprašanje je potrebno ločiti med petimi različnimi stopnjami povezav s kupci:

- osnovna: prodajalec proda izdelek, vendar ne vzpostavi ponovnega stika s kupcem;
- odzivna: prodajalec proda izdelek in vzpodbudi kupca k ponovnemu stiku;
- zanesljiva: prodajalec kmalu po nakupu vzpostavi kontakt s kupcem;
- proaktivna: prodajalec vsake toliko časa kontaktira kupca;
- partnerstvo: podjetje je v stalnem kontaktu s kupcem – gre za obojestransko sodelovanje (Kotler, 1996, str. 48).

Clemmet (1998, str. 164) pravi, da je trženje na osnovi odnosov proces uporabe informacij o kupcih samih in njihovih preferencah z namenom izgradnje dolgoročnih programov in razvoja strateških odnosov s ključnimi kupci podjetja. Kupci postajajo vse bolj izobraženi in zahtevni. Od dobavitelja pričakujejo, da prepozna njihove potrebe ter se nanje ustrezno odzove.

Trženje na osnovi odnosov temelji na načelu, da pomembni kupci nenehno potrebujejo osredotočeno pozornost. Prodajalci, ki delajo s ključnimi kupci, morajo storiti več, kot jih zgolj poklicati, kadar mislijo, da je čas, da odjemalci zopet naročijo. Morali bi jih poklicati ali občasno obiskati, jih peljati na večerjo, dati koristne predloge v zvezi z njihovimi posli itd. Morali bi spremljati te ključne kupce, poznati njihove probleme in jim biti pripravljeni ugoditi na več načinov (Kotler, 1996, str. 713).

Tudi Ivens (2008, str. 301) poudarja predvsem osebni oziroma individualni pristop koncepta KAM, pri čemer je bistvenega pomena, da le ta temelji na pravi osnovi. Za to mora podjetje predhodno izvesti ustrezne analize in si ne sme privoščiti koncepta »počakajmo pa bomo videli«.

KAM je torej proces razporejanja in organiziranja virov, namen katerega je doseganje optimalnega poslovanja s ključnimi kupci. Ti namreč odločilno vplivajo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ali pa bi nanje lahko vplivali v prihodnosti. Tako jemljemo KAM kot dinamičen proces, ki zahteva finančne, človeške in materialne vire ter čas. Cilj takšnega ravnanja je razvoj posebnih odnosov z izbranimi kupci (Burnett, 1993, str. 6).

Millman in Wilson v svojem članku (1995, str. 18) povzemata KAM model z osredotočenostjo na problem interakcije kupca in prodajalca, ki poudarja proces strateške premestitve teh ovir in predlaga načine, na katere se operativna sinergija lahko doseže. Model sooči tri vrste strankinih potreb:

- potreba po izdelku (angl. *product need*): gre za osnovno potrebo, na kateri temelji odnos med kupcem in podjetjem; izdelek zajema tudi vgrajeno znanje »know-how« ter ostale podporne prodajne storitve;
- potreba po procesu (angl. *process need*): tu gre za vprašanje kompatibilnosti prodajalčevega izdelka s procesi kupčevega podjetja;
- potreba po podpori (angl. *facilitation need*): za vzpostavitev dolgoročnega odnosa s kupcem so pogosto potrebne prilagoditve tako na strani prodajalca kot tudi na strani kupca.

Ista avtorja, Millman in Wilson, v enem izmed svojih drugih člankov (1999, str. 330) navajata naslednje elemente procesa KAM:

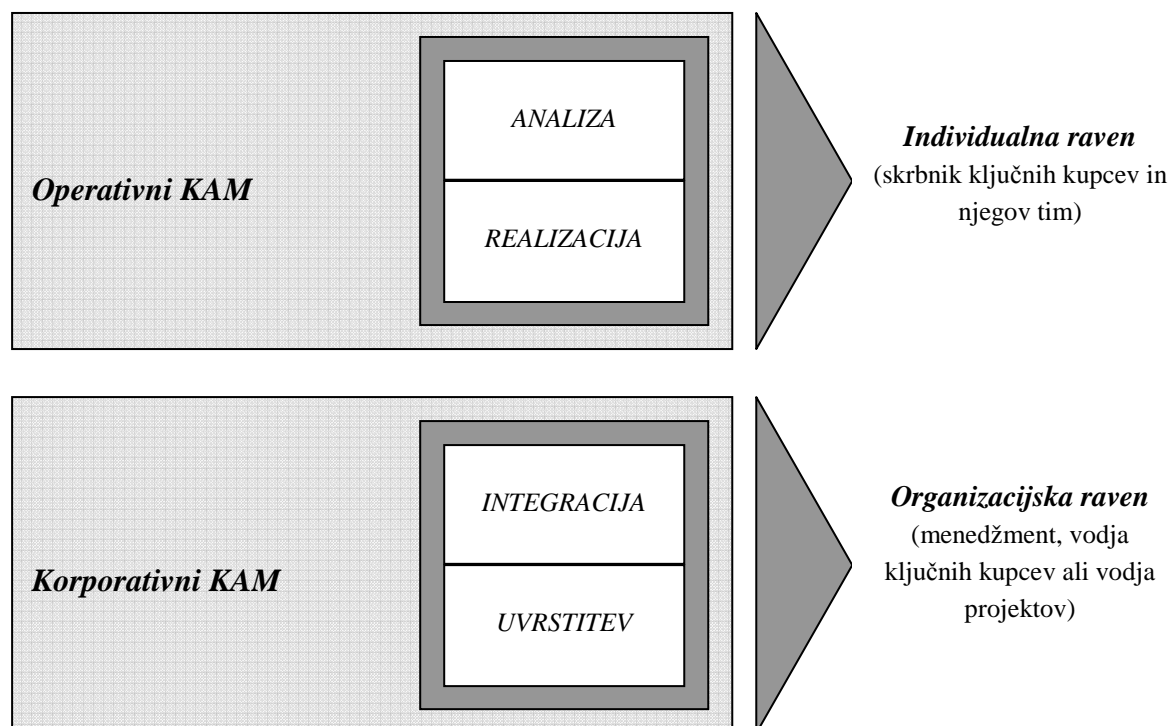
- aktivno sodelovanje visokega menedžmenta,
- opredelitev in izbor ključnih kupcev,
- spletnje široke in globoke mreže razmerij znotraj organizacije kupca,
- podpora s strani tehničnih ali proizvodnih zmogljivosti,
- problem identifikacije in rešitev,
- razvijanje generičnih in dogovorjenih interakcijskih procesov,
- selektivni sistemi in proces prilagajanja,
- izvedba neposrednih nalog upravljanja s strani dobavitelja za kupca.

Vsi naštetni elementi morajo biti prisotni, da proces KAM lahko nemoteno in predvsem učinkovito deluje. Več o pogojih, ki morajo biti izpolnjeni pred uvedbo sistema KAM, v nadaljevanju, kjer navajam tudi prednosti sistema KAM za podjetje in za kupca. Opozorjam pa tudi na nevarnosti, ki ji sistem prinaša za podjetje.

Zupancic (2008, str. 325) v svojih člankih opredeli dva dela koncepta KAM. Prvi, *operativni del*, zajema analiziranje kupcev, situacije dobavitelja in konkurence (angl. *analyze*). Na podlagi tovrstne analize pa nato podjetje pripravi plan uresničevanja KAM (angl. *realize*). Drugi del koncepta poimenuje *korporativni del*. Koncept KAM zahteva posebne pogoje na ravni podjetij. To ni samostojna dejavnost v podjetju, ampak jo je treba vključiti v organizacijo (angl. *integrate*). Potrebno je upoštevati podjetje, strategijo, strukturo in kulturo, ki se pogosto lahko spreminjajo le na dolgi rok (angl. *align*). Vsebine in znanja teh dveh področij so kjučnega pomena za učinkovito uvedbo sistema KAM v podjetje.

Ogrodje obravnavanega sistema je prikazano tudi na Sliki 1, kjer je opaziti avtorjevo razlikovanje med operativnim in korporativnim KAM. Ta pristop potrjujejo v svojih delih tudi drugi avtorji. Za uspešno uvedbo KAM je potrebno primerno ravnanje na obeh – individualni in organizacijski ravni.

Slika 1: Ogradje sistema ravnanja s ključnimi kupci



Vir: D. Zupancic, *Towards an integrated framework of key account management*, 2008, str. 328.

V naslednjem poglavju se bom osredotočila na zgodovino koncepta KAM in njegov razvoj.

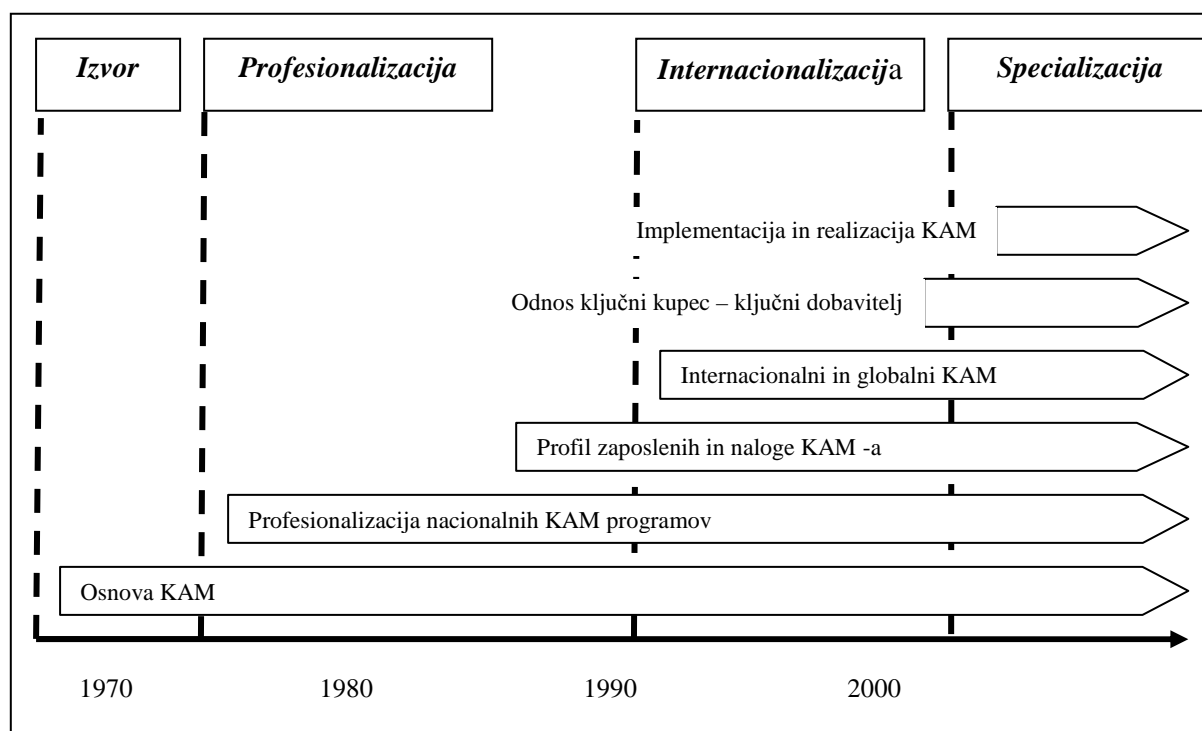
1.1.1 Zgodovina ravnanja s ključnimi kupci

Ključni kupci so za podjetje najbolj dragoceni kupci. Podjetje si ne more privoščiti izgube tovrstnih kupcev, ne da bi pri tem zašlo v resne težave. Zadnjih nekaj desetletij postaja KAM eden vodilnih marketinških trendov. Tudi podjetja, ki uradno niso prevzela koncepta KAM, se do določenih svojih kupcev obnašajo drugače – v skladu s strategijo KAM.

O razvoju KAM-a od sedemdesetih let pa do danes govori v svojem članku Zupancic (2008, str. 324), katerega ugotovitve bom povzela v nadaljevanju tega poglavja. Večji podarek na vzdrževanju in negovanju odnosov z bolj pomembnimi kupci je osnovna poteza vsakega dobrega prodajalca. Vendar pa koncept KAM ni tako preprost in samoumeven, kot se zdi na prvi pogled. Ideja je stara preko 30 let. Nekatere bistvene prelomnice tega koncepta prikazuje Slika 2.

Leta 1972 je Pegram naredil raziskavo med 250 menedžerji podjetij. Hotel je ugotoviti, ali gre KAM razumeti kot idejo, ki zahteva v podjetju organizacijo s polnim delovnim časom, ali zadošča organizacija z polovičnim delovnim časom. S tem je spodbudil številne razprave, ki so bile še bolj intenzivne v osemdesetih letih.

Slika 2: Razvoj ravnanja s ključnimi kupci v teoriji in praksi



Vir: D. Zupancic, *Towards an integrated framework of key account management*, 2008, str. 328.

Osemdeseta lahko označimo kot leta profesionalizacije KAM na nacionalni ravni. V tem času so bili objavljeni številni članki. 1981 je Stevenson raziskal in opisal vrednost programov KAM in NAM (angl. *National Account Management*), slednje bi lahko prevedli kot »ravljanje z nacionalnimi kupci«.

Prve zaposlitvene profile je leta 1984 razvil Platzer, obravnavana pa so bila tudi vprašanja o organizacijskih rešitvah. Leta 1987 sta Colleti in Tubrity raziskala potrebne načine poročanja, časovni vidik tovrstnih poročil in potrebne lastnosti oziroma spretnosti skrbnikov ključnih kupcev. Pojavil se je tudi že nov izraz GAM (angl. *Global Account Management*), kar bi v prevodu pomenilo »ravljanje z globalnimi kupci«. Leta 1994 ga je pojasnila Verra. Gre za podoben koncept kot KAM, pri čemer so razlike prisotne predvsem v mednarodnih specifikah. Dobavitelji so se na teoretične razprave odzivali s prilagajanjem ponudbe, vendar je bila uporaba izrazov za pojasnjevanje današnjega razumevanja koncepta KAM med njimi zelo različna. Montgomery je leta 1998 skupaj še z nekaterimi avtorji razvil model do takšnega obsega, da lahko multinacionalna podjetja uporabljajo sistem globalnega ravnanja s kupci, njegove determinante ter njegov učinek na njihovo delovanje. Študija 165 podjetij je pokazala, da je uporaba in učinkovitost tega sistema pozitivno povezana s povpraševanjem kupcev, kar je posledično povezano s stopnjo globalizacije kupcev. Millman in Wilson sta leta 1999 opredelila kulturne raznolikosti in kompleksnosti koncepta GAM. Po obdobju razvoja številnih vidikov KAM in GAM je raziskava postala bolj specifična. Kempeners in van der Hart sta se leta 1999 osredotočila na razvijanje in izvajanje koncepta KAM v organizacijah.

Millman in Wilson sta s svojo osredotočenostjo na procese KAM prispevala k razpravi o koordinaciji sistema. Poudarila sta pomen vloge skrbnika ključnih kupcev. Med raziskovalnimi temami je postal KAM pomemben trend. Cilj je bil predvsem vključiti obstoječa KAM znanja v okvirih, ki omogočajo podporo za uresničevanje programov KAM v praksi pa tudi nadaljnje raziskovanje v zvezi s tem.

Workman je leta 2003 opredelil štiri teme (dejavnosti, akterje, vire/sredstva in formalizacijo) in na tej podlagi razvil notranjo organizacijsko strukturo za program KAM. Birkinshaw se je osredotočil na informacijski vidik, povezan z obdelavo podatkov, sposobnostjo podjetja za pridobivanje potrebnih informacij in pogajalsko močjo prodajalca.

Ojasalo (2001, str. 199) je opredelil štiri pomembne elemente KAM: prepoznavanje oziroma opredelitev ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbor primernih strategij za ključne kupce ter razvoj operativnih zmogljivosti za izgradnjo, rast in ohranjanje dobičkonosnih in dolgotrajnih odnosov s ključnimi kupci.

Ključni kupci so pogosto eno najdragocenejših sredstev organizacije. Uvedba koncepta KAM je zahtevna naloga. Zaradi pomembnosti ključnih kupcev za dobavitelje slednji potrebujejo sistematičen pristop k uvedbi tega koncepta. Kot je prikazano v nadaljevanju, ima KAM dolgo tradicijo tako v teoriji kot v praksi. Dejansko torej šele po letu 2000 zasledimo bolj specializirane razprave na v zvezi s KAM.

Harvey, Myers in Novicevic (2003, str. 103) so avtorji pomembne razprave o programu GAM ter posameznih korakov za njegovo učinkovito vpeljavo. O vse večji pomembnosti ne samo sistema KAM, ampak tudi ostalih »nedotakljivih« oziroma t.i. mehkih dejavnikov poslovanja podjetja, razglabljata v svojem članku tudi Kalafut in Low (2001, str. 9), ki med drugim omenjata pomen inovacij, kvalitete, odnosov s kupci, sposobnosti menedžmenta, zavezništva, tehnologije, blagovne znamke, odnosov med zaposlenimi ter okoljevarstvenih vidikov.

Predvsem na področju bančništva naj bi bile po mnenju Lavenderja (2004, str. 291) vidne najbolj radikalne spremembe v zadnjih letih. Od preprostih skrbnikov denarja nekoč so danes banke oblikovale veliko širši izbor storitev, ki zajema bančništvo, zavarovanje, posojila, hipotekarstvo, storitve svetovanja in številne druge. Prav gotovo pa to ni edino področje, kjer je prišlo do sprememb v načinu poslovanja.

1.2 Razlogi za posebno ravnanje s ključnimi kupci

Medorganizacijski kupci ne kupujejo izdelkov in storitev za osebno porabo ali uporabo, ampak zato, da bi ustvarili dobiček, zmanjšali proizvodne stroške ali zadostili družbenim oziroma zakonskim obveznostim. Okolje, v katerem delujejo podjetja, se je v zadnjih letih močno spremenilo. Glavna vzvoda sprememb sta hiter razvoj novih tehnologij in globalizacija. Danes je poslovni svet veliko bolj povezan, ne samo na nacionalni ravni, ampak tudi globalno.

Odpirajo se novi trgi, tako kupcem kot tudi dobaviteljem. Posledično to pomeni hujši konkurenčni boj, ki podjetja sili v zmanjševanje stroškov in skrb za večjo učinkovitost. Eden izmed načinov je tudi zniževanje nabavnih stroškov podjetja. Tipično podjetje porabi okrog 60 % svoje neto prodaje za kupljene izdelke/storitve (Kotler, 2004, str. 222).

Podjetja danes ne usmerjajo svojih aktivnosti le v minimiziranje nabavnih stroškov, ampak želijo preko nabave izboljšati tudi svojo konkurenčnost. Nabava se tako spreminja od klasične nabave do upravljanja nabave in v zadnjem času do upravljanja nabavne verige. S klasično nabavo razumemo nakupe, ki so usmerjeni v donosne transakcije in temeljijo na najugodnejši ponudbi s poudarkom na čim nižjih cenah in dobrih nakupnih pogojih. Ko govorimo o upravljanju nabave, pa govorimo tudi že o večjih investicijah podjetja v nabavo, o izobraževanju nabavnega osebja, o vlaganjih v nabavno informacijsko tehnologijo in o uvajanju strateških pristopov k sodelovanju z dobavitelji (McGinnis, McCarty, 1998, str. 12). Upravljanje nabavne verige torej pomeni strateško povezavo vseh vpletenih podjetij in njihovih procesov od proizvodnje do prodaje izdelkov.

Razloge, ki narekujejo spremembe v obravnavi kupcev, lahko strnemo v naslednje točke (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 6):

- Hitre spremembe trga

Danes je glavna determinanta konkurenčne prednosti čas, zato je potrebno spremljati spremembe na trgu. Ironično – manj je časa za doseganje uspeha, bolj morajo podjetja razmišljati strateško in dolgoročno. Da bi se izognila tveganju, ki ga prinašajo spremembe, se podjetja povezujejo v nabavno verigo, to je distribucijsko verigo med dobaviteljem in kupcem.

- Preoblikovanje procesov

Podjetja se danes oddaljujejo od koncepta proizvodnje vnaprej določenih izdelkov in se usmerjajo k proizvodnji rešitev za zadovoljevanje potreb kupcev, pri čemer morajo skrbeti za čim nižje stroške. Eden izmed začetnih in hkrati ključnih pogojev za uspešno zadovoljevanje kupčevih potreb je pretok informacij v celotni nabavni oziroma prodajni verigi. Tako kot se znotraj podjetja informacije med zaposlenimi s pomočjo intraneta prosto pretakajo, so lahko informacije na voljo tudi ostalim členom v verigi. Pomemben korak, ki ga morata skupaj opraviti dobavitelj in kupec, da bi lahko učinkovito upravljala s procesi, ki se nanašajo na njuno sodelovanje, je pregled vseh aktivnosti. To lahko podjetji dosežeta le z zaupanjem in partnerstvom. Skupno načrtovanje in koordiniranje poslovnih procesov je odlično izhodišče za vzajemno razumevanje, korist in predanost.

- Zrelost trga

O zrelem trgu govorimo takrat, ko nek izdelek uporabljajo že vsi potencialni kupci. Danes je že veliko trgov doseglo to fazo razvoja. Dobavitelji zato ne smejo dopustiti, da postaneta cena in dosegljivost izdelka edina faktorja uspeha. Poiskati morajo nove načine razlikovanja ponudbe. Večja skrb za ključne kupce je prav gotovo eden izmed načinov, ki jim to omogoča.

Zrelost medorganizacijskega trga je pravzaprav eden izmed vzvodov, ki je pripeljal do razvoja KAM. Podjetja so prišla do spoznanja, da bodo lažje tekmovala s svojimi konkurenti, če bodo bolj cenila obstoječe kupce, kot pa da poskušajo pridobiti nove. Slednje običajno pomeni prevzeti jih konkurentom, kar podjetju povzroča velike stroške in negotovost.

- Moč kupcev

Večja moč kupcev ne izhaja samo iz kulturnih sprememb, ki jih je prinesla usmerjenost izdelka h kupcu, ampak je hkrati tudi posledica zrelosti trga. Kupci se zavedajo, da lahko od dobavitelja zahtevajo več. Dobavitelj mora zadržati kupca ne samo zaradi dobičkonosnosti, ampak zato, da ostane na trgu.

- Globalizacija

Večja konkurenca na globalnem trgu sili podjetja h globalnemu nastopu na trgu, k iskanju načinov za zniževanje stroškov, izboljševanje kakovosti, skratka k diferenciaciji svoje ponudbe v primerjavi s konkurenti.

V neki točki, ko ponudba konkurence postane enaka, so subjektivna merila tista, ki postanejo odločilna za kupčeve odločitve. Danes vsa podjetja skušajo zadržati svoje kupce. Dejstvo, da pridobiti novega kupca stane petkrat več kot pa zadržati in razveseliti obstoječega kupca, jih je vznemirilo. Potrebno je namreč vložiti do petkrat več napora, časa in denarja v pridobitev novega kupca kot pa v primeru ohranitve dosedanjega. Žal se klasična teorija in praksa trženja osredotočata na umetnost pridobivanja novih kupcev in se ne ukvarjata s tem, kako bi obdržali kupce. Poudarek je na ustvarjanju poslov in ne odnosov (Kotler, 2004, str. 75).

KAM je v mednarodnem trženju izrednega pomena. Se pa njegove oblike razlikujejo tako med državami kot tudi med podjetji znotraj posameznih držav. Wong (1998, str. 215) je avtor številnih priporočil in člankov o tem, kako sistem KAM uvesti na Kitajskem in v drugih azijskih državah.

1.2.1 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci za podjetje

Številni avtorji se ukvarjajo s pojasnjevanjem prednosti, ki jih prinaša uvedba KAM za podjetje. Eden od avtorjev navaja naslednje prednosti ravnanja s ključnimi kupci za podjetje (Burnett, 1993, str. 7):

- Razpršitev tveganja in manjša ranljivost

Če je podjetje pred uvedbo sistema KAM preveč odvisno od enega samega ali zgolj nekaj kupcev, z uvedbo sistema KAM posveča več pozornosti večjemu številu kupcev; v določenih primerih panogah se tako s pravilno izbiro ključnih kupcev izogne nihanjem v povpraševanju.

- Ohranjanje kupcev

Podjetje lahko s pravilnim pristopom onemogoči oziroma prepreči dostop konkurentov do svojih kupcev. S tem si podjetje zagotovi ohranitev svojih dosedanjih kupcev oziroma vsaj zmanjša stopnjo osipa kupcev.

- Nadzor nad konkurenti

Če je podjetje blizu kupcu, lahko predvidi akcije konkurentov. V primeru, da podjetje sodeluje z največjimi kupci, so konkurenti omejeni na preostali trg in tako v senci vodilnega.

- Razvoj novih izdelkov

Podjetje s kupci deli znanje in stroške raziskav in razvoja.

- Povečanje dodane vrednosti

Izdelek naj bi bil narejen tako, da kupcu prinaša neko dodano vrednost oziroma korist. To se podjetju lahko povrne v obliki višje cene, ki jo kupec plača za izdelek.

- Tržno vodstvo

Gre za konkurenčno prednost, saj večji tržni delež pomeni večji obseg prodaje, kar znižuje stroške na enoto izdelka.

- Koordinacija vseh aktivnosti znotraj podjetja

Predvsem v večjih podjetjih se pojavljajo problemi, ko več različnih oddelkov prodaja istim kupcem, kar pomeni, da se aktivnosti podvajajo. S sistemom KAM se tem problemom izognemo.

- Izločanje aktivnosti, ki niso v skladu s strategijo

Zaposleni ne izgubljajo več časa z »napačnimi« kupci.

Navedene prednosti so tiste aktivnosti, ki naj bi jih podjetje upoštevalo za svoje cilje in jih zasledovalo v odnosu s kupci. Doseganje vseh teh ciljev bi izražalo idealno sliko, h kateri bi morale podjetje težiti.

Sistem KAM prinaša izboljšano razumevanje potreb in ciljev strank. Znane so tudi prednosti obravnavanega sistema na področju kadrov, saj v stik s stranko pridejo samo ustrezno šolani in strokovno podkovani skrbniki ključnih kupcev, kar narekuje profesionalen pristop; skrbnik ključnih kupcev je odgovorna interdisciplinarna funkcija. Pozicija skrbnika ključnih kupcev je že zaradi naziva samega za zaposlene privlačna in zato motivira vse zaposlene v prodaji. Sistem jim hkrati omogoča lažje spremljanje ciljev in realizacije teh ciljev.

Napori za ohranjanje dosedanjih kupcev so navadno donosnejši kot prizadevanje za pridobivanje novih tudi zaradi tega, ker stalni kupci ustvarijo v povprečju 65 % celotne prodaje podjetja; ker, kot je bilo že omenjeno, terja pridobitev novega kupca do petkrat več napora, časa in denarja kot ohranitev že obstoječega kupca, ker se 91 % kupcev ne vrne tja, kjer v zvezi z nakupom niso bili zadovoljni; o svoji slabi izkušnji pa bodo povedali najmanj 9 drugim (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008).

Ključni kupci so za podjetje zelo pomembni, ker imajo na dolgi rok potencial stalnega in rastočega pritoka kakovostnih prihodkov; poleg tega zmanjšujejo prodajne stroške (ceneje je povečevati posel z obstoječimi kupci, kot pa usmerjati prodajne delavce, da najdejo in zagotovijo nove kupce); omogočajo tudi večjo usmerjenost načrtovanja za prihodnost (ob zanesljivi prodaji je lažje načrtovanje investicij v prihodnosti) in v končni fazi tudi izboljšujejo poznavanje trga (na podlagi poglobljenega poznavanja potreb ključnih kupcev).

1.2.2 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci za kupce

Prednosti sistema KAM obstajajo tudi na drugi strani, na strani kupcev. Uporaba sistema pripelje do soodvisnosti z dobaviteljem in do bolj kompleksnega sodelovanja z njim. To povzroči premik v stopnji medsebojnega odnosa od navadnih transakcij do pravega sodelovanja. Poveča se stopnja medsebojnega zaupanja, saj podjetji v uspešnem sodelovanju vidita skupno prihodnost in zato sodelovanje nenehno poglobljata. Dobavitelj se ne osredotoča na izdelek, temveč na iskanje rešitev za kupca.

Predlagane rešitve dobavitelja so ovrednotene z vidika kupčevih stroškov in dobička. Izdelke spremljajo spremljajoče storitve. Skrbnika kupcev lahko imenujemo za ambasadorja podjetja, kar pomeni, da je on edina kontaktna oseba za vse težave in potrebne informacije kupca. Sistem KAM za kupca prinaša znižanje stroškov nabave, saj mu sodelovanje z dobaviteljem koristi v smislu opozoril dobavitelja na potencialne nevarnosti in težave.

1.2.3 Nevarnosti, povezane z uvedbo sistema

Kljub navedenim prednostim sistema naj na tem mestu navedem tudi nekaj nevarnosti povezanih z njegovo uvedbo. Obstaja nevarnost, da se preveč odgovornosti in nalog dodeli eni sami osebi, ki tej interdisciplinarnosti ni kos. Potrebna je torej tehtna presoja, katere osebe imajo ustrezne lastnosti, znanja in veščine, da bodo kos naloženim nalogam. Po drugi strani pa je treba najti optimalno razmerje med številom skrbnikov in obsegom dela. Uvedba sistema ni enostavna in tudi ni primerna za vsa podjetja. Podjetje mora zato, ko uvaja takšen sistem, preveriti, kolikšne so prednosti in koristi za samo podjetje. V kolikor so te preskromne, naj se za tovrsten sistem ne odloči. Stroški uvedbe so namreč visoki, poleg tega je uvedba sistema povezana z obsežno birokracijo. Potrebne so velike organizacijske spremembe v podjetju, ki lahko pripeljejo do upora prodajnikov. Težave lahko nastanejo tudi v povezavi z nejasnimi odgovornostmi in pristojnostmi prodajnikov.

Millman in Willson (1999, str. 338) omenjata naslednje težave oziroma nevarnosti, do katerih lahko pride ob uvedbi sistema KAM:

- *Pojav »drugorazredne prodaje, oziroma drugorazrednih storitev«*; odločitev, da so nekateri kupci ključni, pomeni, da organizacija postane manj osredotočena na ostale, manj pomembne kupce, kar pomeni, da slednji lahko prejmejo manj celovito storitev.

- *»Vsakokratno grajenje dolgoročnih odnosov in oblikovanje ključnih strank, ki jih nato prevzamejo drugi«*; s tem je storjena krivica prodajnikom, ki so vlagali trdo delo in trud, gradili odnose, s tem zagotavljali dodatno prodajo in dobičkonosnost kupca, ki ga nato prevzame višji nivo v podjetju.

- *Pritožbe manjših strank nad pomanjkanjem pozornosti*, saj se jo namenja ključnim kupcem. Kljub temu da so to majhne stranke, so tudi dolgoletne in kljub temu da ne bodo nikoli postale ključni kupci, so vendar to »dobro« stranke in zato upravičeno pričakujejo, da bodo deležne enakega obravnavanja.

- *Vodstveni delavci v proizvodnji le redko prijazno sprejmejo naročila prodajnikov*; sistemi in postopki v sistemu KAM obstajajo za prodajnike in so usmerjeni predvsem v pridobivanje večjih naročil kupcev. Naloga prodajnikov je torej pridobivanje naročil, medtem ko realizacija teh naročil ni več v njihovi domeni, ampak v domeni proizvodnje in logistike.

Te vrste težave se pojavljajo pri vzpostavitvi sistema KAM v organizaciji. Zato jih je potrebno upoštevati že pri načrtovanju in se z njimi spopasti. Obstajati mora stopnja skladnosti med različnimi funkcijami, še posebej, če obstaja pomembno prekrivanje med dejavnostmi.

Izogibanje najhujšim posledicam teh morebitnih navzkrižij predstavlja pomemben del aktivnosti KAM. Sistem lahko deluje učinkovito le, kadar je vključen v vse dejavnosti organizacije. Piercy (2006, str. 18) opozarja na še nekatere kritične točke strateškega trženja oziroma koncepta KAM, kot so investicije v strateške slabosti (ne prednosti). Do njih prihaja predvsem zaradi izredne privlačnosti samega sistema za ravnateljstvo, ki ne zna več trezno razmišljati. Poleg tega je avtor kritičen tudi do dolgoročne dobičkonosnosti – je to res edino, kar šteje pri omenjenem konceptu? Kako naj podjetje preživi na kratek rok? Je razumevanje in sledenje kupčevim zahtevam edina pot ali gre mogoče zvestobo kupcev pripisati tudi drugim dejavnikom?

1.3 Primernost uvedbe ravnanja s ključnimi kupci

Uvedba programa KAM je načeloma primerna za vsa podjetja, ki prodajajo izdelke. Uspešnejša je tam, kjer je na voljo dovolj velik trg, na katerem zasledimo več velikih kupcev, ki na trgu prevladujejo, in kjer kupci zaznavajo diferenciacijo ponudnikov na osnovi boljšega ravnanja s kupci kot dodano vrednost, za kar so pripravljeni plačati. Uvedba je uspešnejša tudi v primeru, da pri kupcu obstaja kompleksna enota za odločanje o nabavi (lahko da kupci sicer centralizirajo nabavo, imajo pa veliko različnih lokacij), če se stiki med kupcem in dobaviteljem odvijajo na številnih in funkcijsko različnih ravneh in je v proces z istim kupcem vključenega več različnega prodajnega osebja. Uspešnejša je tudi takrat, ko je na voljo široka paleta izdelkov in se ponuja veliko možnosti za izdelavo rešitev po meri kupca. Pozitivno pa k uvedbi sistema pripomore tudi konkurenca s svojo lastno organizacijo prodaje pod okriljem lastnega programa KAM.

Uspešna uvedba sistema KAM v podjetje pripelje do tega, da postaneta kupec in dobavitelj medsebojno odvisna, njuno sodelovanje pa bolj zapleteno, kar pomeni premik v stopnji medsebojnega odnosa od običajnih transakcij do globljega sodelovanja. Poleg tega se poveča tudi stopnja medsebojnega zaupanja, podjetji pa v poglobljenem sodelovanju vidita skupno prihodnost, zato sodelovanje še stopnjujeta.

Poleg že omenjenih pogojev obstajajo še nekateri predpogoji, kateri morajo biti izpolnjeni v podjetju pred vzpostavitvijo sistema KAM. Slednje navajam v nadaljevanju magistrskega dela.

Millman in Willson (1999, str. 329) navajata naslednje predpogoje, ki naj bi bili izpolnjeni pred vzpostavitvijo sistema KAM v podjetju:

- zavezanost programu KAM s strani višjega vodstva;
- osredotočenost na reševanje problemov strank;
- ustrezne proizvodne in procesne zmogljivosti;
- kultura sodelovanja med ravnmi v podjetju;
- prilagodljivost oziroma prožnost.

Navedenih pet dejavnikov oziroma pogojev naj bi bilo po njunem ključnih za uspešno in učinkovito vzpostavitev sistema KAM v organizaciji.

Dobro je vedeti, da je program KAM v nekaterih primerih manj primeren. To velja, kadar imamo zelo razdrobljen trg z malo dobavitelji ali če je obseg dobave tako majhen, da nima večjega vpliva ne na kupčevo ne na dobaviteljevo poslovanje. Oziroma, gledano z vidika kupca, kadar ta ne zaznava diferenciacije v ponudbi in odločitve sprejema na podlagi cene ali kadar se odločitve o dobavah sprejemajo na nižji ravni v kupčevi organizaciji.

To velja tudi v primeru, da je izdelek za kupca s tehničnega ali finančnega vidika nepomemben ali pa je kupec tradicionalno nezvest in v izgradnji dolgoročnih odnosov ne vidi smisla in koristi (Burnett, 1993, str. 9). Napačno je torej predvidevati, da si vsi kupci želijo vzpostaviti tesne partnerske odnose z dobavitelji. Nekatera podjetja preprosto ne poslušajo na tak način. Da bi dosegli čim boljši finančni rezultat, ohranjajo nabavo na transakcijski osnovi s ciljem znižati stroške nabave, tudi za ceno kvalitete.

1.4 Analiza ključnih kupcev

Medorganizacijski tržniki morajo poznati svoje odjemalce in prilagoditi taktiko dejavnikom, ki vplivajo na nakupno vedenje: okolju, organizaciji, medosebnim odnosom in osebnim značilnostim. Medorganizacijski kupci se v resnici odzivajo tako na ekonomske kot tudi na osebne dejavnike. Kadar ni velikih razlik med ponudbami dobaviteljev, medorganizacijski kupci nimajo racionalne osnove za odločitev. Nabavne zahteve tako lahko izpolni kateri koli od dobaviteljev, zato bo kupec bolj upošteval, kakšen je osebni odnos do njega. Če se, nasprotno, medsebojno konkurenčne ponudbe zelo razlikujejo, so medorganizacijski kupci bolj odgovorni za izbiro in več pozornosti namenijo ekonomskim dejavnikom.

Webster in Wind sta vplive na medorganizacijske kupce uvrstila v štiri skupine (Kotler, 1996, str. 211):

- *Dejavniki okolja*: tu gre za dejavnike v obstoječem in pričakovanem gospodarskem okolju, kot so: raven primarnega povpraševanja, stanje gospodarstva, cena denarja, tehnološke spremembe, politični in zakonski dejavniki ter razvoj konkurence. Tržniki morajo spremljati vse te silnice in ugotoviti, kako bodo vplivale na kupce ter ugotoviti morebitne priložnosti.

- *Organizacijski dejavniki*: vsaka organizacija, ki kupuje ima različne cilje, politiko, postopke, organizacijsko strukturo in sistem, ki jih mora medorganizacijski tržnik poznati. Slednji se morajo zavedati naslednjih organizacijskih trendov na nabavnem področju: povečevanje pomembnosti nabavnega oddelka, centralizacija nabavljanja, trend predlogov in sprejemov dolgoročnih pogodb ter sistem vrednotenja izvršenih nabav.

- *Medosebni dejavniki*: v nakupnem središču so ponavadi udeleženci z zelo različnimi interesi, ugledom in vplivom. Medorganizacijski tržnik le težko ugotovi, do kakšne skupinske dinamike prihaja med posameznim postopkom nakupnega odločanja, zato je zanj pomemben vsak podatek, ki ga lahko odkrije v zvezi z vpletenimi osebami in medosebnimi dejavniki.

- *Osebni dejavniki*: vsak udeleženec nakupnega postopka ima sebi lastne motivacije, zaznave in nagnjenja. Nanje vplivajo njegova starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja in kultura. Kupce lahko ločimo glede na njihov nakupni slog oziroma na kupovanje po načelih »preprost nakup«, »sam svoj strokovnjak«, »hočem najboljše« ali »hočem celovito storitev«.

Da bi lahko učinkovito in uspešno spremljali ter analizirali kupce, jih je potrebno razvrstiti v skupine. Po katerih merilih bomo kupce združevali v skupine, je odvisno od tega, na kakšen način in o čem želimo biti informirani v zvezi z njimi. Obstaja več kriterijev, na podlagi katerih ugotovimo, ali je nek kupec ključni kupec za podjetje. Eden od njih je prav gotovo kriterij stalnosti tega kupca. Če kupec dalj časa in redno vpliva na prihodke podjetja, govorimo o ključnem kupcu podjetja. V kolikor se pri nekem kupcu kažejo možnosti za povečanje prodaje, lahko prav tako sklepamo, da gre za enega od ključnih kupcev za prihodnost. Enako velja v primeru, ko kupec išče lojalnega poslovnega partnerja ali če je kupec pomemben oblikovalec mnenj v gospodarstvu in na trgu.

Ključni kupci imajo torej določene značilnosti, na podlagi katerih se razlikujejo od vseh ostalih kupcev. Ena od značilnosti je tudi ta, da gre za kupce, po katerih ves čas opreza tudi konkurenca in si prizadeva za njihov prevzem. Poleg tega so njihove odločitve o nakupu bolj kompleksne, saj obstajajo številni oblikovalci mnenj in osebje, ki vpliva na njihov nakupni proces. Ključni kupci so lahko tudi skriti sovražniki ali »prikriti saboterji«, ki spodjedajo prodajna prizadevanja podjetja. Predvsem je pomembno poznavanje posla ključnega kupca. Med kupcem in dobaviteljem se morajo stikati številne vezi na različnih hierarhičnih ravneh.

1.4.1 Merila za presojo privlačnosti kupcev

Zelo pomembno je torej, da zna podjetje pravilno izbrati ključne kupce oziroma pravilno presoditi privlačnost kupcev. Ključnega kupca ne določata samo velikost njegovih nakupov, ampak tudi pomembnost s strateškega zornega kota. Izbira strateško pomembnih kupcev je ključnega pomena za prihodnost podjetja. Le tako lahko podjetje razume njihove potrebe in temu primerno prilagodi svoje zmožnosti.

V obzir je potrebno vzeti različna merila privlačnosti kupca. Po eni strani so to t.i. trda merila, kot sta npr. obseg prodaje in dobičkonosnost, in po drugi t.i. mehka merila, npr. skladnost kupca z dobaviteljem (je kupec prevelik, premajhen, preveč zahteven, ima prevelika pričakovanja, kako se ujema z dobaviteljevo strategijo), zaupanje, zvestoba ipd.

McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 747) predlagajo naslednja merila:

- *Vrednost prodaje*: gre za najpogosteje uporabljeno merilo, ki temelji na Paretovem pravilu, ki pravi, da 80 % prodaje praviloma ustvari 20 % kupcev. Gre za preprosto, a zelo pomembno pravilo.
- *Potencial za dobiček*: podjetje ga težje uporabi, saj zahteva spremljanje stroškov oskrbovanja kupca in njegove dobičkonosnosti.
- *Status kupca*: podjetje tu uporabi različna kvalitativna merila; eno od njih je npr. ugled kupca, ki lahko predstavlja dobro referenco in tako izboljša ugled podjetja.

Poleg omenjenih meril nekateri avtorji navajajo še druga merila, kot npr. velikost naročil (večje naročilo je ceneje obdelati kot manjše), paleta izdelkov (kupčeva cenovna občutljivost se pri nakupih različnih izdelkov iz palete izdelkov spreminja), stroške ohranjanja kupca (pri novih kupcih je denarni tok negativen in vsaj v začetnem obdobju ustvarjajo izgubo), možnosti za povečanje prodaje (sedanje in prihodnje prodajne vrzeli), možnosti za izboljšanje dobaviteljevega ugleda (odvisno tudi od velikosti in ugleda samega kupca), izkušnje in dodatna znanja iz sodelovanja (možnost uporabe tega znanja tudi na drugih trgih in s tem povečanje konkurenčne prednosti) ter mrežni učinek (dobavitelj dobi preko odnosov dostop do drugih trgov).

Potrebno je torej poiskati merila, po katerih bomo izbrali ključne kupce. Podjetja zaradi omejenosti s svojimi viri ne morejo razviti strategije za vsakega kupca posebej, zato na podlagi določenih meril izberejo ključne kupce, ki se jim se v obliki programa KAM bolj posvetijo. Predvsem je pomembno, da podjetje presoja privlačnost kupcev glede na merila, ki so zanj pomembna. To niso nujno čista ekonomska merila, kot so npr. vrednost prodaje, razlika v ceni, ki jo dosega, in prispevek k dobičkonosnosti. Na kupca je potrebno gledati širše, npr. z vidika pripravljenosti za sodelovanje, skladnosti, zanesljivosti, plačilne discipline, stroškov ohranjanja ali izgube kupca. Pomembno je vključiti tudi pričakovanja za prihodnost: ni dovolj, da analiziramo samo preteklo stanje. Upoštevati je potrebno dinamiko sprememb trga in kupčevih potreb v prihodnosti.

1.4.2 Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja

Poleg presoje privlačnosti kupcev je za podjetje kot dobavitelja zelo pomembna tudi ugotovitev, kakšen je položaj podjetja pri kupcih. V tem primeru govorimo o oceni konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja pri svojih kupcih. Postopek presoje konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja je enak kot postopek presoje privlačnosti kupcev, razlikujejo pa se uporabljena merila.

Podjetje lahko svoj položaj pri kupcih oceni na podlagi naslednjih meril (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 747):

- *Enostavnost sodelovanja* (kakšni in kako hitri so dobaviteljevi odzivi in odgovori na kupčeve probleme in vprašanja; kakšni so dobavni roki, ali zapleteni procesi v dobaviteljevem podjetju kupcu otežujejo in podaljšujejo nakupni proces);
- *Kakovost izdelka/storitve* (gre za prvi pogoj za uspešno sodelovanje; zadostiti mora kupčevim merilom kakovosti in hkrati dati kupcu neko dodano vrednost; v nekaterih primerih je zaželeno, da ima proizvod uveljavljeno blagovno znamko);
- *Dobaviteljevi zaposleni* (pomembna je tako njihova strokovnost kot tudi osebnostne lastnosti, predvsem poštenost, integriteta ter razumevanje kupca).

Dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu pa lahko ocenjujemo tudi z naslednjimi merili (Rojšek, 2005, str. 8): obseg prodaje in gibanje prodaje kupcu, bližina (lokacija), izpolnjevanje rokov, podoba podjetja pri odjemalcu, ponujene storitve, reševanje reklamacij, pripravljenost za sodelovanje ter prilagajanje izdelka odjemalcu. Dejansko gre pri tovrstnih merilih za ugotavljanje, kakšen je konkurenčni položaj dobavitelja glede na to, v kolikšni meri le ta zadosti kupčevim merilom uspešnega dobavitelja. Izmeri pa ga kot že rečeno lahko z deležem prodaje kupcu (v primerjavi s konkurenco), kakovostjo proizvoda, cenovno konkurenčnostjo ter s trajanjem in intenzivnostjo njunega odnosa.

1.4.3 Sestava kupcev in skupine ključnih kupcev

Rdeča nit magistrskega dela je raven odnosov med podjetjem in njegovimi kupci ter pomen le te tako s teoretičnega zornega kota kot tudi za obravnavano podjetje. Zato je moj namen tudi predstavitev sistema ravnanja s ključnimi kupci in analiza le tega. Da pa se sistem ravnanja s kupci lahko začne vzpostavljati oziroma graditi, je potrebna analiza kupcev. Eden od pomembnih korakov je določitev ključnih kupcev. Da pa jih sploh lahko določimo, moramo imeti seznam vseh kupcev in njihovih značilnosti, poleg tega pa moramo imeti tudi ustrezna merila, na podlagi katerih lahko presodimo privlačnost posameznih kupcev (McDonald, Rogers, 1998, str. 168).

V prejšnjih dveh poglavjih sem predstavila dve pomembni spremenljivki – to sta ocena privlačnosti kupcev za dobavitelja in ocena konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja pri kupcu. Ocena obeh spremenljivk omogoča, da v naslednjem koraku naredimo matriko, s pomočjo katere lahko opredelimo prihodnje ravnanje podjetja s kupci (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008). Na ta način lahko podjetje iz izdelane matrike izbere strategije ravnanja za posamezne ključne kupce. Omenjena matrika je prikazana na Sliki 3. Presoja privlačnosti kupcev poteka v naslednjih korakih:

- opredelimo nekaj najpomembnejših meril za presojo privlačnosti kupcev (prodaja in gibanje prodaje, image, boniteta, zahtevani popusti, prevozni stroški, reševanje reklamacij, občutljivost na cene, pripravljenost na sodelovanje, število dobaviteljev, s katerimi posluje ...);

- vsakemu merilu glede na njegovo pomembnost določimo utež (seštevek vseh uteži je 10);
- z oceno od 1–10 ocenimo stopnjo privlačnosti posameznega odjemalca glede na vsako od izbranih meril;
- zmnožimo vsako utež in oceno ter vse zmnožke seštejemo;
- *povprečno oceno privlačnosti ključnega kupca* dobimo tako, kot seštevek zmnožkov uteži in ocen.

Po enakem ključu poteka tudi presoja konkurenčnega položaja dobaviteljevega podjetja. Paziti je potrebno le na to, da so merila za presojo določena s kupčevega zornega kota. Podlaga za njihov izbor je lahko raziskava zadovoljstva kupcev, iz katere lahko razberemo, kateri so ključni dejavniki uspeha dobavitelja pri kupcu ter tudi njihovo pomembnost. Presajo pa lahko opravi tudi kupec, ki vsakemu merilu dodeli utež in oceno. Na podlagi rezultatov povprečnih ocen dobaviteljevega konkurenčnega položaja pri kupcu ter privlačnosti kupca za dobavitelja lahko podjetje izdela matriko, kakršno prikazuje Slika 3.

Slika 3: Matrika privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu

Dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu

		Močan	Šibek
Privlačnost kupca	Močna	<i>Strateške naložbe</i> MENEDŽER POSLOV	<i>Naložbe za rast</i> PODJETNIK
	Šibka	<i>Proaktivno vzdrževanje</i> MENEDŽER KUPCEV	<i>Upravljanje z gotovino</i> TAKTIK

Vir: M. McDonald, D. Woodburn, Key Account management: The Definite Guide, 2006, str. 294

Vsako polje predpostavlja drugačno strategijo ravnanja. V praksi se pogosto srečujemo z nekoliko drugačnimi izrazi, kot jih navajata v svoji matriki ta dva avtorja, zato naj v nadaljevanju navedem obe pojmovanji, kar utegne pripomoči k večji razumljivosti matrike privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu:

- *Menedžerji poslov ali t.i. zvezde*: zanje je primerna strategija razvoja, kadar so to zelo privlačni kupci, pri katerih dobavitelj še lahko izboljša konkurenčni položaj in poveča prodajo ali strategija obrambe, če gre za kupce, pri katerih je podjetje ugodni položaj v smislu partnerstva že doseglo in ga želi ohraniti;

- *Podjetniki ali t.i. zanimivi kupci*: podjetje mora ugotoviti, kako lahko izboljša svoj položaj, saj gre za zanimive kupce. Od teh ugotovitev bo odvisna tudi strategija. Če so stroški vlaganja v razvoj odnosa s kupcem preveliki, je smotrno razmisliti o umiku, sicer pa se podjetje odloči za strategijo razvoja, da bi kupca premaknilo med zvezde.
- *Menedžerji kupcev ali t.i. molzne krave*: so kupci, ki sicer niso zelo privlačni, vendar pa so donosni zaradi močnega položaja, ki ga ima podjetje pri njih. Zato je zanje primerna strategija vzdrževanja, prekomerno pa podjetje svojih sredstev v odnose s temi kupci ne bo vlagalo.
- *Taktiki ali t.i. problematični kupci*: so kupci, pri katerih je položaj podjetja kot dobavitelja neugoden in hkrati za dobavitelja niso privlačni. Uporabni sta 2 strategiji: strategija žetve, kar pomeni, da v njih podjetje ne vlaga, ampak z njimi posluje, dokler naročila še prispevajo k pokritju, in strategija umika, za katero se podjetje odloči v nasprotnem primeru.

Ključni kupci so torej tisti, ki so uvrščeni v polje »zvezde«. Ti so namreč za dobavitelja zelo privlačni, hkrati pa ima ta pri njih zelo dober konkurenčni položaj.

Podjetje lahko kot ključne kupce obravnava tudi kupce v polju »zanimivi kupci«, saj jih glede na svoja merila ocenjuje kot privlačne in si bo z drugačnim ravnanjem skušalo utrditi svoj položaj pri njih. Na Sliki 3 sta to zgornji dve polji matrice: »menedžer poslov« in »podjetnik«.

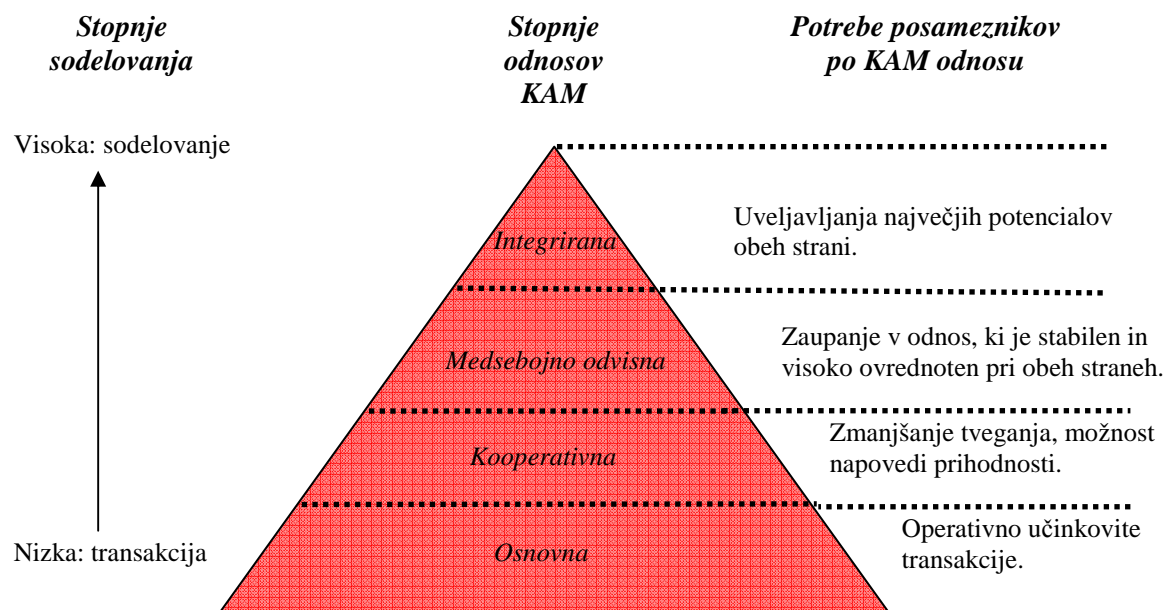
1.5 Model razvoja ravnanja s ključnimi kupci

Pri postavitvi organizacije modela KAM je potrebno upoštevati sestav različnih dejavnikov, zato je razumljivo, da gre za eno najtežjih odločitev. Številne raziskave so pokazale, da je sistem KAM uspešnejši, če so aktivnosti skrbno načrtovane, formalizirane in sistematično opravljene (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 11).

V nadaljevanju magistrskega dela navajam primere avtorjev, ki opisujejo razvoj odnosov v sistemu KAM, med podjetjem kot dobaviteljem in kupcem. Podjetje se mora vprašati, kako ga zaznavajo njegovi ključni kupci. Ni važno, kako podjetje ocenjuje svoje napredovanje pri sodelovanju s ključnim kupcem. Pomembno je, kako to delo vidi in vrednoti ključni kupec. Morda je podjetje zanj zgolj eden od posrednikov blaga, za katerega se odloča samo na podlagi cene. Lahko da je cena še vedno odločilni dejavnik, hkrati pa kupec že opazuje, katere dodatne ugodnosti ponuja konkurenca. Podjetje mora proučiti svoje kupce in ugotoviti na kateri stopnji sodelovanja se nahajajo njegovi kupci.

McDonald in Woodburn (1999) v svoji knjigi navajata hierarhijo KAM odnosov, ki je prikazana na Sliki 4. Njuno hierarhijo KAM odnosov gre razumeti kot paralelo Maslowovemu pristopu.

Slika 4: Hierarhija odnosov ravnanja s ključnimi kupci



Vir: M. McDonald, D. Woodburn, *Key account management*, 1999, str. 52.

Na najnižji stopnji, če to primerjamo z individualnimi fiziološkimi potrebami, odnos zahteva minimalne napore. Gre torej za vzdrževanje osnovnih oskrbovalnih odnosov med dobaviteljem in kupcem (naročila, dobave, plačila ipd.). To stopnjo avtorja poimenujeta *osnovna* stopnja. Dobavitelj, ki mu ne uspe vzdrževati te osnovne stopnje, bo imel veliko težav priti navzgor po njuni lestvici.

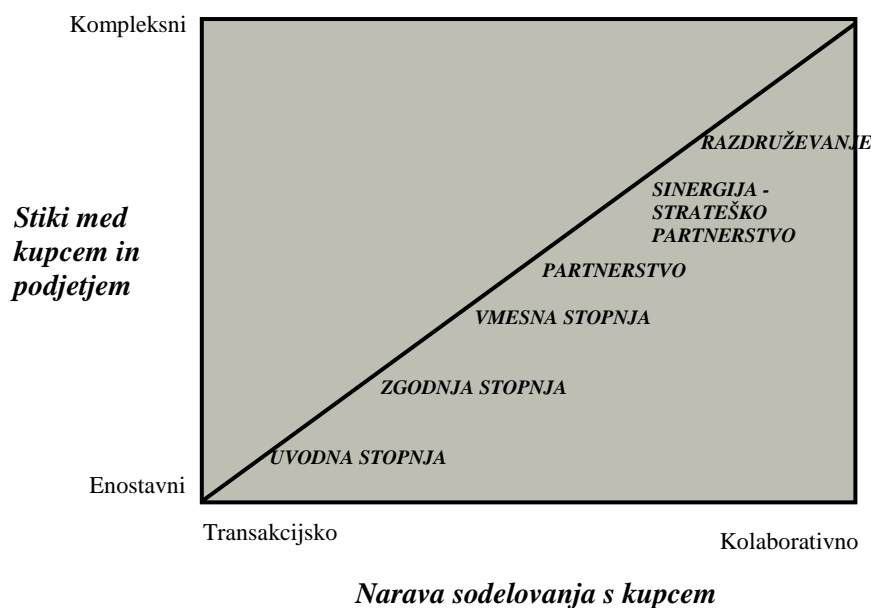
Naslednjo stopnjo lahko primerjamo z Maslowovo potrebo po varnosti. Tu odnos med dobaviteljem in kupcem doseže nek ustaljen, bolj varen odnos. Obe strani sodelujeta z namenom vzdrževanja odnosa, zato se ta stopnja imenuje *kooperativna* stopnja. Možno je tudi že napovedovanje prihodnosti, predvsem bolj kratkega roka.

Naslednja, *odvisna* stopnja je primerljiva z Maslowovo stopnjo potreb po ljubezni in ugledu. Obe strani se zavedata, da sta v odnosu, ki obema prinaša pozitivne učinke. Dobavitelj in kupec se dobro poznata, zato je možno napovedovati prihodnost na daljši rok.

Na najvišji, *integrirani* stopnji postane njun odnos celota brez notranjih ovir. Dobavitelj in kupec si medsebojno zaupata in si ne postavljata ovir.

Millman in Wilson (1995, str. 10) opisujeta naslednje stopnje oziroma faze razvoja KAM, kot jih prikazuje Slika 5. Stopnje v razvoju odnosov so na sliki prikazane z enakimi časovnimi intervali na osi, vendar se to v resnici zgodi le redko.

Slika 5: Stopnje razvoja modela ravnanja s ključnimi kupci



Vir: T. Millman, K. Wilson, *From key account selling to key account management*, 1995, str. 11.

Na *uvodni stopnji* (angl. *Pre-KAM*) gre predvsem za raziskovanje, se pravi da dobaviteljevo podjetje raziskuje svoje poslovne prednosti in možnosti za navezavo sodelovanja s kupcem. Gre za raziskovanje kupcev podjetja, kateri so tisti, ki imajo značilnosti ključnih kupcev, in kateri so tisti, ki imajo potencial, da to postanejo. Navadno gre predvsem za navezovanje stikov med skrbnikom ključnih kupcev in nabavnim menedžerjem kupčevega podjetja.

Na *zgodnji stopnji ali t.i. osnovni stopnji* (angl. *Early-KAM*) so poslovni odnosi sicer navezani, vendar je dobaviteljevo podjetje le eno izmed mnogih. Zato slednje raziskuje možnosti za nadaljnje večanje svojega deleža v okviru kupčevih nakupov. Naloga skrbnika ključnih kupcev je pridobiti čim boljši vpogled v poslovanje kupca in njegov trg ter oboje izkoristiti za prehod na naslednjo stopnjo.

Na *vmesni stopnji* (angl. *Mid - KAM*) je poudarek na sodelovanju. Na tej stopnji kupec na trgu še vedno povprašuje po različnih dobaviteljih, od njih pa vselej pričakuje, da dokažejo dodano vrednost, ki naj bi jo prineslo sodelovanje z njimi. Dobavitelj se osredotoča predvsem na izdelek, ki naj s svojimi značilnostmi čim bolj ustreza kupčevim potrebam. Dobavitelj že uživa določeno stopnjo kupčevega zaupanja. V podjetju dobavitelja se pričakuje, da zaposleni poznajo ključne kupce in se zavedajo njihove pomembnosti.

Na stopnji *partnerstva* (angl. *Partnership KAM*) gre za medsebojno odvisnost obeh udeležencev. Izmenjujeta si občutljive informacije in sta močno vpletena v reševanje težav v skupno korist. Cene izdelkov so dogovorjene, pri čemer obe strani ustvarjata dogovorjeno stopnjo dobička. Pogoste so skupne promocijske dejavnosti. Partnerske pogodbe so navadno dolgoročnejšega značaja.

Na naslednji stopnji govorimo o *sinergiji* (angl. *Synergistic KAM*). Na nekaterih področjih se ta stopnja kaže kot prava integracija podjetij. Tu gre torej že za višjo stopnjo sodelovanja kot pri partnerstvu; partnerja ne gledata na svoji podjetji kot na ločeni in nepovezani enoti, ampak kot na celoto, katere del sta. Njuna težnja je ustvarjanje sinergij v marketinškem prostoru. Na tej stopnji govorimo tudi o t.i. strateškem partnerstvu. Med značilnostmi tovrstnega strateškega partnerstva naj omenim transparentnost strukture stroškov za oba udeleženca, skupen razvoj izdelkov in skupne raziskave, snovanje skupnih strategij, redno sestajanje poslovodstev podjetij, reguliran tok informacij in usklajenost informacijskih sistemov.

Na zadnji stopnji avtorja govorita o razdruževanju (angl. *Uncoupling KAM*). Kljub temu da je KAM razmerje dolgoročnega značaja, je za partnerja pomembno, da se zavesta, kdaj njuno sodelovanje zahteva spremembe oziroma prekinitev razmerja.

Millman in Wilson (1995, str. 20) navajata različne definicije pojmovanja razvojnih stopenj glede na posamezne avtorje, kar je prikazano v Tabeli 1. Kljub drugačnemu poimenovanju posameznih stopenj je njihov pomen večinoma isti ali vsaj podoben.

Tabela 1: Pojmovanje razvojnih stopenj ravnanja s ključnimi kupci

Ford (1980) Dwyer <i>et al.</i> (1987)	Lamming (1993)	Wotruba (1991)	Millman and Wilson (1995)
Pre-relationship awareness	Traditional	Provider	Pre-KAM
Early stage exploration	Stress	Persuader	Early-KAM
Development stage expansion	Resolved	Prospector	Mid- KAM
Long-term stage commitment	Partnership	Problem solver	Partnership KAM
Final stage institutionalization	Beyond partnership	Procreator	Synergistic KAM
			Uncoupling KAM

Vir: T. Milman, K. Wilson, From key account selling to key account management, 1995, str. 20.

Poleg omenjenih v literaturi zasledimo tudi Payna (1994, str. 29), ki omenja naslednje stopnje razvoja odnosov:

- kupca v najožjem pomenu besede (angl. *customer*); govori o t.i. enkratnem nakupu izdelka oziroma storitve podjetja;
- stranko (angl. *client*), ko gre za ponavljajoče nakupe, pri čemer je kupec še vedno precej nevtralen do podjetja, pri katerem kupuje;
- podpornika (angl. *supporter*), ki že izkazuje določeno naklonjenost podjetju, še vedno pa je precej neaktiven in pasiven;
- advokata (angl. *advocate*), nekoga, ki izkazuje zadovoljstvo z izdelki oziroma storitvami podjetja, tudi preko priporočil ostalim;

- partnerja (angl. *partner*), ko govori o zadnji stopnji razvoja odnosov; tu gre za zelo pristen, dolgoročno zasnovan odnos med kupcem in podjetjem, značilen predvsem za medorganizacijske trge.

Večina podjetij priznava, da je lažje prodajati obstoječim kupcem, ki so navadno tudi bolj dobičkonosni kot pa novi kupci. Vendar kljub temu še vedno večino svojega časa posvečajo privabljanju novih kupcev in ne ohranjanju ter razvijanju odnosov z obstoječimi kupci. Podjetje mora težiti k iskanju ravnovesja ter tako poiskati kar najbolj optimalno razmerje med aktivnostmi, usmerjenimi k iskanju novih kupcev, in aktivnostmi, usmerjenimi v razvijanje odnosov z že obstoječimi kupci.

2 ORGANIZACIJA SISTEMA IN DOBIČKONOSNOST KUPCEV

2.1 Organizacija ravnanja s ključnimi kupci

Pri postavitvi organizacije je potrebno upoštevati sestav različnih dejavnikov, zato je razumljivo, da gre za eno najtežjih odločitev pri vpeljavi KAM. Postavitev organizacije zahteva odgovore na številna vprašanja, zato je potrebno dovolj časa posvetiti alternativnim metodam za uvedbo koncepta.

Za doseg sprememb v organizacijski kulturi podjetja lahko podjetja uporabijo naslednje preizkušene metode (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

- sprememba organizacijske strukture (organizacija na osnovi segmentov strank);
- sprememba celotnega podjetja (usmerjenost k strankam);
- vključitev poslovnih partnerjev;
- ne prehitro izvajanje sprememb (v enem letu spremeniti največ eno do dve ravni organizacijske strukture);
- upravljanje sprememb;
- seznanjanje zaposlenih s cilji, nalogami, njihovo vlogo in potekom projekta;
- ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu;
- spremljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih.

Izbira ustrezne organizacijske rešitve tako sodi med najtežje odločitve pri vpeljavi modela KAM v podjetje. V nadaljevanju navajam naslednje možne organizacijske rešitve, o katerih se mora opredeliti podjetje ob uvedbi sistema KAM:

- glede delovnega časa;
- glede umestitve skrbnikov v organizacijsko shemo podjetja;
- glede notranje organizacije sistema KAM;
- glede organizacije tima KAM.

2.1.1 Organizacijske rešitve glede delovnega časa

Ko se podjetja odločajo o organizacijskih rešitvah glede delovnega časa, imajo v splošnem na voljo štiri organizacijske rešitve (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 315-316):

- Pri *polovičnem programu* za pomembne kupce skrbijo posamezniki, ki imajo sicer tudi že druge zadolžitve. V manjših podjetjih je to običajno poslovodstvo, v večjih podjetjih pa so to vodje trženja ali prodaje. Program je primeren za manjša podjetja ter podjetja, ki nastopajo na trgu, ki ga tvori le nekaj večjih kupcev. Primeren je za podjetja, v katerih kupci pričakujejo komuniciranje z višjimi ravnmi poslovodstva podjetja. Program je možno uporabiti tudi kot začetno obliko vpeljave KAM, ki se kasneje razvije v katero od višjih oblik. V primerjavi z drugimi oblikami je to cenejša možnost, saj podjetje nima stroškov s posebnimi skrbniki kupcev.
- *Polni program na ravni strateške poslovne enote* je decentraliziran po posameznih strateških poslovnih enotah ali divizijah. V kolikor se med enotami portfelji ključnih kupcev prekrivajo ali če nekaj ključnih kupcev kupuje od različnih poslovnih enot, ga lahko oblikujemo tudi po skupinah enot.
- *Polni program, ki je centraliziran na ravni družbe*, je primeren za podjetja, v katerih imajo vse poslovne enote opravka z istimi kupci ali pa se v pretežni meri prekrivajo. Vpeljava tega programa je zahtevna. Včasih je lahko problem v premajhni fleksibilnosti z vidika potreb posameznih enot. Program daje skrbnikom veliko večjo avtoriteto in bolj prispeva k temu, da postane celotno podjetje usmerjeno h kupcu.
- *Posebna poslovna enota oziroma oddelek za ravnanje s strateško pomembnimi kupci* je najbolj razvita organizacijska rešitev. Primerna je za zares velike kupce. Gre za popolnoma ločeno poslovno enoto, ki se ukvarja zgolj s strateško pomembnimi kupci. Najvišja oblika naj bi imela celo svojo proizvodno, raziskovalno in prodajno enoto.

2.1.2 Umestitev skrbnikov v organizacijsko shemo podjetja

Naslednje pomembno vprašanje, na katero mora podjetje najti odgovor, ko se odloča za sistem ravnanja s ključnimi kupci, je, kam v organizacijsko shemo umestiti skrbnike kupcev. Obstajata dve možnosti (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 317):

- *Vključitev skrbnikov kupcev v prodajno službo*: to je najpreprostejša rešitev, vendar ima veliko slabosti. Ta oblika ne zahteva vpeljave posebne organizacijske rešitve, saj so skrbniki del prodajnega osebja in s tem podrejeni vodji prodaje. Iz tega izhajajo številne slabosti: skrbnik kupcev nima prave avtoritete in moči, nima povezave z višjimi ravnmi in ne možnosti koordinacije z ostalimi funkcijskimi področji, ki niso vpeta v sistem KAM.

Skrbnik ključnih kupcev je v tem primeru le eden od delavcev v prodaji in je podrejen vodji prodaje. Obstaja nevarnost, da bodo ostali delavci v prodaji na skrbnika gledali kot na nepotrebne. Glede na to, da se naloge in zahtevana znanja razlikujejo od prodajnega osebja, podjetja skrbnika običajno ločijo od ostalega prodajnega osebja.

- *Vpeljava nove ravni*: zahteva skrbno domišljen postopek. Izbrane ključne kupce v tem primeru podjetje »odvzame« prodajni službi in jih dodeli posebnim skrbnikom. V tem primeru so torej ključni kupci popolnoma pod okriljem skrbnikov, ki so podrejeni vodji oziroma vodjem skrbnikov kupcev. Slednji pa je v hierarhiji na isti ravni kot vodja prodaje in neposredno podrejen vrhovnemu poslovodstvu. Tudi ta oblika umestitve skrbnikov kupcev v organizacijsko shemo podjetja lahko ustvari vtis, da so skrbniki ključnih kupcev posebna elita v podjetju. Tovrstno razmišljanje pa lahko ogrozi sodelovanje med njimi in prodajno službo.

McDonald in Woodburn (1999, str. 307) predlagata razporeditev delovnega časa skrbnika ključnih kupcev, ki naj bi bila zanj optimalna, kot jo prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Optimalna razporeditev delovnega časa skrbnika ključnih kupcev

<i>Aktivnost</i>	<i>Odstotek časa namenjenega aktivnosti</i>
Razvijanje in negovanje odnosov	20 %
Vzpostavljanje operativnih del	15 %
Razvoj znanj, načrtov in strategij	10 %
Prodaja	5–10 %
Zagotavljanje notranjega ravnovesja	5–10 %
Ugotavljanje notranjih zmogljivosti	5 %
Reševanje notranjih dnevnih problemov	5 %
Promocija podjetja in njegove dejavnosti	5 %
Poročila in posredovanje informacij	5 %
Izobraževanje	5 %
Upravljanje in vodenje tima	5 %
Ostalo	10 %
Skupaj	100 %

Vir: M. McDonald, D. Woodburn, Key Account Mangement: building on supplier and buyer perspectives, 1999, str. 307.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je sama vloga prodaje v razporeditvi delovnega časa skrbnika ključnih kupcev zelo majhna glede na ostale funkcije skrbnika ključnih kupcev. Predvsem je pomembna skrb za odnose s kupci in operativna dela, povezana s tem. Kljub temu dejstvu se podjetja v večji meri odločajo za umestitev skrbnikov ključnih kupcev v prodajno funkcijo.

2.1.3 Notranja organizacija sistema ravnanja s ključnimi kupci

Število strateško pomembnih kupcev in število njihovih skrbnikov najpomembneje vplivata na organizacijo obravnavanega sistema. Pri načrtovanju sistema KAM mora podjetje razmisliti o naslednjih štirih medsebojno povezanih težavah oziroma vprašanjih (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 319):

- *število ravni v podjetju*, na katerih bo izvajalo sistem KAM – ali na eni ravni ali na več ravneh v podjetju;
- *število skrbnikov na posamezni ravni* – praviloma jih je manj na višjih ravneh in več na nižjih;
- *število skrbnikov kupcev, podrejenih enemu vodji* – vprašanje je aktualno, ko postaja sistem KAM obsežnejši in bolj razvejan (nekateri predlagajo največ pet do sedem);
- *število kupcev, ki so dodeljeni enemu skrbniku* – to je praviloma odvisno od števila ravni, na katerih se izvaja sistem KAM.

Obstaja pravilo: čim kompleksnejše so prodajne situacije in naloge, tem manj kupcev naj bo v pristojnosti enega skrbnika. Kempeners priporoča tri do pet ključnih kupcev na skrbnika.

Gosselin (2006, str. 376) opozarja na tri temeljna vprašanja, ki si jih mora postaviti ravnateljstvo podjetja ob uvedbi sistema KAM v organizacijo:

- je najvišje vodstvo dovolj vpleteno oziroma prisotno pri izbiri ključnih kupcev podjetja;
- ali ključni kupci prispevajo k razvoju oziroma doseganju ciljev podjetja;
- do kolikšne mere je podjetje sposobno reagirati proaktivno.

V nadaljevanju navajam izhodišča za oblikovanje skupin ključnih kupcev posameznih skrbnikov kupcev: kombinacija malih in velikih kupcev, po možnosti kupci iz iste ali sorodne branže, enakovredno število kupcev ter uravnoteženost kupcev po prometu, delu, težavnosti ipd. To je le nekaj osnovnih izhodišč, ki sem jih zasledila v literaturi in predstavljajo osnove za oblikovanje skupin ključnih kupcev.

2.1.4 Organizacija skupine oziroma tima za ravnanje s ključnimi kupci

Ne glede na to, katero organizacijsko rešitev podjetje izbere, mora oblikovati posebne skupine za ravnanje s strateško pomembnimi kupci, da zagotovi koordinirano delovanje vseh funkcijskih področij, ki so v stiku z njimi (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

- *Regionalna prodaja* – če ima kupec podružnice na različnih lokacijah ali v različnih državah;
- *Spremljajoče storitve* – kadar so pomembna sestavina razširjene ponudbe in dodane vrednosti;
- *Tehnično osebje* – če se kažejo posebna področja ali načini uporabe izdelka;

- *Izobraževanje* – če je potrebno kupca poučiti, kako naj uporablja izdelek;
- *Tržno komuniciranje in prodaja* – če je potrebna intenzivna komunikacija s kupcem;
- *Fizična distribucija* – če je načrt izvajanja naročil zapleten ali če kupec zahteva veliko fleksibilnost dobav;
- *Proizvodnja* – če so zaloge in nihanja povpraševanja pomembna komponenta odnosa s kupcem;
- *Finance* – če so finančne posledice odnosov velike – npr. leasing;
- *Poslovodstvo* – če okoliščine narekujejo odnose med podjetjema na visoki ravni.

Prodaja kupcem in prodaja ključnim kupcem se torej razlikujeta po vključenosti neprodajnega osebja. Prodajo ključnim kupcem opredelimo kot timsko prodajo, ki vključuje različne zgoraj navedene funkcije v podjetju (finančna, proizvodna, razvojna, prodajna in poslovodstvo) (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 9). Skrbnik kupca mora pri oskrbi kupca zagotoviti usklajeno delovanje vseh teh funkcij. Na voljo mora imeti skupino ljudi za ravnanje s ključnimi kupci. Sestavljajo jo predstavniki vseh tistih področij, ki so tako ali drugače vpletena v oskrbovanje kupcev. Skupina je lahko sestavljena iz stalnih in/ali občasnih članov. Ločimo tri tipe skupin (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 321):

- *Lastna skupina*: skrbnik ima svojo skupino stalnih članov za strateško pomembne kupce, ki poročajo neposredno samo skrbniku. Takšna rešitev je sicer z vidika učinkovitosti in usklajenosti najprimernejša, vendar je primerna in stroškovno opravičljiva samo za velika podjetja.
- *Deljena skupina*: tu ne gre za stalne člane nobene od skupin, ampak se njihovo delo razporedi med ključne kupce. Glede na to, da v tem primeru obstaja možnost konfliktov med skrbniki kupcev glede časa, porabljenega za določenega kupca, je priporočeno, da se delo razporedi na podlagi predhodnega dogovora, člani pa poročajo tistemu skrbniku, za katerega opravljajo naloge.
- *Deljena skupina z lastnim vodjem*: v tem primeru skupina dela samo za ključnega kupca, poroča svojemu vodji, ta pa naprej vodji skrbnikov kupcev. Ta oblika je primerna za podjetja z velikim številom ključnih kupcev. Slabost tega pristopa pa je v dodatnem številu vodstvenih ravni.

Tu gre omeniti tudi lokacijo skrbnikov ključnih kupcev, ki naj bi bili čim bližje svojim kupcem. V primeru, da je skrbnik zadolžen za več kupcev, so ti izbrani tako, da so čim bližje drug drugemu. Enako velja tudi za člane tima, ki delajo za te kupce. Predvsem je to pomembno za mednarodne trge, saj na tovrsten način skrbnik kupce lažje razume, prav tako tudi njihove potrebe in posebnosti, še posebej tiste, ki izhajajo iz njihovega lokalnega okolja (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 322). Brooks (1995, str. 6) opozarja, da gre kljub timskemu delu še vedno za posameznike, na kar podjetje ne sme pozabiti.

Sistem KAM zahteva zelo premišljeno ravnanje, ko se podjetje odloča o organizaciji. Nekateri avtorji pa ugotavljajo, da formalizacija ravnanja ni ključni faktor uspeha. Bolj bistvena naj bi bila kultura podjetja, ki teži k zavezanosti za drugačno obravnavanje ključnih kupcev. Zanj je odgovoren top management, ki s svojim zgledom in ravnanjem ustvarja primerno klimo znotraj podjetja, ki vodi do predanosti in solidarnega obnašanja vseh zaposlenih vključenih v KAM (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 13).

2.1.5 Oblikovanje razvojnega načrta za ključne kupce

Načrt sodelovanja s kupcem oziroma t.i. razvojni načrt je ključen pri snovanju sistema KAM. Gre za pripomoček, s katerim podjetje postavi odnos z nekim ključnim kupcem na višjo raven v primerjavi s konkurenco. Hkrati ta pomeni tudi vodilo za obe strani v prihodnjem časovnem obdobju. Temeljiti mora na dogovorjenih smotrih ter namerah o specifičnih aktivnostih. Pogosto se zgodi, da je načrt narejen samo zato, da bi bilo podjetje navzven videti bolj profesionalno, namesto da bi se posledično izboljšali rezultati. Načrt je smiseln le, če ga podjetje pripravi skupaj s kupcem. Potreben je torej kupčev pristanek in njegova zavezanost k takšnemu načinu sodelovanja.

Gre za skupno postavljanje ciljev in strategij, kar zahteva veliko mero zaupanja. Gre namreč za izmenjavo informacij, ki so tako za podjetje kot tudi za kupca zaupne ali pa vsaj zelo občutljive narave. Podjetje mora zato kupca seznaniti s tem, kakšne informacije potrebuje in kakšen je namen njihove uporabe. Predvsem je pomembna pravilna predstavitev razlogov, zaradi katerih je ta izmenjava informacij potrebna. Kupcu mora pojasniti, kakšne so vzajemne koristi in skupni cilji, ki jih lahko zaradi tega dosežeta. Predstaviti mora tudi politiko varovanja teh informacij. Glede na to, da je načrtovanje tesno povezano s strategijo, morata obe strani komunicirati na ravni najvišjega posloводства.

Strateški načrt sodelovanja s ključnim kupcem naj vsebuje naslednje sestavine (Steward, 1996, str. 113-117):

- *temeljne podatke o kupcu*: tu gre za osebno izkaznico kupca, ki vsebuje njegove osnovne podatke: podatke o podjetju (ime, naslov, elektronski naslov, telefonske in fax številke, podružnice itd.). Vsebuje podatke o trgu kupca, stopnji razvoja trga in kupčevem položaju na njem;
- *finančne podatke o kupcu*: vključujejo podatke za preteklo obdobje (navadno za obdobje preteklih treh let), in sicer gre za podatke o vrednosti prodaje, ustvarjenem in zadržanem dobičku ter o vloženem kapitalu. Poleg tega vključujejo tudi relativne kazalce (npr. stopnja dobička, obrat kapitala, donosnost kapitala, likvidnostni koeficient, solventnost ipd.). Tovrstne informacije podjetju olajšajo odločitve o razporeditvi omejenih virov na posameznega ključnega kupca;
- *mrežo načrtovanih stikov z zaposlenimi v kupčevem podjetju*: poimenska navedba vseh tistih zaposlenih, s katerimi je dobaviteljevo podjetje v stiku. Potrebne so tudi navedbe njihovih položajev v podjetju ter pogostost stikov z njimi;

- *ugotovitve opravljene analize oskrbovanja kupcev*: analiza naj bi zajela obdobje preteklega leta. Podjetje naj bi z njo prišlo do ugotovitev, povezanih z odzivnostjo obeh strani, reševanjem reklamacij, logističnih operacij in izobraževanja. Na podlagi analize je potrebno podati rešitve o predlaganih izboljšavah tako na strani kupca kot tudi na strani dobavitelja (navadno gre za rešitve, predlagane za obdobje naslednjega leta);
- *pregled prodaje*: zajema podatke preteklih treh let, pri čemer so podatki razdeljeni po skupinah izdelkov. Potrebna je tudi ugotovitev in navedba razlogov za povečanje ali zmanjšanje prodaje določenih izdelkov;
- *strateške usmeritve kupca in dobaviteljevega podjetja*: ta del načrta je razdeljen na dva dela, od katerih sta oba narejena za triletno obdobje (tekoče leto in naslednji dve leti). V prvem delu so podatki o strateških načrtih kupca, v drugem pa so navedeni strateški načrti dobavitelja. Možno je pretiravanje na obeh straneh, vendar gre kljub temu za zelo pomembne informacije;
- *prodajne strateške usmeritve dobaviteljevega podjetja*: naveden je tisti del poslanstva, ki se navezuje na prodajo. Podatki zajemajo informacije o deležu dobave dobaviteljeva podjetja pri določenem kupcu po posameznih skupinah izdelkov za preteklo leto ter načrtovani in uresničeni delež za tekoče leto;
- *poslovne priložnosti, obojestransko potrjene*: in natančno definirane za naslednje leto ter približno nakazane za obdobje prihodnjih dveh let;
- *specifične akcije za naslednje leto*: gre za kritične aktivnosti, ki jih morata podjetji opraviti;
- *potrebne vire za doseganje načrta*: tu je izrednega pomena sodelovanje kupca. Tudi on se mora zavezati za porabo določenih virov. Podjetje to najlažje doseže, če je to formalno dogovorjeno in tudi sprejeto s strani kupca. Delež virov kupca bo večji, če se to sporazumno sprejme že na samem začetku dogovarjanja s kupcem. Koristno je, da vire, v kolikor je možno, kvantificiramo;
- *spremljanje izvajanja načrta*: to pomeni opredelitev načina, na podlagi katerega bo podjetje spremljalo izvajanje nalog, po možnosti naj bo to opredeljeno s kvantitativnimi podatki in ne občutki ter pričakovanji;
- *analizo obsega prodaje*: podjetje mora v tej fazi pripraviti tabelo za četrletno spremljanje količine prodaje po skupinah izdelkov (načrtovano in doseženo);
- *analizo vrednosti prodaje, stroškov in prispevka za kritje*: podjetje pripravi tabelo za dotičnega kupca, kjer za četrletje spremlja vrednost prodaje, stroškov in prispevka za kritje, tako načrtovane vrednosti kot tudi dosežene. To je najpomembnejši del načrta, saj pokaže, kako izboljšati dobičkonosnost kupca;
- *korektivne ukrepe*: sprejeti so s strani kupca in dobavitelja, in sicer na podlagi preteklih dogodkov in opravljenih akcij.

Načrt sodelovanja s kupcem tako povzema pretekle in prihodnje akcije, ki naj bi jih opravila oba, tako dobavitelj kot tudi kupec. Združuje in koordinira proces načrtovanja, ki bi sicer brez velikih posvetovanj in medsebojnih koordinacij potekal ločeno na obeh straneh.

Razvojni načrt za ključnega kupca predstavlja formalen dokument prihodnjih skupnih aktivnosti, zato ga je potrebno razdeliti vsem tistim, ki so vključeni v njegovo izvajanje. Biti mora podlaga za operativne sestanke in bolj formalna poročila, povezana z dotičnim kupcem. Hkrati ima za kupca pomembno sporočilno vlogo, saj kaže na pripravljenost in zavezanost dobaviteljevega podjetja k partnerskemu sodelovanju, ki se odraža v dejanjih in ne samo besedah (Steward, 1996, str. 118).

Oblikovanje razvojnega načrta lahko razdelimo na tri stopnje (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

- *Postavitev ciljev:* cilj opredeljuje podjetju, kaj hoče doseči in do kdaj. Zato morajo ti temeljiti na zanj najbolj ugodnih priložnostih. Potrebno je upoštevati cilje ključnega kupca. Podjetje naj si postavi takšne cilje, s katerimi bo napredovalo na lestvici zaznavanja dotičnega kupca. Podjetje si cilje oblikuje tako, da bodo ti povečevali prodajo, pridobivali nove posle, izboljševali raven storitev (največkrat je to povezano z roki dobave) ter gradili trdne medsebojne odnose.
- *Razvijanje strategij in taktike, kako doseči posamezen cilj:* podjetje mora na tej stopnji razmisliti:
 - ali je potrebna izboljšava obstoječih izdelkov ali storitev: sprememba dizajna, poudarjanje drugih prednosti, razvoj nove ponudbe, umik določenega izdelka ali storitve, prodaja drugačnih količin;
 - ali je potrebna sprememba prodajne cene: znižanje cene z namenom doseganja večjega tržnega deleža pri ključni stranki in s tem odvrnitev konkurentov od kopiranja izdelkov ali storitev dobaviteljevega podjetja; druga možnost je ponuditi nov izdelek po visoki začetni ceni, da bi tako podjetje povečalo svoj dobiček, vendar v tem primeru obstaja možnost, da bodo konkurenti izdelek hitro posnemali in ga začeli prodajati po nižji ceni; tretja možnost je oklestitev ponudbe podjetja, s tem pa ohranitev visokih marž podjetja; ali pa možnost povezave ponudb podjetja v nov sveženj oziroma nasprotno, razdelitev svežnja na posamezne elemente;
 - ali je potrebna sprememba predstavitve ponudbe ključni stranki (nov način promocije): podjetje mora razmisliti, kako čim bolj učinkovito komunicirati s svojimi ključnimi kupci in tako dosegati zastavljene cilje. Za skrbnika ključnih kupcev so najboljše komunikacijske možnosti: sestanki, odnosi z javnostmi, predstavitve in seminarji, sponzorstva, strokovni sejmi in interno obveščanje;
 - ali bi bilo dobro zamenjati prodajni prostor: to je lokacija, na kateri podjetje kupcu posreduje svoje izdelke, zato bi na tem mestu veljalo razmisliti o novem, spremenjenem načinu distribucije in vključitvi svojih nadzornikov kontrole, pregledati potek dela skupaj z distributerjem, zmanjšati stroške z vključitvijo zunanjih sodelavcev (t.i. outsourcing), poiskati dodatne kanale za distribucijo oziroma bolje izkoristiti novo tehnologijo.

- ali bi bilo koristno pridobiti nove virov: za uresničitev strategij podjetja mora le to zagotoviti ustrezen kader (zadostno število ljudi, predvsem pa ustrezno usposobljenih in sposobnih ljudi), ustrezno opredeliti časovno komponento (ali so terminski načrti podjetja realni ali je podjetje v časovni stiski), zagotoviti ustrezna proračunska sredstva (ali ima podjetje na razpolago dovolj sredstev za uresničitev svojih strategij in taktik).

Ko podjetje razvija strategijo za svojega ključnega kupca, ne sme pozabiti na prizadevanja svojih konkurentov, ki jim mora onemogočiti dostop do svojega ključnega kupca.

- *Pisanje razvojnega načrta*: razvojni načrt dela s ključno stranko podrobno, v jasni in sledljivi obliki opredeljuje cilje, strategije in taktike, ki podjetju pomagajo pri sodelovanju s ključno stranko.

Pri oblikovanju razvojnega načrta za ključne kupce je pomembno (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

- doseganje merljivih napredkov pri poslovanju;
- razvijanje dolgoročnih poslovnih odnosov;
- izkoriščanje priložnosti;
- okrepitev komuniciranja s kupci;
- osredotočenost na rast poslovanja (tako podjetja kot kupca);
- organiziranje notranjih virov;
- razumevanje poslovnega okolja kupca;
- zagovarjanje interesov ključnega kupca pri vodstvu podjetja.

Razvojni načrt za ključnega kupca izdelata skrbnik ključnega kupca skupaj s člani tima za ravnanje s ključnimi kupci. Izdelati ga je potrebno v pisni obliki, ki na jedrnat način izraža natančno opredeljene cilje dobavitelja v določenem časovnem obdobju za posameznega ključnega kupca ter konkretno navaja način, kako bodo ti cilji doseženi.

2.1.6 Potrebne lastnosti skrbnika ključnih kupcev in njegovega tima

Vsa znanja, veščine in sposobnosti, ki jih sicer pripisujemo skrbniku kupcev na domačem trgu, potrebuje tudi skrbnik kupcev na tujih trgih. Njegova vloga je prav tako v povezovanju obeh podjetij v smislu pretoka informacij in nemotenega poteka procesov znotraj svojega podjetja in med njima z namenom doseči skupne cilje. Vendar se kljub temu njegova vloga razlikuje v treh značilnostih (Hennessey, Jeanet, 2003a, str. 181):

- gradi bolj močno in bolj poglobljeno mrežo stikov v lastnem in kupčevem podjetju;
- deluje v bolj kompleksnem organizacijskem in kulturnem okolju ter bolje prenaša negotovost, ki jo takšni pogoji ustvarjajo;
- način povezovanja obeh podjetij se precej razlikuje od tistega, ki ga opravlja skrbnik kupcev na domačem trgu.

Millman in Wilson (1995, str. 17) pravita, da je težko narediti recept, ki bi veljal za vsako vlogo skrbnika ključnih kupcev, lahko pa povzameta štiri glavne odgovornosti, ki naj bi jih le ta imel:

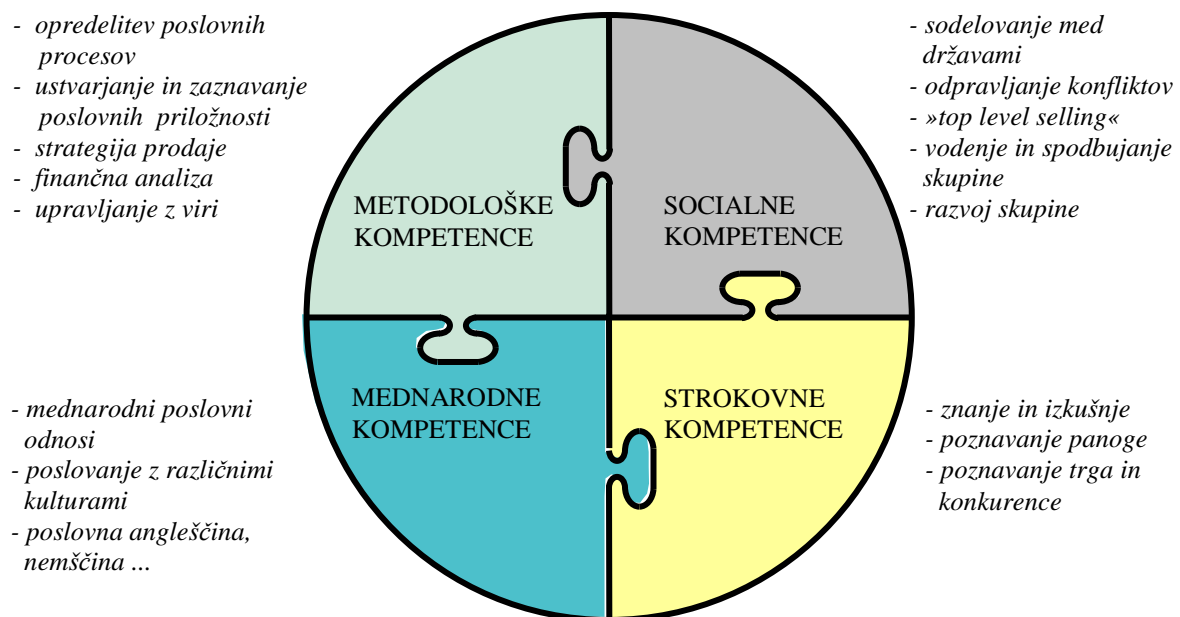
- odgovornost za prodajo/dobiček, rast enega ali več ključnih kupcev skladno s poslovnimi cilji celotnega portfelja ključnih kupcev;
- koordinacija in oblikovanje ponudbe za ključne kupce;
- pospeševanje multistopenjskih in multifunkcijskih procesov menjave;
- spodbujanje koncepta KAM v svojem podjetju.

Skrbnik ključnih kupcev opravlja vlogo »graditelja odnosov«, kjer se mora znajti v vlogi pogajalca, svetovalca, tolmača, mediatorja, stranke, prijatelja, posrednika itd. Kar pomeni, da je pri zaposlovanju potrebno upoštevati zaposlovanje in usposabljanje visoko sposobnih ljudi, ki se znajo rešiti iz zapletenih gospodarskih in tehničnih okoliščin ter se spopasti s politiziranimi spori, osebnimi napetostmi in drugimi nejasnostmi.

Pomembno je spodbujanje koncepta KAM v podjetju, ker se pogosto pojavljajo vprašanja o navidezni ranljivosti prodajne službe, ki so močno odvisna od ene osebe, ki zaseda ključno vlogo pri doseganju usmerjenosti podjetja h kupcem. Predvsem je pomembno poznavanje mednarodnih kompetenc.

Štiri glavna področja kompetenc skrbnika ključnih kupcev nam prikazuje Slika 6. Med potrebne veščine in znanja skrbnika ključnih kupcev se uvrščajo naslednje lastnosti: integriteta, poštenost ter visoki osebni standardi.

Slika 6: Štiri glavna področja znanj skrbnika ključnih kupcev



Vir: Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008.

Za skrbnika ključnih kupcev naj bi bili značilni osebna zagnanost in motiviranost, psihična stabilnost ter njegove komunikacijske sposobnosti (sposobnost tekočega, strukturiranega in jasnega izražanja ter sposobnost ustrezne predstavitve). Poleg tega je zanj pomembno poglobljeno razumevanje kupčevega poslovanja in njegovega okolja (politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki in trendi), na drugi strani pa zelo dobro poznavanje lastnega podjetja in njegovih zmožnosti. Odlikovale naj bi ga prodajne in pogajalske veščine ter znanja o izdelkih.

Kot že rečeno, ne gre zanemariti trženjskih znanj, potrebna so tudi znanja s finančnega področja, predvsem zavedanje o finančnih posledicah (o naravi stroškov, določanju cen, proračunu, prispevku za kritje, donosnosti ...).

Sposobnost *načrtovanja* (jasno strukturirani in realni načrti razvoja odnosov s ključnimi kupci), sposobnost *vodenja* in sposobnost *učinkovitega reševanja težav* (osredotočenje na raziskovanje vzrokov za težave in njihovo hitro odpravljanje) so tri temeljne veščine skrbnika ključnih kupcev. Ne gre zanemariti potrebe po pozornosti do podrobnosti ter svetovljanstva skrbnika, razumevanja in upoštevanje razlik med posameznimi rasami, civilizacijami in kulturami (kulturna empatija).

Skrbnik ključnih kupcev mora upravljati odnose med vsemi člani tima, kar pomeni med vsemi zaposlenimi v podjetju, ki so kakorkoli udeleženi v procesu reševanja strankinega problema. Za vse to pa skrbnik kupcev potrebuje tudi podporo celotnega tima.

Dober tim skrbnika ključnih kupcev mora imeti naslednje lastnosti: visok nivo sposobnosti, veliko mero medsebojnega zaupanja, medsebojno pomoč pri premagovanju operativnih problemov, fleksibilnost in prilagodljivost, predanost za doseganje rezultatov, učinkovite komunikacijske strukture, odličnost v obnašanju in storilnosti, odprtost na odziv in kritike, načelno vodenje ter jasno postavljene cilje (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008).

2.1.7 Vloge in odgovornosti v sistemu ravnanja s ključnimi kupci

Vloga skrbnika kupca je ključna tako za dobavitelja kot za kupca in zahteva splet zelo različnih in tudi specifičnih znanj, ki se razlikujejo od znanj, ki jih mora imeti dober prodajalec, oziroma le ta pokrivajo širše področje. Napačno je razmišljanje, da je položaj skrbnika kupcev le nadgradnja njegove prodajne kariere (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 748).

Skrbnik kupcev je predstavnik podjetja in skozi njega in njegovo delo bo kupec ocenjeval podjetje. Zato je pomen izbora pravih oseb za to delovno mesto izredno pomemben za podjetje.

McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 748) opredeljujejo naslednje *naloge skrbnika ključnih kupcev*:

- zagotoviti, da so cilji podjetja točno specificirani za točno določeno stranko,
- razviti strategijo in akcijske programe za vsako stranko (account-a),
- zagotoviti implementacijo strategije in akcijskih programov,
- razviti in upravljati odnose s ključnimi strankami,
- zgraditi in voditi tim, zadolžen za določenega ključnega kupca,
- učinkovito sodelovanje,
- distribucija informacij, njihovo zaznavanje in odziv nanje,
- demonstriranje učinkovitega in modernega stila vodenja,
- postavljanje ciljev tima kot prioriteto,
- dodeljevanje sredstev, kadrov in časa po potrebi,
- soočanje s pomembnimi temami.

Ključna stranka od »svojega« skrbnika pričakuje, da je ta zanjo glavna vez s podjetjem, tako pri reševanju vsakdanjih zadev kot tudi pri reševanju vseh težav. Od skrbnika ključnih kupcev se pričakuje razumevanje kupčevega poslovanja, tržnega povpraševanja in konkurenčnega okolja. Kupec pričakuje, da jim bo ta znal pomagati pri prodaji izdelkov ali storitev ter tako dosegati zastavljene poslovne cilje. Izključeno ni niti svetovanje, ki včasih tudi ni tesno povezano s temeljnim delom. Skratka, od njega se pričakujejo vse aktivnosti, ki večajo vrednost poslovnega odnosa med njima. Poleg tega naj bi skrbnik kupcu pomagal izkoristiti tržne priložnosti in odkrivati nove izzive, predvsem pa naj bi ta vedno deloval celovito in profesionalno. Iz pravkar povedanega lahko naredimo zaključek, da je skrbnik kupca za ključno stranko ambasador svojega podjetja.

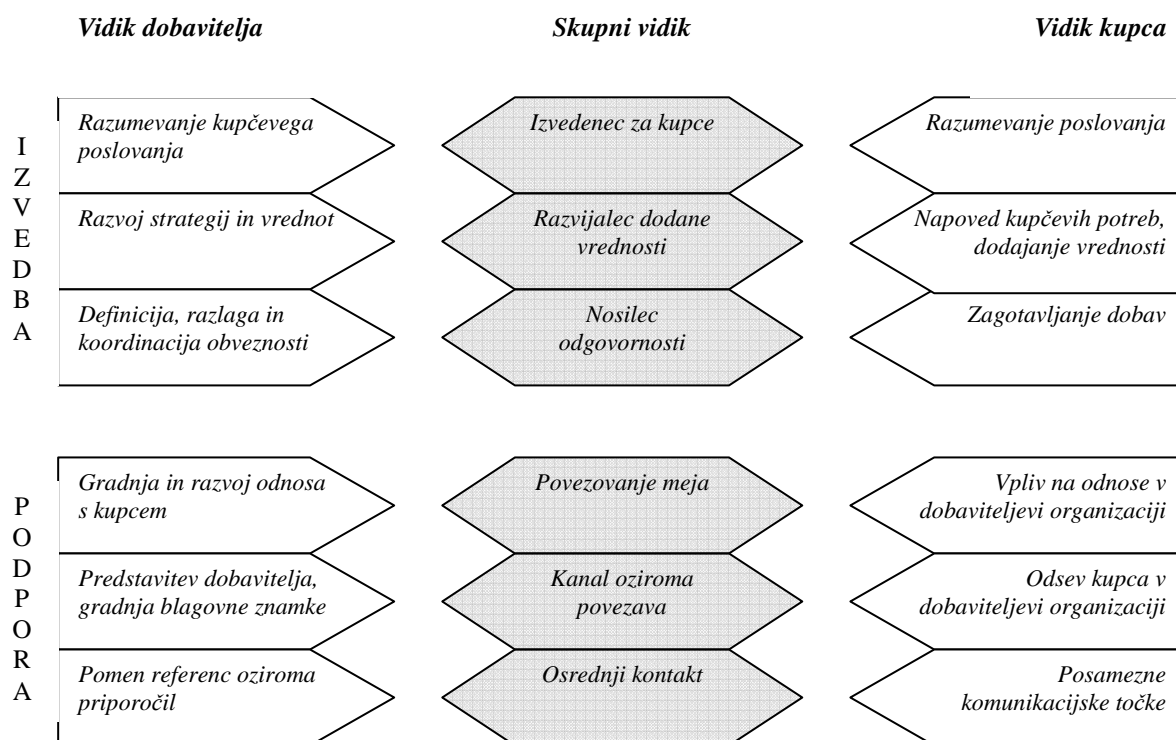
McDonald in Woodburn (2006, str. 289) poudarjata, da naj bi bili glavni vlogi skrbnika ključnih kupcev uresničevanje (angl. *implementation*) in pomoč oziroma podpora (angl. *facilitation*). Njuno opredelitev prikazuje Slika 7.

Če pogledamo najprej izvedbeni del, ugotovimo, da so pričakovanja na posamezni strani jasno razmejena, enako je tudi z odgovornostjo. Ne gre pa zanemariti tudi *vloge top menedžmenta*, ki mora izražati predanost strategiji, zagotavljati pozitivno interno okolje za pridobivanje in motivacijo kompetentnih sodelavcev, predvsem z organizacijskega vidika zagotavljati sisteme in procese, za uresničevanje KAM sistema. Preprečevati mora spore med skrbniki ključnih kupcev in člani tima.

Top menedžment mora biti neposredno in aktivno udeležen v sistemu KAM. Pomembna je tudi *vloga vodje skrbnikov ključnih kupcev*, ki mora pozitivno vplivati na razvoj in uresničevanje KAM strategije. Vodja skrbnikov ključnih kupcev je tudi glavna vez med top menedžmentom in skrbniki kupcev. Zagotavljati mora podporo organizaciji, sistemu, procesom in kadrom ter oblikovati način komuniciranja med vodilnimi na najvišjem nivoju.

Vodja skrbnikov ključnih kupcev oblikuje tudi odbor za svetovanje ključnemu kupcu. Njegova naloga je skrb za izboljševanje sistema KAM preko analize, diagnoze in odpravljanja problemov do spremljanja in uvajanja najboljših možnih načinov. Poleg tega skrbi za odpravljanje potencialnih nesporazumov med kupci.

Slika 7: Opredelitev vidikov, pripadajočih k vlogi skrbnika ključnih kupcev



Vir: M. McDonald, D. Woodburn, *Key Account management: The Definite Guide*, 2006, str. 290.

Z vidika uvedbe sistema KAM je zelo pomembna analiza dobičkonosnosti kupcev podjetja, ki je hkrati tudi eno od meril za izbor ključnih kupcev podjetja. Analizo dobičkonosnosti kupcev opisujem v nadaljevanju.

2.2. Analiza dobičkonosnosti kupcev

Podjetje kmalu ugotovi, da se kupci med sabo razlikujejo. Nekateri podjetju prinašajo občutno višje dobičke, zato tem posvečajo več pozornosti. Vendar pa ne gre upoštevati zgolj dobičkonosnosti oziroma donosnosti, ampak tudi druge dejavnike, kot npr. ugled podjetja, geografsko bližino, tehnološke zmogljivosti in kompleksnost organizacije, vsi ti dejavniki so namreč pomembni pri analiziranju ključnih kupcev podjetja. Kotler (1996, str. 52) opozarja, da je poudarek na toku donosov in stroškov v celotnem obdobju kupčeve zvestobe in ne na dobičku, ki ga prinese posamezna transakcija. Kotler pravi, da je trženje umetnost, kako pridobiti in obdržati donosne kupce. Pravi, da so za podjetje najdonosnejši srednje veliki kupci. Veliki kupci namreč zahtevajo veliko pozornosti. Veliki kupci so tudi zahtevni glede postrežbe, zato dobijo največje popuste, kar zmanjšuje stopnjo dobička podjetja.

Tisti kupci, ki malo kupijo, plačajo polno ceno izdelka in dobijo najmanj popusta. Vendar pa je strošek poslovanja s takimi kupci visok, kar zniža stopnjo donosa. Pri srednje velikih kupcih pa je postrežba dobra, plačajo skoraj polno ceno izdelka in so navadno najdonosnejši. Zaradi teh ugotovitev naj podjetje ne bi skušalo zadovoljiti vsakega kupca.

Kotler opozarja na dejstvo, da večina podjetij ne meri donosnosti posameznih kupcev. Podjetja so namreč prepričana, da je donosnost kupcev zelo težko izmeriti. Več o metodah merjenja dobičkonosnosti pa v nadaljevanju magistrskega dela. Isti avtor donosnega kupca opredeli kot kupca, ki prinese dohodek, ki je večji, kot so stroški, ki jih ima podjetje, da pridobi, proda in postreže kupca,

Kotler (1996, str. 749) navaja, da morajo podjetja poleg analize dobičkonosnosti kupcev meriti tudi dobičkonosnost različnih izdelkov, prodajnih območij, prodajnih poti in velikosti naročil.

Analiza dobičkonosnosti kupca je pomemben vhodni podatek za izdelavo načrta prodaje, saj poleg ostalih sestavin objektivno prikazuje učinek (v preteklosti) sprejetih odločitev podjetja ter kaže na tiste, ki bodo potrebne v prihodnosti.

Pardo, Hanneberg, Mouzas in Naude (2006, str. 1360) omenjajo tri različne tipe vrednosti v odnosu med dobaviteljem in kupcem:

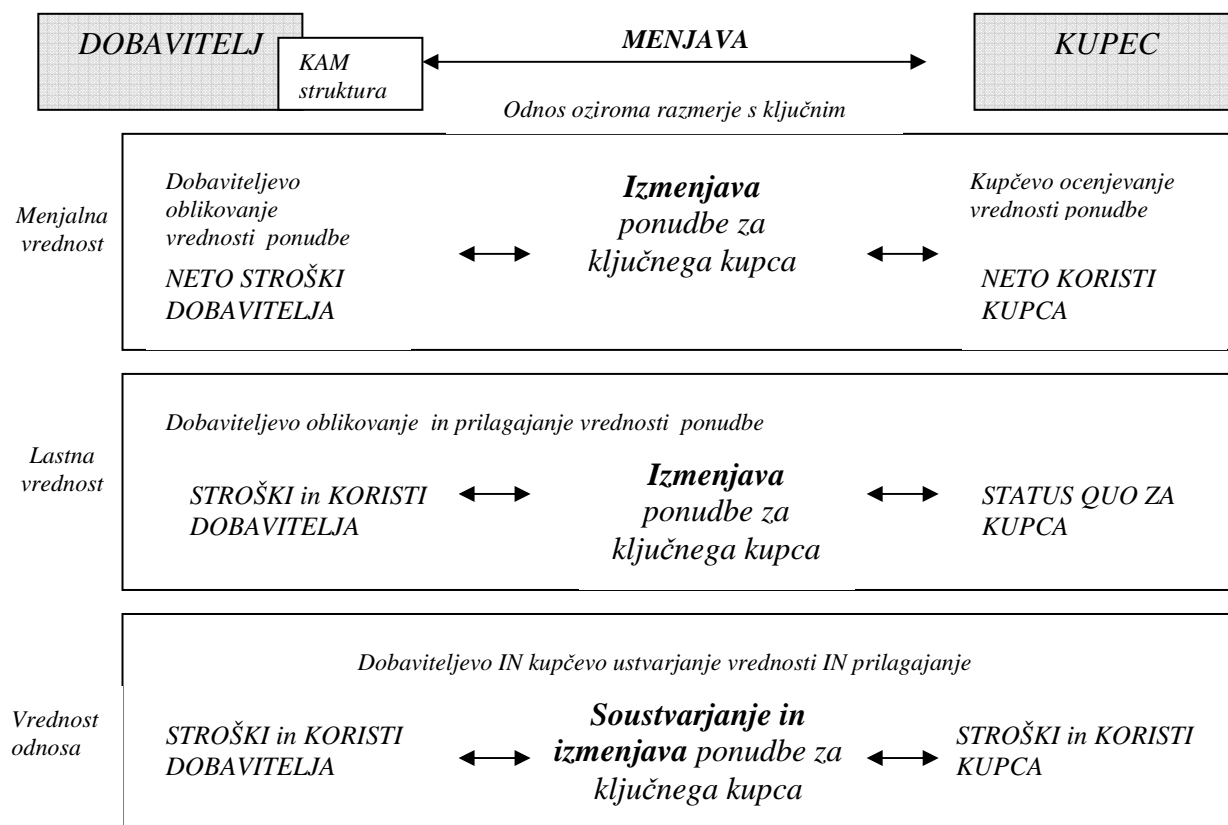
- menjalno vrednost (ang. *exchange value*);
- lastno vrednost (angl. *proprietary value*);
- vrednost odnosa (angl. *relational value*).

Vse te vrednosti so natančneje opredeljene na Sliki 8. Glede na prisotnost posameznih vrednosti v odnosih s ključnimi kupci avtorji predlagajo več različnih strategij. Koncept menjalne vrednosti je najpogosteje prisoten v marketinškem razmišljanju. Menjalno vrednost gre namreč razumeti kot osnovo vseh marketinških aktivnosti.

Vendar je ta koncept vrednosti problematičen iz več razlogov. Prvi je ta, da nobena raziskava ni zajela vidika skupnega ustvarjanja vrednosti niti učinkov njene rasti. Drugi problem pa je v tem, da se vse raziskave osredotočajo na vrednost z vidika kupca in pri tem zanemarjajo vrednost z vidika podjetja. Povsem logično je namreč, da tudi dobavitelji v odnos s kupcem vstopajo z namenom pridobivanja določenih koristi. Te koristi oziroma vrednosti lahko za podjetje nastopijo šele v prihodnosti, medtem ko so za kupca navadno takojšnje.

Model vrednosti ravnanja s ključnimi kupci na Sliki 8 nam ponazarja razvoj odnosov med kupcem in dobaviteljem. Od sprva povsem transakcijskega trženja se le ta postopoma razvije v trženje na podlagi odnosov.

Slika 8: Model vrednosti ravnanja s ključnimi kupci



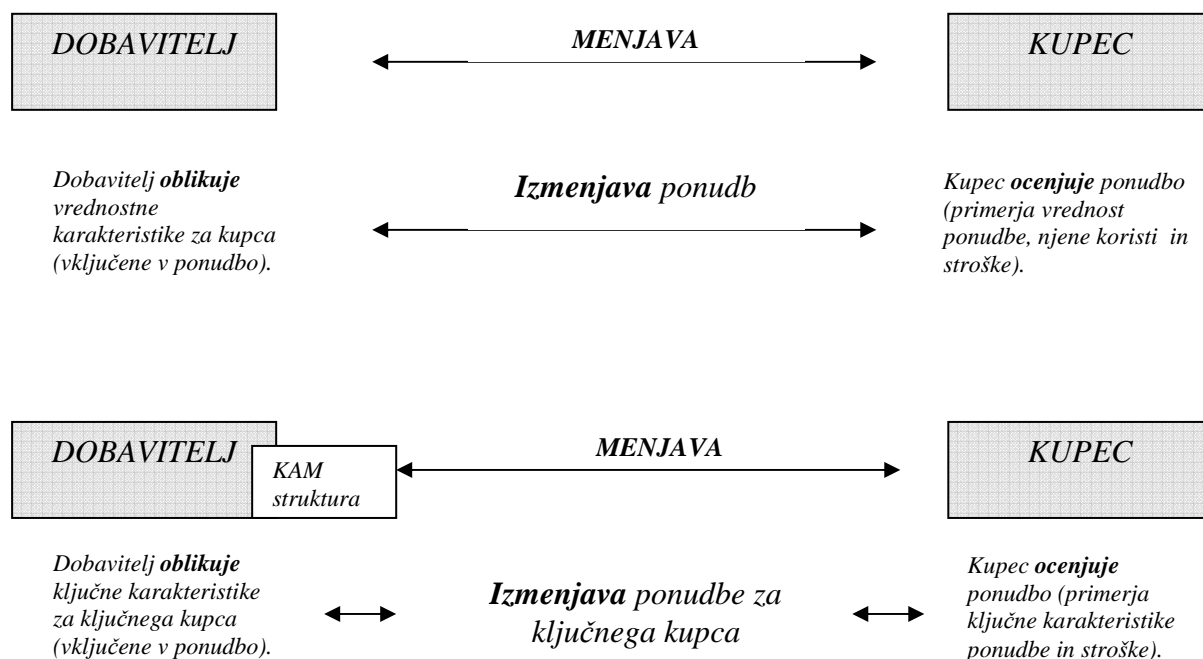
Vir: C. Pardo, S. C.Hanneberg, S. Mouzas, P. Naude, *Unpicking the meaning of vale in key account management*, 2006, str. 1374

Pardo, Hanneberg, Mouzas in Naude opredeljujejo v svojih delih tradicionalni vidik razumevanja vrednosti. Ta vidik vrednosti prikazuje Slika 9. Tradicionalni vidik razumevanja vrednosti gleda nanjo kot na nekaj dvostranskega – vključujoč tako koristi kot tudi stroške. Vrednost je s tradicionalnega vidika mogoče opredeliti kot zaznane vrednosti v denarnih enotah, zbira oziroma sklopa gospodarskih, tehničnih, storitvenih in socialnih koristi, ki jih prejme kupec v zameno za ceno proizvoda, ki ga podjetje ponuja.

Koristi so vgrajene v ponujanje lastnosti in se »sprostijo« s kupčevo porabo ali uporabo izdelka. S tega vidika so koristi »ustvarjene« na strani dobavitelja. Kljub temu pa je to, kaj šteje kot korist, opredeljeno s strani uporabnikovega dojetanja, in sicer s povezovanjem ponujenih lastnosti za zadovoljitev osnovnih potreb in želja. Stroški oziroma žrtve za kupca so materialne in/ali nematerialne dragocenosti, ki jih morajo kupci vložiti, da pridobijo dostop do ugodnosti iz ponudbe.

V sistemu KAM torej ne gre več zgolj za izmenjavo ponudb med dobaviteljem in kupcem oziroma uporabnikom, ampak gre za izmenjavo točno določene ponudbe, namenjene nekemu ključnemu kupcu. Pomembno je prilagajanje ponudbe dobavitelja za ključnega kupca.

Slika 9: Tradicionalni vidik razumevanja vrednosti



Vir: C. Pardo, S.C. Hanneberg, S. Mouzas in P. Naude, *Unpicking the meaning of value in key account management*, 2006, str. 1360.

Payne (1994, str. 31) navaja naslednje razloge, zakaj je ohranjanje kupcev za podjetje dobičkonosno:

- prodajni stroški, stroški promocije in drugi stroški se amortizirajo skozi daljšo življenjsko dobo kupca;
- kupčeva vrednost nakupov s časom narašča;
- ponavljajoči nakupi kupcev so v povezavi s spremljajočimi storitvami podjetja pogosto cenejši za podjetje;
- zadovoljni kupci napotijo v podjetje nove kupce;
- zadovoljni kupci so včasih pripravljeni plačati tudi neko cenovno premijo, se pravi so cenovno manj občutljivi.

Stalnost kupcev je za podjetje pomembna tudi z vidika lažjega vzpostavljanja in razvijanja pristnih ter strateško naravnanih dolgoročnih odnosov. Kotler (1996, str. 46) pravi, da so podjetja v preteklosti imela svoje kupce za nekaj samo po sebi umevnega. Kupci so odhajali in prihajali so novi. Podjetja so se soočala z velikim pretokom kupcev in bila prepričana, da je njihovo poslovanje zadovoljivo. Vendar je takšno stanje veliko dražje – tako podjetje deluje po načelu »vedro, ki pušča«, kar pomeni, da podjetje verjame, da bo vedno dovolj kupcev, ki bodo nadomestili tiste, ki bodo odpadli. Kotler navaja štiri stvari, ki so pomembne za zmanjšanje osipa kupcev: podjetje se mora odločiti in izračunati, koliko kupcev želi obdržati; podjetje mora opredeliti vzroke za manjše število kupcev in ugotoviti, katere lahko odpravi; podjetje mora presoditi, koliko dobička izgubi, če po nepotrebnem izgubi kupce in podjetje mora izračunati, koliko ga bo stalo znižanje stopnje osipa kupcev.

2.2.1 Opredelitev dobičkonosnosti

Celotni dobiček podjetja je rezultat njegovega poslovanja z vsemi kupci v določenem obdobju. Dobiček je razlika med prihodki od prodaje in stroški. Podjetja v svojih finančnih poročilih prikazujejo dobiček na ravni celotnega podjetja ter vodijo evidence o dobičkonosnosti posameznih enot ali po skupinah izdelkov.

Tudi Kotler (1996, str. 52) definira donosnega kupca kot osebo, ki prinese dohodek, ki je večji kot so stroški, ki jih ima podjetje, da pridobi, proda in postreže temu kupcu. Poudarek je na toku donosov in stroškov v celotenem obdobju kupčeve zvestobe.

Podjetja svoje kupce pogosto ocenjujejo po vrednosti prodaje, ki pa nič ne pove o dobičkonosnosti posameznega kupca. Slednje je zelo pomemben podatek, saj ravno največji kupci najbolj vplivajo na dobiček ali izgubo podjetja. In ravno ti imajo lahko zelo nizko dobičkonosnost, saj si zaradi svojega dobrega položaja in moči izborijo večje popuste in druge ugodnosti. Študije kažejo, da v številnih panogah izgube podjetij povzročajo kupci, pri katerih dobavitelji dosegajo največjo vrednost prodaje. Poleg tega le malo podjetij točno ve, kateri kupci jim prinašajo dobiček in kateri ga zmanjšujejo (Petkovič, 2001, str. 45).

Dobičkonosnost posameznega kupca pove, kakšne stroške kupec povzroča glede na dobiček, ki ga z njim ustvari podjetje. Da bi opravičili stroške in naložbe v posameznega kupca, je potrebno izračunati njegovo dobičkonosnost. Ugotavljanje vrednosti prodaje, danih popustov in neposrednih spremenljivih stroškov za posameznega kupca za podjetje ne predstavlja večjih težav. Vendar to ni dovolj, saj je posameznemu kupcu potrebno pripisati tudi posredne stroške. Gre za stroške prodajnega in tehničnega osebja, administracije, distribucije, tržnega komuniciranja in podobno. Poleg tega je problematična tudi razporeditev stalnih stroškov. Mnoga podjetja izračunavajo le prispevek za kritje stalnih stroškov kot razliko med prihodki od prodaje in neposrednimi spremenljivimi stroški, saj se na ta način izognejo zapletu okrog stalnih stroškov.

Vendar Burnett (1993, str. 12) meni, da je zelo pomembno narediti korak naprej. Analizo dobičkonosnosti za posameznega kupca lahko opredelimo takole:

prihodki od prodaje

– *popusti*

– *proizvodni stroški*

= *bruto prispevek za kritje stalnih stroškov in dobička*

– *stalni stroški*

= *dobiček/izguba*

(1)

Ta metoda (1) je le eden izmed načinov analiziranja dobičkonosnosti kupcev.

Ward (1992, str. 135) ponuja naslednjo opredelitev izračuna prispevka kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička:

$$\begin{aligned} & \text{prihodki od prodaje posameznemu kupcu ali skupini kupcev} \\ & - \text{ proizvajalni stroški prodanih količin} \\ & - \text{ posebni proizvajalni stroški (stroški distribucije, popusti, stroški oglaševanja in promocije)} \\ & - \text{ ostali stroški (stroški prodajnega osebja, storitev in stroški posloводства)} \\ & - \text{ stroški financiranja (stroški financiranja terjatev in financiranja zalog)} \\ & = \text{prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička} \end{aligned} \quad (2)$$

Prispevek posameznega kupca ali skupine kupcev torej izračunamo kot razliko med celotnimi neto prihodki, ki jih podjetje doseže s prodajo posameznemu kupcu ali skupini kupcev, in vsemi dejanskimi stroški, ki se pojavijo v procesu poslovanja s posameznim kupcem ali skupino kupcev.

Običajno je ta rezultat veliko bolj uporabna računovodska kategorija, kot je to dobiček (Horvat, 2001, str. 18). Dobiček je v praksi marsikdaj nemogoče izračunati, prav tako za potrebe analize v večini primerov ni potreben. V izračun dobičkonosnosti kupcev tako ne vključujemo vseh stroškov, saj vseh ne moremo neposredno določiti posameznim kupcem (tak primer so stalni stroški). Zaradi omenjenega dobičkonosnost kupcev obravnavamo kot relativno kategorijo in ne kot absolutno, kar je za potrebe podjetja po informacijah o kupcih dovolj. Namen analize dobičkonosnosti je primerjava rezultatov oziroma iskanje razlik med posameznimi kupci in ne računanje vrednosti prispevka posameznega kupca z izključno računovodske plati, ampak bolj s trženjskega vidika. Primerjava končnih rezultatov dobičkonosnosti kupcev naj bi pokazala predvsem stroškovna področja razlikovanj med kupci, skrbnikom pa nove priložnosti za izboljšanje poslovanja s kupci in povečanje uspešnosti podjetja. Rezultat analize je tako ocena dobičkonosnosti za določeno časovno obdobje. Ta podatek sicer prikaže trenutno stanje dobičkonosnosti, vendar je sam po sebi pomanjkljiv. Za pridobitev uporabnih informacij je potrebno longitudinalno spremljanje. Hkrati je potrebno oceniti tudi vrednost medsebojnega odnosa, ki poleg dobičkonosnosti vključuje še referenčni pomen posameznega kupca, potencialno vrednost kupca v prihodnosti in vse ostale sestavine medsebojnega odnosa. Z izračunom vrednosti kupca lahko ugotovimo, koliko je kupec vreden za podjetje, če mu ostaja zvest določeno obdobje (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

$$\begin{aligned} & \text{povprečna vrednost nakupa} \\ & \times \text{ letno št. nakupov} \\ & \times \text{ pričakovano obdobje uporabe izdelka} \\ & = \text{vrednost kupca} \\ & + \text{vrednost novega kupca, ki nam ga pripelje primarni kupec} \end{aligned} \quad (3)$$

Pri osnovnem izračunu vrednosti kupca naj bi podjetje upoštevalo tudi vrednost novega kupca, ki nam ga pripelje primarni kupec. Vodenje evidence teh t.i. »novih« kupcev, ki jih dobimo preko povezav primarnih kupcev, je zato z vidika vrednosti kupca izredno pomembno.

2.2.2 Pristop k analizi dobičkonosnosti kupcev

Analiza dobičkonosnosti kupcev je analiza v okviru posameznega podjetja, ki ima glede pridobljenih informacij tudi različne potrebe, zato je v praksi nujno, da je celotna analiza prilagojena specifičnim potrebam posameznega podjetja. Tako je lahko opravljena v različnih oblikah oziroma pristopih in na podlagi različno upoštevanih spremenljivk. Za podjetje, ki uvaja KAM sistem, je izdelava te analize bistvenega pomena, saj predstavlja eno od pomembnih meril za določitev ključnih kupcev podjetja.

Erik, Vernooij in Triest (2003, str. 574 in 575) opisujejo pristop v šestih korakih, ki ga navajam v nadaljevanju. Celotna ocenitev dobičkonosnosti kupcev velja za obsežno nalogo. Da bodo rezultati analize dobičkonosnosti res objektivni in uporabni, je potrebno narediti korak naprej od same priprave modela dobičkonosnosti in izračuna končnega rezultata iz vanj vstavljenih podatkov. Prava vrednost analize je v sprejemanju odločitev o poslovanju, ki temeljijo na vrednostih izračunov analize dobičkonosnosti kupcev. Pristop k izračunu dobičkonosnosti naj bi podjetje opravilo v naslednjih korakih:

- *Pregled liste sedanjih kupcev:* mnoga podjetja imajo v svojih bazah še vedno kupce, ki že dolgo niso več aktivni. Podjetje naj zato izbere samo tiste kupce, ki so v določenem obravnavanem obdobju opravili vsaj eno aktivnost (sprožili vsaj eno naročilo). Tako podjetje doseže, da bodo vsi stroški razporejeni le med aktivne kupce.
- *Priprava modela dobičkonosnosti kupcev:* potreben je temeljit pregled vseh operacij in aktivnosti v podjetju z namenom ugotoviti povzročitelja stroškov za te aktivnosti. Vse pripadajoče stroške nato pripišemo ugotovljenim aktivnostim.
- *Izračun dobičkonosnosti posameznega kupca:* v pripravljen model vnesemo zahtevane podatke. Tu pogosto prihaja do težav, ki nastanejo, ko je potrebno zbrati zahtevane podatke.
- *Interpretacija oziroma razlaga rezultatov:* prvi grobi izračun dobičkonosnosti bo v podjetju nedvomno izzval utemeljen dvom. Največji kupci se bodo po vsej verjetnosti pokazali kot najmanj dobičkonosni, popusti nekaterim kupcem bodo presegali prag dobička teh kupcev in lahko se bodo odkrile značilne razlike med temi kupci. V tem koraku se podjetje lahko odloči, da še enkrat pregleda prejšnje korake, predvsem proces razporeditve stroškov. Lahko namreč ugotovi, da je bila razporeditev stroškov na posamezne stroškovne nosilce in kupce preveč poenostavljena ali pa so bili stroški nenatančno ocenjeni.

- *Prilagoditev strategij in programov ravnanja s kupci, ravnanja s stroški in cenovne politike:* končna slika dobičkonosnosti lahko pokaže, da je raven storitev do določenega kupca previsoka in bi se morala znižati. Po drugi strani pa bi bila višja raven storitev do določenih kupcev ali skupine kupcev, ki dosegajo višjo dobičkonosnost, upravičena. Na podlagi dobljenih rezultatov je torej potrebno prilagoditi ravnanje z nekaterimi kupci, kakor tudi strategijo stroškov, cen in drugih dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost.
- *Ureditev modela za prihodnje kontinuirano spremljanje dobičkonosnosti kupcev:* umestitev obravnavane analize v vsakodnevno rutino prodaje in trženja ter računovodstva za seboj potegne tudi spremembe na različnih področjih, ki imajo opravka s kupci.

Podobnega pristopa se v svoji knjigi lotevata tudi Wilson in Gilligan (2005), vendar uporabljata drugačna poimenovanja posameznih korakov.

2.2.3 Prednosti analize dobičkonosnosti kupcev in težave pri ugotavljanju

Na podlagi podrobne analize stroškov, ki jih povzroča posamezni kupec, lahko skupaj z njim poiščemo možnosti, kako te stroške zmanjšati. Za kupca to pomeni nižjo nabavno ceno, za dobavitelja pa dobiček. Glavne prednosti ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev za dobavitelja lahko strnemo v Tabeli 3.

Tabela 3: Finančne in nefinančne prednosti spremljanja donosnosti ključnih kupcev

FINANČNE PREDNOSTI		NEFINANČNE PREDNOSTI	
1.	<i>Ustvarjene so merljive priložnosti za izboljševanje dobičkonosnosti ključnega kupca.</i>	1.	<i>Povečano zavedanje vseh vpletenih o razmerju med stroški in vrednostjo prodaje za obravnavanega ključnega kupca.</i>
2.	<i>Ustvarjene so možnosti za izboljševanje celotne povprečne dobičkonosnosti podjetja.</i>	2.	<i>Poveča se stopnja dejanskega in s strani kupca zaznanega profesionalizma v odnosu do ključnih kupcev.</i>
3.	<i>Nadzor nad stroški, posebno tam, kjer na njih lahko vpliva ravnatelj ključnih kupcev.</i>	3.	<i>Boljša komunikacija znotraj podjetja in s ključnim kupcem.</i>
4.	<i>Bolj učinkovito ravnanje z viri, ki prinašajo dobiček.</i>	4.	<i>Boljši odnos s kupcem, saj se oba partnerja skozi proces ravnanja z njim veliko bolje spoznata</i>
5.	<i>Bolj dobičkonosno povečevanje prodaje.</i>		
6.	<i>Izboljšanje dobičkonosnosti pri enakem obsegu prodaje.</i>		

Vir: Steward, *Managing Major Accounts; Shaping and exploiting your firm's intangible assets*, 1996, str. 203

Zbiranje podatkov o prihodkih je vsakdanja stvar zaposlenih in tudi tistih v računovodstvu. Kot sem že omenila, so za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev potrebni podatki o prihodkih in stroških. Večina podjetij pozna prihodke posameznih kupcev, toda velika večina ne pozna stroškov, povezanih s posameznim kupcem.

V praksi so znani proizvodjalni stroški za posameznega kupca, medtem ko so stroški prodaje, trženja in dodatnih storitev obravnavani kot režijski. V večini primerov so v podjetju zbrani podatki o stroških prodanih proizvodov, o odobrenih popustih kupcem in o stroških distribucije. Ti podatki praviloma obstajajo, niso pa vedno zbrani na enem mestu oziroma v enem sistemu in seveda ne v obliki, ki je potrebna za analizo. Zato je potrebno podatke zbrati v enotno bazo. Problem lahko nastane v primeru, da obstoječi podatki niso točni, česar zadolženi za zbiranje podatkov ne opazijo in posledično lahko pride do precej iznakaženega končnega rezultata analize, zaradi tega pa do sprejemanja napačnih poslovnih odločitev.

Ena od težavnih odločitev je tudi ta, ali naj podjetje analizira vsakega kupca posebej ali pa naj posamezne kupce združi v skupine. Glavnino težav pa predstavlja zbiranje oziroma ocenjevanje velikosti potrebnih stroškov, ki se pojavljajo pri analizi dobičkonosnosti. Informacije o stroških so nakopičene v računovodskem oddelku, vendar njihova razporeditev na posamezne kupce ali skupine kupcev zahteva zelo natančne analize razporejanja le teh. Predvsem težavno je razporediti posredne stroške.

Za rešitev te težave v nadaljevanju navajam možnost uporabe treh stroškovnih načel (Connolly, 1994, str. 40-41):

- Stroški kupca morajo biti povezani s prihodki kupca, zaradi katerih so stroški sploh nastali.
- Vseh stroškov ni potrebno pripisati posameznim kupcem ali skupinam kupcev, saj so za strateško odločanje pomembne samo tiste informacije, ki so za odločanje bistvene. To pomeni, da naj bi v podjetju zbirali informacije o stroških le do ravni, na kateri še nastajajo stroški, ki bistveno vplivajo na odločitve podjetja.
- Jasno mora biti določeno, kdo od zaposlenih v podjetju lahko vpliva na različne vrste stroškov.

2.2.4 Uporaba analize dobičkonosnosti kupcev

Dobro narejena analiza dobičkonosnosti kupcev je za podjetje vir pomembnih informacij, ki jih je moč učinkovito uporabiti predvsem na področju strateškega načrtovanja in sprejemanja pomembnih odločitev. Poleg informacijske potrebe menedžerjev o dobičkonosnosti kupcev lahko med pomembne pogoje uvrstimo tudi ustrezno razvrščanje kupcev v skupine glede na izbrana merila. Zelo pomembno je tudi, da zaposleni v računovodstvu tesno sodelujejo z zaposlenimi v prodaji in se tako usklajujejo pri spremljanju in preučevanju kupcev. Hkrati mora računovodski informacijski sistem podjetja omogočiti organizacijsko, tehnološko-tehnično in kadrovsko podporo strateškemu računovodstvu kupcev (Horvat, 2001b, str. 126).

Iz analize dobičkonosnosti kupcev podjetje najprej ugotovi, kateri kupci so tisti, ki prispevajo k dobičku podjetja in kateri ga zmanjšujejo. V naslednjem koraku ugotovi področja, kjer so možne spremembe v smeri boljšega medsebojnega sodelovanja s kupci z namenom znižati stroške in preprečiti vstop konkurentov.

Na podlagi pridobljenih informacij se podjetje lahko odloča o nekaterih naslednjih vprašanjih:

- višina popustov, ki jih je odobrilo kupcu,
- obseg storitev,
- možnost postrežbe kupca na cenejši način,
- nadaljevanje ali prenehanje poslovanja s posameznim kupcem,
- kateri so tisti kupci, ki si zaslužijo posebne napore,
- ali iskati nove kupce ali se truditi obdržati stare,
- obseg reklamiranja proizvodov za določene kupce,
- povečanje dobičkonosnosti posameznih kupcev,
- vpliv obnašanja kupca na dobiček podjetja,
- vprašanje zmanjšanja ali povečanja rokov zapadlosti računov,
- pravi trenutek za tožbo proti kupcu,
- dodatne zahteve po informacijah o kupcih (Horvat, 2001a, str. 18).

2.3 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev

Gould (1995, str. 15) pravi, da nobeno podjetje ne more ostati v poslu, v kolikor njegovi kupci niso zadovoljni in zvesti podjetju. Opozarja tudi na razliko med »ustvarjanjem več zadovoljnih kupcev« ter »ustvarjanjem kupcev bolj zadovoljnih«. Pravi, da se bistvo skriva v ustvarjanju nekaterih kupcev veliko več, kot samo zadovoljnih. Ni pa zadovoljstvo edini kriterij uspešnosti poslovanja. Proučevanje zadovoljstva kupcev je temeljna sestavina prizadevanj podjetja za ohranjanje kupcev na dolgi rok. Pomembno je povezati spoznanja o zadovoljstvu posameznih kupcev s pomenom teh kupcev za podjetje. Na ta način lahko podjetje ugotovi: kje je treba nemudoma ukrepati (npr. zelo pomemben kupec je močno nezadovoljen) in kje ni treba ukrepati, ker to ne bi bilo smotno (če gre po več merilih presoje za nepomembnega odjemalca).

S pomočjo naslednje matrike na Sliki 10 lahko ugotovimo, kakšno ukrepanje je potrebno pri posameznih kupcih.

Slika 10: Matrika zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev

		ZADOVOLJSTVO ODJEMALCA	
		<i>majhno</i>	<i>veliko</i>
POMEN ODJEMALCA	<i>velik</i>	<i>Problematični odjemalci</i> Takoj ukrepati v smeri povečanja zadovoljstva.	<i>Paradne stranke</i> Ohranjati zadovoljstvo.
	<i>majhen</i>	<i>Občasni odjemalci</i> Povečati zadovoljstvo le, če so možnosti za večjo prodajo.	<i>Potencialno zanimivi odjemalci</i> Veliko zadovoljstvo hitro izkoristiti za povečanje prodaje.

Vir: A. Preissner, *Marketing – Controlling*, 1996, str. 303.

S pomočjo matrike zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev lahko ugotovimo, da je pri tako imenovanih problematičnih kupcih potrebno takoj ukrepati, če seveda ni že prepozno. Ti so namreč za podjetje pomembni in hkrati zelo nezadovoljni. Najugodnejše so paradne stranke, pri katerih je nujno ohranjanje zadovoljstva, saj so pomembne za podjetje. S pomočjo matrike lahko določimo občasne kupce, ki se jim ni potrebno preveč posvečati, saj to niti ne bi bilo smiselno. Potencialno zanimivi kupci so tisti, ki za podjetje niso zelo pomembni, sicer pa zadovoljni, zato je potrebno hitro izkoristiti njihovo zadovoljstvo za povečanje prodaje.

Dejavnik, ki med drugim veliko pripomore k ohranjanju kupcev, je kupčevo zadovoljstvo. Zadovoljstvo je stopnja počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler, 1996, str. 40).

Kotler sicer govori o izdelku, ki pa ga je potrebno razumeti v širšem pomenu besede. Poleg izdelka namreč zraven sodijo tudi spremljajoče storitve, ki jih je kupec deležen vse od povpraševanja do poprodajnih storitev. Po Kotlerju sta tako glavna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo kupca, kakovost in pričakovanja.

3 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU X

V nadaljevanju bom opisala primer obutvenega podjetja X, ki se je pred nekaj leti lastniško preoblikovalo in posledično doživelo val novih sprememb. Z vidika magistrskega dela so pomembne predvsem spremembe, ki so bile uvedene v smeri uvajanja sistema KAM v podjetje. Želim ugotoviti, kakšno je trenutno stanje v podjetju na področju odnosov s kupci, kakšne spremembe so potrebne v prihodnosti in kako je z ustreznostjo obstoječega informacijskega sistema.

Podjetje X se ukvarja z modnim in športnim proizvodnim ter prodajnim programom. Zaradi njune kompleksnosti in ločene obravnave programov znotraj podjetja se bom v magistrskem delu osredotočila na modni program. Natančneje na izvozni oddelek modnega programa, ki ne vključuje maloprodajne mreže podjetja, ampak zajema vse ostale kupce iz držav Evropske unije in od drugod. Razlog je tudi v tem, da se izvozni oddelek modne obutve sooča s težavo obvladovanja svojih kupcev. Kupci so večinoma majhni, njihova naročila pa razdrobljena, pri čemer so prodajniki večkrat v dilemi, ali je smiselno ohranjati tolikšno število majhnih kupcev. V omenjenem oddelku je prišlo tudi do krčitve števila prodajnikov, kar še dodatno otežuje delo z manjšimi kupci.

3.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1947. Danes je to proizvodno in prodajno usmerjeno obutveno podjetje. Njihov proizvodni program se deli na modno in športno obutev. Podjetje X ima poleg izvoznega oddelka razvejano tudi lastno prodajno mrežo.

Spremembe na strani lastništva podjetja X v letu 2006 so povzročile val sprememb. V podjetju so tako pričeli s procesi prestrukturiranja in reorganizacije. Podjetje X je že v času tranzicije doživelo številne spremembe. Uspelo je preživeti tudi zaradi pravilnih odločitev menedžmenta v preteklosti. Po letu 2006 so sledile nove spremembe, tako tistih, povezanih s spremembami tehnologije, okolja, velikosti, ciljev in strategij, kot tudi zaposlenih.

Spreminjanje zaposlenih ni enostaven proces, saj pogosto naletimo na odpor. S tovrstnim odporom se je bilo primorano soočiti tudi novo vodstvo podjetja X. Odpor do sprememb je namreč pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na uspešnost uvajanja organizacijskih sprememb. Pri organizacijskih spremembah gre za spremembe v razmerjih med ljudmi, zato povzročajo spreminjanje zaposlenih, to je njihovih sposobnosti, znanja, vrednot, vedenja in podobno. Spreminja se tudi kultura podjetja (Rozman, 2008).

3.2 Pristop k analizi spremljanja poslovanja s kupci podjetja X

Praktični del magistrskega dela bom pričela z opredelitvijo trenutnega stanja in sistema spremljanja poslovanja s *kupci modnega programa* v podjetju X. Kot je bilo že v uvodu povedano, sem se v magistrskem delu osredotočila na modni program podjetja X, kjer je razdrobljenost kupcev veliko večja kot pri športnem programu. Konkretnije bom opredelila kupce in njihove lastnosti ter obstoječo bazo podatkov, ki služi kot vir informacij pri poslovanju in sprejemanju odločitev.

Na tem mestu naj omenim še eno značilnost obutvene industrije – to je *sezonska komponenta*. Vsako koledarsko leto ima v obutveni industriji dve sezoni: *pomlad-poletje* in *jesen-zima*. Število kupcev se razlikuje znotraj posameznih sezon. Navadno je število kupcev večje v sezoni jesen-zima. Zakaj? Predvsem zaradi značilnosti izdelane obutve podjetja X. Ena od značilnosti so *naravni materiali in posledično višje cene modne obutve*. Iz prakse vemo, da potrošniki za poletne sandale niso pripravljeni potrošiti toliko kot pa za jesensko in zimsko obutev, ki je že tako nekoliko dražja. Ceneno poletno obutev tako tudi nekateri kupci podjetja X kupujejo pri kitajskih dobaviteljih. Drugi razlog, zakaj je število kupcev v sezonah pomlad-poletje manjše, pa je tudi v *(ne)modnosti obutve* podjetja X, oziroma natančneje v njihovi *zamudi pri predstavitvi modne obutve*. Izrazitost trendov je močnejša v sezoni pomlad-poletje, pri kateri je tudi večji poudarek na barvni raznovrstnosti obutve. Podjetje je na trgu večinoma prisotno kot posnemovalec modnih trendov, zato predvsem v državah, kjer je poudarek na modnosti velik (primer Italije in Francije), ne dosega zadovoljivih rezultatov.

Podjetje X z nekaterimi kupci posluje preko agentov. Večinoma so to večji kupci iz držav, kot sta npr. Nemčija in Francija. Zastavlja se vprašanje uspešnosti in učinkovitosti takšnega načina poslovanja, predvsem zaradi visokih provizij agentov. Podjetje si je zato pričelo prizadevati za navezavo neposrednih stikov s kupci. Na novih trgih, kjer se podjetje X šele uveljavlja, večinoma posluje preko distributerjev. Ker je s slednjimi težko navezati stike, ima podjetje tudi veliko manjših neposrednih kupcev, kjer pa ne dosega zadovoljivih rezultatov.

V svojo analizo sem zajela vse kupce modnega programa, tako neposredne kupce in distributerje kot tudi tiste, s katerimi podjetje X posluje preko agentov. S pomočjo prodajnikov, vodje prodaje in vodstva podjetja sem določila pet ključnih kupcev podjetja X.

V nadaljevanju bo sledilo ocenjevanje privlačnosti ključnih kupcev in ocenjevanje konkurenčnega položaja podjetja X pri ključnih kupcih. Na podlagi dobljenih ocen bom izdelala matriko privlačnosti kupcev in konkurenčnega položaja podjetja pri teh kupcih. Z njeno pomočjo bom v nadaljevanju pripravila strateška izhodišča za ravnanje z izbranimi ključnimi kupci. Sledila bom strategijam McDonalda in Woodburna (2006).

3.3 Analiza ključnih kupcev podjetja X

Že v prejšnjem poglavju sem izpostavila sezonsko komponento, ki jo je potrebno upoštevati pri analiziranju kupcev modnega programa podjetja X. To poudarjam zato, ker v Tabeli 4 primerjam gibanje števila kupcev po sezonah v obdobju od leta 2005 do leta 2008. Za obdobje pred letom 2005 v podjetju ne obstaja enotna baza podatkov, zato mi teh podatkov ni uspelo pridobiti. Kot zadnje leto sem pri analizi upoštevala leto 2008, ker je sezona jesen-zima 2008 zaenkrat zadnja zaključena sezona pri poslovanju modnega programa.

Tabela 4: Število kupcev modnega programa podjetja po sezonah v obdobju 2005–2008

Sezona	pomlad- poletje 2005	jesen- zima 2005	pomlad- poletje 2006	jesen- zima 2006	pomlad- poletje 2007	jesen- zima 2007	pomlad- poletje 2008	jesen- zima 2008
Št. kupcev v sezoni	231	203	228	229	274	326	228	185
Št. kupcev, ki dosega 80 % vrednosti prodaje	31	43	43	44	43	43	39	42
% kupcev, ki dosega 80 % vrednosti prodaje	13 %	21 %	19 %	19 %	15 %	12 %	17 %	23 %

Vir: Interni podatki podjetja X, 2008

Tabela 4 prikazuje velik porast števila kupcev v letu 2007 in nato umirjanje njihovega števila v letu 2008. Razlogov za takšno situacijo je več:

- velike zamude pri dobavnih rokih v sezoni jesen – zima 2007 zaradi prezasedenosti proizvodnih kapacitet podjetja X so povzročile veliko nezadovoljstva pri kupcih in s tem posledično tudi njihovo zmanjšanje;
- namerna selekcija kupcev preprosto že zaradi same sposobnosti obvladovanja le teh;
- temeljitejše analiziranje kupcev in izdelava strategij za vnaprejšnje sodelovanje;
- prestrukturiranje sodelovanja z nekaterimi kupci/regijami.

Omenjeni razlogi so posledica pristopa novega vodstva podjetja X, ki je pričelo s temeljitejšim analiziranjem posameznih kupcev. Vendar naj opozorim, da v tem primeru ni šlo zgolj za ukinjanje sodelovanja s kupci, ampak tudi za preoblikovanje sodelovanja.

Primer preoblikovanja sodelovanja s kupci: več manjših kupcev se preko distributerja poveže v enega kupca – tako podjetje X ne posluje več neposredno z njimi, ampak z distributerjem. Tovrstna prestrukturiranja odnosov oziroma sodelovanj niso pomembna zgolj z vidika obvladovanja, ampak tudi z vidika zniževanja stroškov in prihranka časa.

Skupino ključnih kupcev podjetja je smiselno oblikovati na podlagi vrednosti prodaje in strateškega pomena kupcev. Navadno za merilo vrednosti prodaje vzamemo Paretovo pravilo 80/20. Tabela 4 prikazuje, kolikšen je odstotek kupcev znotraj posamezne sezone v obdobju od leta 2005 do leta 2008, ki dosega 80 % vrednosti prodaje. Ugotovimo lahko precejšnja nihanja med posameznimi sezonami. Podatek za zadnjo sezono jesen-zima 2008 je spodbuden (23 % kupcev dosega 80 % vrednosti prodaje modnega programa) in kaže na izboljšanje poslovanja s kupci modnega programa.

V nadaljevanju sem preverila, kolikšen je odstotek stalnih kupcev v zadnjih dveh analiziranih letih, se pravi v zadnjih 4 obravnavanih sezonah (pomlad-poletje 2007, jesen-zima 2007, pomlad-poletje 2008 in jesen-zima 2008). Iz Tabele 5 je razvidno, da je imelo podjetje v zadnjih štirih sezonah 469 kupcev, od tega je 23 % takšnih, ki so svoje naročilo oddali vsako sezono. Zelo velik pa je odstotek tistih kupcev, ki so naročili samo eno sezono. Takih kupcev je kar 45 %, vendar sem v nadaljevanju ugotovila, da gre v glavnem za kupce iz leta 2007. Med temi 211 kupci je kar 84 % kupcev iz leta 2007, kar glede na to, da je bilo število kupcev v tem letu največje glede na ostale primerjane sezone, ni presenetljivo. Poleg tega je bilo v letu 2008 več pozornosti namenjene selekciji kupcev, zaradi česar je prišlo do zmanjšanja njihovega števila predvsem na račun manjših, nedobičkonosnih kupcev.

Tabela 5: Analiza stalnosti kupcev modnega programa podjetja X v obdobju zadnjih 4 obravnavanih sezon (v letih 2007 in 2008)

<i>Stalnost kupcev</i>	<i>Število kupcev</i>	<i>Odstotek kupcev</i>
<i>4 sezone</i>	110	23 %
<i>3 sezone</i>	64	14 %
<i>2 sezoni</i>	84	18 %
<i>1 sezono</i>	211	45 %
<i>Skupaj</i>	469	100 %

Vir: Interni podatki podjetja X, 2008.

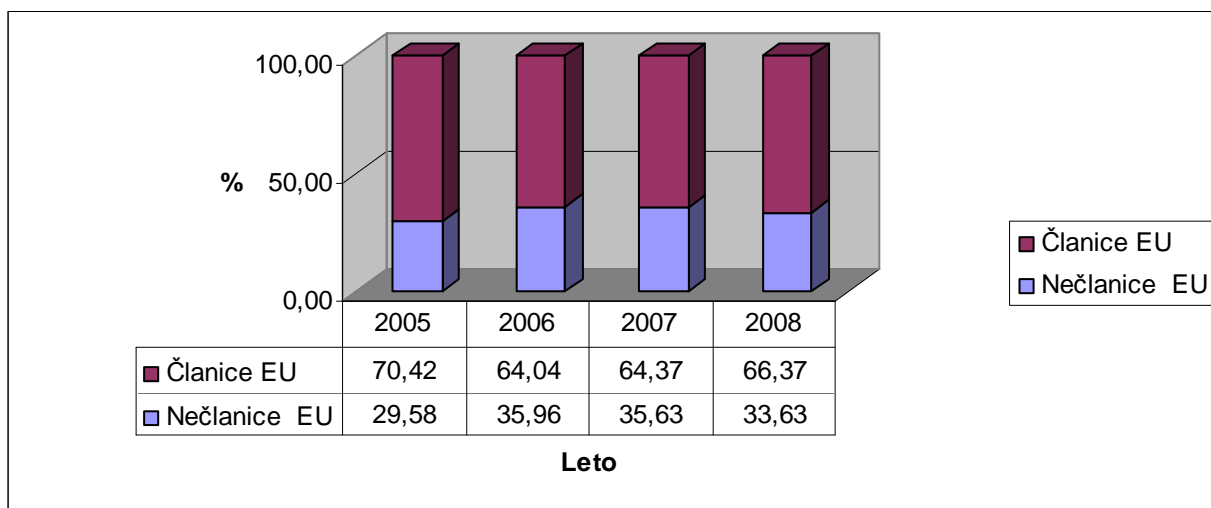
Rezultati zadnje analize kažejo na umirjanje števila kupcev in trend naraščanja njihove stalnosti. Te ugotovitve nakazujejo na to, da so bili v podjetju X storjeni prvi koraki v smeri uvedbe koncepta KAM. Kljub temu je podjetje še vedno daleč od koncepta KAM, kot sem ga opisala v teoretičnem delu. Podjetje sicer izpolnjuje predpogoje za uvedbo sistema, ki so navedeni v podpoglavju 1.3, vendar pa je njegova šibka točka informacijski sistem, s katerim je povezana tudi sposobnost spremljanja kupcev in prilagajanja ponudbe njihovim potrebam.

To pa je, kot vemo, bistveno pri razvijanju odnosov s kupci v smeri tesnejših, neformalnih in zaupljivejših odnosov. V podjetju X že delujejo v smeri tesnejšega navezovanja stikov oziroma sodelovanja in poglobljanja odnosov, vendar le z nekaterimi kupci. Gre za največje kupce glede na njihovo vrednost prodaje. Kot sem ugotovila v nadaljevanju, so to glede na uporabljena merila, ključni kupci podjetja X.

Za prihodnost bi bilo potrebno razmisliti o širitvi kroga teh kupcev in posledično doseganju boljših poslovnih rezultatov tudi pri ostalih manjših kupcih. Obstaja namreč možnost, da imajo ti manjši kupci velik prodajni potencial, a se podjetje X tega ne zaveda. Podjetju X manjka podatek o dobičkonosnosti kupcev, katerega izračun, pri trenutno vzpostavljenem informacijskem sistemu in omejeni bazi podatkov, ni mogoč. Zato sem se v nadaljevanju poslužila nekaterih drugih meril za določitev ključnih kupcev. Več o tem, kdo so ključni kupci modnega programa podjetja X, pa v nadaljevanju.

Poleg skupnega števila kupcev izdelkov modnega programa in njihovih značilnosti sem analizirala tudi delež izvoza podjetja X v države članice Evropske unije (v nadaljevanju EU) v obdobju od leta 2005 do leta 2008. Pri tem sem kot države članice v celotnem proučevanem obdobju upoštevala vseh 27 držav, ki trenutno tvorijo EU. Rezultate analize prikazuje Slika 11.

Slika 11: Izvoz izdelkov modnega programa podjetja X v države članice in nečlanice EU v obdobju 2005–2008



Vir: Interni podatki podjetja X, 2008.

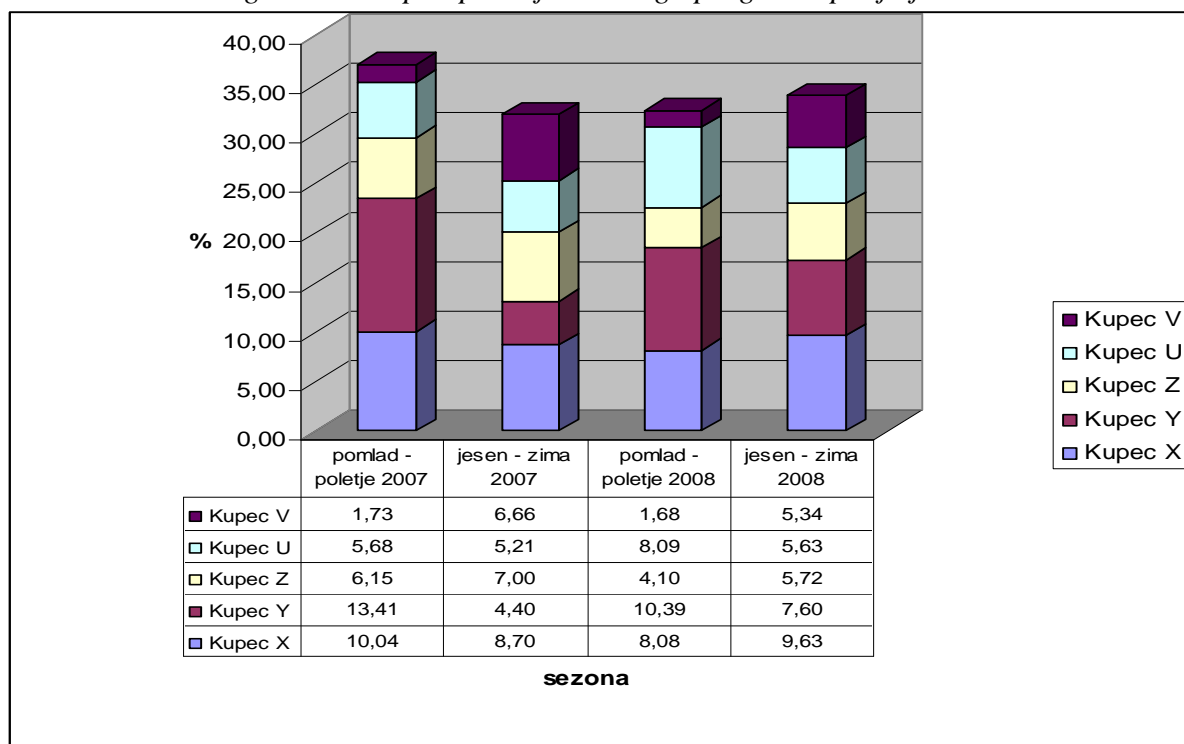
Delež izvoza modne obutve v članice EU po posameznih letih ostaja stabilen oziroma se je v primerjavi z začetnim letom 2005 še nekoliko zmanjšal. V letu 2008 je podjetje sodelovalo s kupci iz 25 držav članic EU in s kupci iz 10 drugih držav. Med državami nečlanicami je po vrednosti prodaje modnega programa najpomembnejša Rusija. Glede na velikost države in prodajni potencial, ki ga le ta ima, to ne preseneča.

3.3.1 Merila za izbiro ključnih kupcev podjetja X in ocena privlačnosti kupcev

Izvedla sem intervjuje (Priloga 1) s tremi prodajniki, vodjo prodaje in direktorjem prodaje. Namen intervjujev je bil poiskati merila za analiziranje kupcev podjetja in izbor ključnih kupcev. Zaradi omejenosti magistrskega dela se bom v nadaljevanju omejila na pet ključnih kupcev podjetja X. S pomočjo informacij, ki sem jih dobila pri opravljenih intervjujih ter z opravljeno analizo kupcev v podpoglavju 3.3, sem določila merila, ki naj bi bila najpomembnejša z vidika presoje privlačnosti kupcev.

Kot merila za presojo privlačnosti kupcev sem upoštevala: *vrednost prodaje, občutljivost na cene, plačilno disciplino kupca, prodajni potencial kupca in pripravljenost na sodelovanje*. Mednje bi lahko uvrstila tudi naslednja merila: prodaja in gibanje prodaje, image, boniteta, zahtevani popusti, prevozní stroški, reševanje reklamacij, število dobaviteljev, s katerimi posluje kupec, ipd., vendar ta merila v intervjujih niso bila izražena. Pri slednjih se podjetje sooča s pomanjkanjem podatkov, kar predstavlja dodaten razlog, da ta niso bila uvrščena v analizo. Na podlagi meril sem določila pet ključnih kupcev podjetja (kupec X, Y, Z, U in V), ki jih bom predstavila v nadaljevanju. Najprej sem analizirala vrednost prodaje teh kupcev glede na skupno vrednost prodaje modnega programa podjetja X. Upoštevala sem obdobje zadnjih dveh let, se pravi štirih sezon (od sezone pomlad-poletje 2007 do sezone jesen-zima 2008), ker sodelovanje med podjetjem X in kupcem V poteka šele od leta 2007. Slika 12 prikazuje ugotovitve analize.

Slika 12: Analiza vrednosti prodaje za pet ključnih kupcev v obdobju zadnjih štirih sezon glede na skupno prodajo modnega programa podjetja X



Vir: Interni podatki podjetja X, 2008.

Iz Slike 12 ugotovimo, da je omenjenih pet ključnih kupcev podjetja X vsako analizirano sezono skupaj doseglo več kot 30 % vrednosti prodaje obravnavanega programa podjetja. To se sprva morda zdi malo, vendar če upoštevamo, da je bilo število vseh kupcev znotraj posamezne sezone (Tabela 4) več kot 200, izjema je le zadnja sezona jesen-zima 2008, ko je njihovo število padlo na 185, je tak rezultat presenetljiv.

Zanimalo me je gibanje vrednosti prodaje ključnih kupcev v zadnjih štirih obravnavanih sezonah. Za osnovo sem uporabila vrednost prodaje v sezoni pomlad-poletje 2007 in tako izračunala naslednje indekse, ki jih prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Gibanje vrednosti prodaje ključnih kupcev v obdobju zadnjih 4 obravnavanih sezon v letih 2007 in 2008

<i>Kupec</i>	<i>Indeks vrednosti prodaje jesen-zima₂₀₀₇/pomlad-poletje₂₀₀₇</i>	<i>Indeks vrednosti prodaje pomlad-poletje₂₀₀₈/pomlad-poletje₂₀₀₇</i>	<i>Indeks vrednosti prodaje jesen-zima₂₀₀₈/pomlad-poletje₂₀₀₇</i>
X	112	70	91
Y	43	68	54
Z	147	58	88
U	119	124	94
V	92	222	151
<i>Celotna vrednost prodaje modnega programa podjetja X</i>	130	87	95

Vir: Interni podatki podjetja X, 2008.

Pri vseh ključnih kupcih, razen kupcu V, je v zadnjih dveh sezonah opaziti padec vrednosti prodaje glede na izhodiščno leto. Za orientacijo sem izračunala tudi indeks celotne vrednosti prodaje modnega programa podjetja X za to isto obdobje. Tudi v tem primeru je v letu 2008 opaziti padec vrednosti prodaje modnega programa. Glede na to, da je prišlo v sezoni pomlad-poletje 2008 do velikega zmanjšanja števila kupcev, je bilo to pričakovati. Razlog so bile velike zamude pri dobavnih rokih v sezoni jesen-zima 2007 zaradi prezasedenosti proizvodnih kapacitet podjetja X, ki so pripeljale do nezadovoljstva kupcev in njihove večje previdnosti pri oddaji naročil. Poleg tega je podjetje pričelo z načrtno selekcijo kupcev s ciljem ohraniti dobičkonosne, predvsem večje kupce in prekiniti sodelovanje z manjšimi kupci oziroma preoblikovati sodelovanje z njimi. Za manjše, nedobičkonosne kupce je to pomenilo zaostrovanje nakupnih pogojev v letu 2008.

Sledi opis izbranih petih ključnih kupcev.

- Kupec X

Je distributer iz *Francije*. Največji del njegove prodaje predstavlja internetna prodaja. Podjetje X posluje s tem kupcem preko agenta, ki za svoje delo prejema 5 % provizijo glede na realizacijo prodaje. Tudi s kupcem X je vzpostavljeno tesno sodelovanje, saj so podjetju na voljo dnevni podatki o odstotku prodaje posameznih modelov obutve. V sezoni jesen-zima 2008 je njegov odstotek vrednosti prodaje najvišji glede na ostale ključne kupce (Slika 12).

Skozi zadnje štiri sezone je njegova vrednost prodaje ustaljena med 8 % in 10 % vrednosti skupne prodaje modnega programa podjetja. Tabela 6 pa opozarja, da se je njegova vrednost prodaje v letu 2008 precej zmanjšala v primerjavi z letom 2007. Razlog je v večji previdnosti kupca, ki je posledica slabih izkušenj (zamud) pri dobavah za leto 2007.

Kupec ima glede na ostale ključne kupce daljši rok plačila, in sicer 90 dni od dneva izstavitve računa. Toda pri tem kupcu je potrebno vedeti, da vedno plačuje samo konec meseca, zato se ta rok navadno še nekoliko podaljša. Prevoz za kupca X v tem primeru organizira podjetje, ki tudi krije njegove stroške. Stroški prevoza so namreč všteti v ceno. Najpogostejše težave pri sodelovanju s tem kupcem so pri izbiri modelov – problem modnosti obutve. Kot sem že omenila, je podjetje na trgu prisotno kot posnemovalec modnih trendov, zaradi česar na francoskem trgu ne dosega želenih rezultatov.

- Kupec Y

Gre za kataloško hišo v *Nemčiji*. Tudi s kupcem Y posluje podjetje preko agenta, ki mu izplačuje 4 % provizijo. Tu je opaziti veliko večje nihanje v odstotkih vrednosti prodaje glede na skupno prodajo modnega programa kot pri prejšnjem kupcu (Slika 12). Analiza indeksov v Tabeli 6 kaže, da ima za tega kupca večji pomen sezona pomlad-poletje kot sezona jesen-zima. Kljub temu je v letu 2008 prišlo do padca vrednosti prodaje. Gre za kupca, ki je zelo občutljiv na dobavne roke, zato je ravno njim potrebno posvetiti veliko pozornosti, v nasprotnem primeru namreč sledijo zamudni penali.

S kupcem Y podjetje tesneje sodeluje tudi pri razvoju proizvodnega programa izdelkov, kar pomeni, da gre za tesnejše sodelovanje s tem kupcem, tudi preko oddelka razvoja. Ker gre za zelo specifične artikle, ki bi jih v primeru odpovedi naročil težko prodali drugim kupcem, je v izogib morebitnim odpovedim naročil potreben natančen nadzor nad dobavo obutve.

Plačilni rok kupca Y je 30 dni od datuma izstavitve fakture, vendar s 3 % popustom. Tudi v tem primeru prevoz za kupca organizira podjetje in krije njegove stroške. Tudi tu so stroški všteti v ceno izdelka. Kupec Y je eden redkih kupcev, pri katerem so naročila večja v sezonah pomlad-poletje. Način njegovega poslovanja je preko ponaročil, kar za podjetje X pomeni stalno vzdrževanje rezervacij kapacitet za kupca Y in stalen nadzor nad njihovim izkoriščanjem. V nasprotnem primeru bi bilo za podjetje X ob sedanjem načinu proizvodnje nemogoče realizirati ponaročila tega kupca. Poslovanje s tem kupcem je zaradi tega veliko bolj zahtevno, saj je potrebno natančno spremljati naročila in na njihovi podlagi oceniti ponaročila ter izvesti rezervacije proizvodnih kapacitet, kar je pogosto precej tvegano.

- Kupec Z

Tudi v tem primeru gre za *nemškega distributerja*, s katerim podjetje prav tako sodeluje preko agenta. V tem primeru agent dobiva višjo, 8 % provizijo. Provizija je višja zato, ker podjetje s tem kupcem nima tako neposrednega stika kot npr. s kupcem Y, zato so zadolžitve agenta tu večje in posledično je po pogodbi ta upravičen do višje provizije.

Podjetje si sicer prizadeva za zmanjševanje provizij agentov, a zaradi dolgoletne utečenosti zadev je pri tem v večini primerov precej neuspešno. Zato podjetje X išče kanale za neposredno vzpostavitev stikov s temi kupci. Podjetje je postalo tudi bolj previdno pri sklepanju novih agentskih in distributerskih pogodb ter si na vsak način prizadeva izboriti zadosten manevrski prostor za uspešno poslovanje na svojih trgih.

Slika 12 kaže, da je tudi pri kupcu Z prišlo do padca vrednosti prodaje glede na celotno vrednost prodaje modnega programa v letu 2008. To potrjuje tudi analiza indeksov v Tabeli 6. Tako kot pri večini kupcev je tudi tu prisotna sezonska komponenta, saj so naročila kupca Z večja v sezonah jesen-zima.

Plačilni pogoji kupca Z je 10 dni od datuma izstavitve fakture s 3 % popustom. Prevoz organizira podjetje, vendar stroške zanj v tem primeru plača kupec. Kupec Z je tako kot kupec Y zelo strog pogajalec pri cenah izdelkov, kar glede na oster nemški pogajalski slog ne preseneča. Velikokrat so pogajanja glede cen zelo utrujajoča in dolgotrajna.

- Kupec U

Je distributer iz vzhodne Evrope, natančneje iz *Rusije*. Če je za do zdaj opisane kupce značilno, da kupujejo le ožji izbor izdelkov v večjih količinah, pa je pri ruskem distributerju situacija povsem drugačna. Zanj so značilna zelo razdrobljena naročila, kar pomeni, da naroča veliko širši nabor izdelkov v manjših količinah. Podjetje z njim posluje neposredno, torej brez vmesnega člana – agenta.

Ker mu za plačilo v 14 dneh podjetje X priznava 3 % popust, navadno plačuje takoj po dobavi. V nasprotnem primeru pa ima plačilni rok 90 dni od datuma izstavitve računa. Prevoz organizira kupec sam. Pri tem sta največji težavi časovna komponenta (včasih transport traja tudi več kot mesec dni) in pa ruska birokracija. Kupec je zelo strog glede zamud pri dobavah, saj mora izdelke pravočasno, torej pred pričetkom sezone, dostaviti svojim kupcem. V preteklosti je bil velik problem tudi z ureditvijo carinske dokumentacije, sedaj to poteka precej poenostavljeno, vseeno pa se včasih zaplete zaradi stroge ruske birokracije.

Največji problem pri kupcu U predstavljajo reklamacije oziroma kontrola kakovosti izdelkov. Kljub 100 % kontroli izdelkov ob prevzemu s strani kupca, se še vedno pojavlja velik obseg reklamacij. Razloge gre iskati v ekstremnih ruskih vremenskih razmerah in preobčutljivosti nekaterih materialov.

- Kupec V

Je distributer iz *Francije* z zelo razvejano prodajno mrežo. Pri francoskih kupcih je najtežje razviti izdelke, ki bodo deležni njihovega interesa. Kljub tesnemu sodelovanju z agentom se največkrat pojavi problem razvoja pravih izdelkov oziroma modelov, primernih, se pravi dovolj modnih za francoski trg.

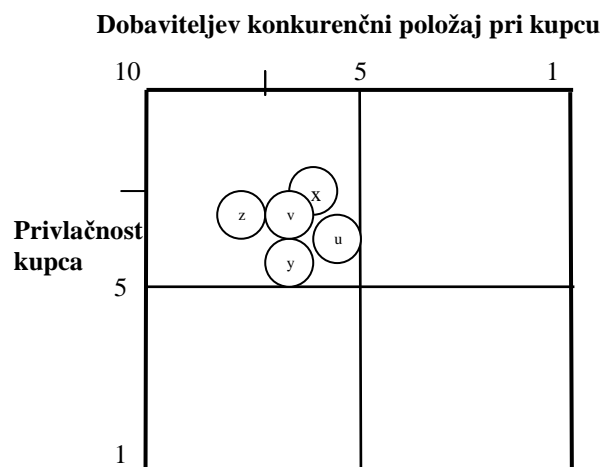
Iz Slike 12 so razvidna zelo velika nihanja v vrednosti prodaje kupca V glede na celotno vrednost prodaje modnega programa. Opaziti je tudi večji pomen sezone jesen-zima, kar potrjuje tudi Tabela 6. Kupec V je edini od ključnih kupcev, ki mu je v letu 2008 uspelo povečati vrednost prodaje v primerjavi z letom 2007. Tu je potrebno upoštevati, da je bilo leto 2007 za podjetje X prvo leto sodelovanja s tem kupcem. Kljub zamudam pri dobavi izdelkov v letu 2007 je kupec na ta način pokazal zadovoljstvo z izdelki podjetja X, hkrati pa tudi precejšen še neizkoriščen prodajni potencial. Ker gre za francoskega kupca, je zelo pomembna modnost izdelkov, kar podjetje X poskuša doseči s skupnim sodelovanjem na področju razvoja novih izdelkov.

Tudi s kupcem V podjetje sodeluje preko agenta, ki za svoje delo dobiva 5 % provizijo. Rok plačila za tega kupca je 60 dni od datuma izstavitve računa. Prevoz sicer organizira podjetje X, vendar kupcu zaračuna stroške le tega.

3.3.2 Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja X kot dobavitelja

V nadaljevanju sledi presoja moči oziroma položaja obravnavanega podjetja pri ključnih kupcih. Po telefonskih razgovorih z nekaterimi kupci sem za merila ocenjevanja izbrala naslednja: *cenovno konkurenčnost, dobavne roke in zanesljivost, odzivnost in pomoč pri težavah, kakovost izdelkov ter širino in globino ponudbe*. Po mnenju ključnih kupcev naj bi bila ta merila med najpomembnejšimi in hkrati tudi podlaga za uspešno poslovno sodelovanje. Na podlagi prejetih informacij sem oblikovala tabelo oziroma vprašalnik in ga poslala petim ključnim kupcem podjetja s prošnjo in navodili (Priloga 4). Tako sem prišla do podatka, kakšen je konkurenčni položaj obravnavanega podjetja pri vsakem od analiziranih kupcev. Rezultati so prikazani v tabelah v Prilogi 5. Opravljeno ocenjevanje ključnih kupcev in prejeti rezultati o konkurenčnem položaju podjetja X pri njegovih kupcih omogočajo izdelavo matrike, kot jo prikazuje Slika 13.

Slika 13: Matrika privlačnosti izbranih ključnih kupcev/ konkurenčni položaj podjetja X pri teh kupcih



Vir: Priloga 3 (Tab. 3a-3e) in priloga 5 (Tab. 5a-5e)

Iz Slike 13 lahko razberemo razmeroma visoko uvrščenost ključnih kupcev, tako z vidika privlačnosti kupca za podjetje X, kot tudi z vidika konkurenčnega položaja podjetja X pri kupcu. To samo še potrди pravilnost izbora. S pomočjo omenjene matrike sem v nadaljevanju pripravila strateška izhodišča za ravnanje z izbranimi kupci.

3.4 Organizacija ravnanja s ključnimi kupci v podjetju X

Kot sem povedala že v teoretičnem delu magistrskega dela: postavitve organizacije zahteva odgovore na številna vprašanja, zato je potrebno alternativnim metodam za uvedbo sistema KAM posvetiti dovolj časa. Po proučitvi teorije in analiziranju podjetja X je težko govoriti o uvedbi sistema KAM v smislu, kakršnega obravnava teorija. Razlog je tudi v tem, da podjetje nima izpolnjenih vseh predpogojev, ki so potrebni za uvedbo sistema, in sicer zaradi pomanjkljivega informacijskega sistema. Tako lahko govorimo le o začetni fazi, o pričetku uvajanja in razmišljanja o sistemu KAM v podjetju X. Kljub temu bom v nadaljevanju skušala potegniti vzporednice s teoretičnim delom.

Podjetje X se je odločilo za uvedbo *polovičnega programa*, kar pomeni, da za pomembne kupce skrbijo posamezniki, ki imajo sicer tudi druge zadolžitve. V tem primeru gre za tri prodajnike. Kot že rečeno, je to obliko organizacije možno uporabiti tudi kot začetno obliko vpeljave sistema KAM, ki se kasneje razvije v katero od višjih oblik. Podjetje se je za tovrstno obliko vpeljave sistema KAM odločilo predvsem z vidika stroškov, saj je v primerjavi z drugimi oblikami to cenejša možnost, ker podjetje nima stroškov s posebnimi skrbniki kupcev.

Skrbniki ključnih kupcev podjetja X so tako vključeni v prodajno službo, kar je sicer najpreprostejša rešitev, vendar ima veliko slabosti. Ta oblika ne zahteva vpeljave posebne organizacijske rešitve, saj so skrbniki del prodajnega osebja in s tem podrejeni vodji prodaje. Posledično skrbniki kupcev nimajo prave avtoritete in moči, nimajo povezave z višjimi ravni in ne možnosti koordinacije z ostalimi funkcijskimi področji, ki niso vpletena v sistem KAM.

Na podlagi dosedanjih ugotovitev lahko rečem, da je podjetje X pričelo z najcenejšo in najbolj enostavno obliko uvedbe sistema KAM v organizacijo. Še enkrat pa poudarjam, da gre zgolj za začetke uvajanja sistema, zato ne moremo govoriti o sistemu KAM, kot ga opisujem v teoretičnem delu. V nadaljevanju navajam še nekatere druge značilnosti podjetja X, ki kažejo na začetke uvedbe sistema.

Ena od pomembnih odločitev, s katero se sooči podjetje, je tudi *število skrbnikov ključnih kupcev*. V podjetju X je število skrbnikov enako številu prodajnikov. Tako govorimo o treh skrbnikih, ki so podrejeni vodji prodaje. Številu kupcev, podrejenih enemu skrbniku, se razlikuje od skrbnika do skrbnika. Kupci so namreč razdeljeni med prodajnike oziroma skrbnike po *regijski pripadnosti*.

Število ključnih kupcev pod okriljem enega skrbnika je zato različno – odvisno od regij, ki jih pokriva posamezen skrbnik. V primeru podjetja X so obravnavani ključni kupci iz treh držav: Francije, Nemčije in Rusije. In zgolj po naključju vsak od prodajnikov oziroma skrbnikov kupcev pokriva eno od teh regij. Število kupcev, ki so dodeljeni enemu skrbniku, je zato različno.

V poglavju 2.3 sem ugotovila, da se skupno število kupcev modnega programa podjetja X zmanjšuje, kar posledično pomeni, da se zmanjšuje tudi število kupcev na skrbnika. Seveda slednje ne pomeni, da se zmanjšuje število ključnih kupcev. Podjetje X ni bilo več sposobno oskrbovati razdrobljenih naročil, zato je za svoje kupce postavilo nova pravila, predvsem v smislu ostrejših pogojev poslovanja za manjše kupce. Tako so odpadli nekateri kupci, ki niso bili sposobni zbrati zadostnih naročil, in podjetje je s tem prečistilo svoje poslovanje in osnovalo listo »zanimivih« kupcev.

Kot sem že omenila, skrbniki kupcev upravljajo *tako z malimi kot z velikimi (ključnimi) kupci*. Ker pa so kupci regijsko razdeljeni med skrbnike, je enakovredno število kupcev na skrbnika za podjetje X nemogoče doseči. V podjetju X se občasno izvajajo aktivnosti za uravnoteženost kupcev med skrbniki (po težavnosti in času, potrebnem za njihovo obdelavo naročil ipd.). To je nujno tudi z vidika enakopravnosti in složnosti dela skrbnikov. Podjetje X je torej oblikovalo *skupino treh skrbnikov ključnih kupcev*, ki deluje pod okriljem vodje prodaje. Ker je pri prodaji ključnim kupcem pomembna vključenost neprodajnega osebja oziroma *usklajeno delovanje vseh funkcij v podjetju* (finančne, proizvodne, razvojne, prodajne ...) je izredno pomembno, da imajo skrbniki kupcev na voljo ljudi z drugih področij, ki so pripravljene na sodelovanje. Ker se *skrbniki ključnih kupcev nahajajo v podjetju*, je tovrstna komunikacija veliko lažja. Kar pa na drugi strani predstavlja slabost v komunikaciji s ključnimi kupci. Glede na sistem KAM naj bi bili skrbniki locirani čim bližje ključnim kupcem, vendar v primeru podjetja X temu ni tako.

Da je poleg formalizacije sistema zelo pomembna tudi kultura podjetja, se zaveda tudi menedžment podjetja X. S tem namenom je podjetje organiziralo *delavnice za vključitev skrbnikov ključnih kupcev v program izobraževanja o sistemu KAM*. Tako so vzpostavili prijaznejšo klimo za uvajanje sprememb ter na ta način dosegli predanost in solidarnost vseh zaposlenih, povezanih s sistemom KAM.

3.5 Priprava razvojnega načrta za izbrane ključne kupce podjetja X

Razvojni načrt oziroma načrt sodelovanja s kupcem je pri snovanju sistema KAM za podjetje ključen. V bistvu gre za nekakšno vodilo za obe strani v prihodnjem časovnem obdobju, zato mora temeljiti na dogovorjenih smotrih ter namerah o specifičnih aktivnostih. Gre za skupno postavljanje ciljev in strategij, kar zahteva veliko mero zaupanja (gre namreč za izmenjavo informacij, ki so tako za podjetje kot tudi za kupca zaupne ali pa vsaj zelo občutljive narave).

V naslednjih poglavjih bom za podjetje X za izbrane ključne kupce X, Y, Z, U in V pripravila razvojni načrt. Dejansko gre za pripravo ciljev oziroma nalog ter strategij za njihovo doseganje oziroma uresničevanje.

3.5.1 Stopnje razvojnega načrta

Stopnje razvojnega načrta sem natančneje opisala že v poglavju 2.1.5, zato naj tu le na hitro povzamem vse tri stopnje:

- postavitev ciljev, kaj hoče podjetje doseči pri nekem kupcu in do kdaj;
- razvoj ključnih strategij in taktik, kako namerava podjetje doseči posamezne cilje;
- zapis razvojnega načrta v pregledno obliko.

Zaradi večje preglednosti uporabe teh stopenj na primeru konkretnega podjetja, bom vse tri stopnje prikazala skupaj v poglavju 3.5.3.

3.5.2 Tipi podatkov

Razvojnega načrta ne moremo pripraviti brez ustreznih in razpoložljivih podatkov. Nekatera bistvena vprašanja, na katera opozarja Rampersad (2001, str. 341) in si jih mora podjetje zastaviti, ko pridobiva informacije o svojih ključnih kupcih, so:

- kakšne so potrebe in pričakovanja kupcev podjetja;
- katere so potrebe in pričakovanja, ki jih pozna podjetje;
- do katere točke je podjetje sposobno zadovoljiti potrebe in pričakovanja svojih kupcev;
- če so kupci nezadovoljni, zakaj do tega prihaja (mnenje kupcev in mnenje podjetja).

Tu gre predvsem za informacije, ki jih podjetje utegne dobiti na podlagi stalne komunikacije s kupcem. Pomembno je vzdrževanje medsebojnih odnosov, na katerih temelji pridobivanje tovrstnih informacij. Za podjetje X to predstavlja veliko težavo, saj v podjetju ni skupne baze podatkov, iz katere bi črpali tovrstne informacije. Obstaja sicer dokumentacija prodajnikov, ki pa je urejena na različnih medijih, vendar ti medsebojno niso združljivi oziroma bi njihovo urejanje zahtevalo precej časa. Poleg tega obstoječa dokumentacija tudi ni dostopna ostalim zaposlenim, ampak zgolj eni sami osebi – prodajniku. Na tem področju obstaja v podjetju X precej problemov za katere bo potrebno izdelati celovito rešitev.

Problem neurejenega internega informacijskega sistema je v osnovnem sistemu, ki ga uporablja podjetje X, saj le ta ni zasnovan za potrebe prodaje, ampak za potrebe proizvodnje. Menedžment se že nekaj časa odloča o uvedbi internega informacijskega sistema, ki bi rešil omenjeno težavo, vendar je problem v združljivosti starega sistema z novim. Dodaten problem predstavljajo tudi stroški uvedbe takšnega sistema. Zato se iščejo kratkoročne rešitve v obliki excelovih tabel in skupnih pregledov podatkov, ki pa so nezanesljive in za izdelavo precej zamudne, vendar trenutno v najboljši možni meri dopolnjujejo obstoječi sistem. Predvsem gre za »gašenje požarov«, ko druga orodja odpovedo.

Podatki o ključnih kupcih, ki so trenutno na voljo v podjetju X so:

- temeljni podatki o kupcu (naziv in sedež kupca); tu manjkajo podatki o vrsti lastništva in organizaciji kupčevega podjetja;
- kontaktni podatki kupca (navadno ene ali dveh oseb); potrebno bi bilo pridobiti podatke o menedžmentu podjetja;
- podatki o količinski in vrednostni prodaji kupcev od leta 2005 dalje;
- podatki o reklamacijah kupca in njihovih rešitvah.

Vendar naj poudarim, da je zelo malo teh podatkov mogoče dobiti takoj, saj je za večino podatkov potrebno izvesti prenose iz sistema ter jih nadalje obdelati do takšne oblike, da so ti uporabni za pridobivanje konkretnjših informacij. *Nikjer pa podjetje X nima zavedenih podatkov, kot so:* finančni podatki o kupcu in njegovi boniteti, osnovne strateške usmeritve kupca in strateške usmeritve podjetja X v povezavi s posameznimi kupci, podatek o morebitnih, obojestransko potrjenih poslovnih priložnostih, podatek o planirani prodaji za posameznega kupca ipd. Tu naj še enkrat opozorim na manjko podatka o donosnosti kupcev podjetja X, ki je eden ključnih podatkov, ko se podjetje loti uvedbe sistema KAM.

Ključ do uspešnega vodenja odnosov se skriva v povečanju vpliva skrbnika na odločevalce pri ključnem kupcu. Da skrbnik to lahko doseže, mora (Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, 2008):

- vedeti, katera sporočila želi komunicirati;
- ugotoviti, kdo je najpomembnejši v procesu odločanja;
- razumeti notranjo politiko v podjetju ključne stranke;
- najti pot do ključne stranke (preko sheme njihove organizacije);
- biti pobudnik zrcaljenja odnosov oziroma vživljanja v stranko;
- kadar je mogoče izkoristiti priložnost za vplivanje;
- postaviti mrežo odnosov pri ključnem kupcu in se tako seznaniti z njihovo organiziranostjo;
- narediti in uresničevati načrt kontaktov pri ključni stranki.

Za uresničitev zgoraj navedenih nalog mora podjetje X nadgraditi informacijski sistem.

3.5.3 Izdelava razvojnega načrta za izbrane ključne kupce

Na podlagi dostopnih podatkov podjetja X ter opravljene raziskave sem izdelala razvojni načrt za pet ključnih kupcev podjetja. Za vsakega ključnega kupca sem izbrala en cilj, ki je po mojem mnenju glede na trenutno situacijo podjetja X najbolj pomemben. Nato sem za vsak cilj določila tri strategije, ki jih lahko podjetje X uporabi za doseg zastavljenega cilja. V zadnjem stolpcu pa sem navedla še taktike, ki naj jih podjetje uporabi za doseg omenjenih ciljev. Za uspeh razvojnega načrta mora podjetje izbrati tako učinkovite strategije kot tudi učinkovite taktike. Eno samo ni dovolj. To poudarjata tudi McDonald in Ryals (2007, str. 13).

Tabela 7: Razvojni načrt podjetja X za pet ključnih kupcev

KLJUČNI KUPEC	CILJI	STRATEGIJE	TAKTIKE
1. KUPEC X	Razvoj novih modelov obutve za tega kupca	1. <i>Informacije od kupca</i>	- delavnice s stranko v podjetju X - telefonski pogovori - elektronska pošta - srečanja na sejmih
		2. <i>Analiza francoskega trga</i>	- samostojna analiza podjetja X (zbiranje primarnih podatkov) - že obstoječa analiza (sekundarni podatki) - agentova analiza trga - analiza na podlagi ostalih naročil francoskih kupcev
		3. <i>Analiza kupčevih preteklih naročil</i>	- analiza naročil preteklih sezon - analiza naročil ostalih kupcev - komuniciranje s kupcem
2. KUPEC Y	Doseganje boljnih cen pri kupcu oziroma razlike v ceni	1. <i>Vpliv na agenta in njegovo provizijo</i>	- telefonski pogovori - srečanja na sejmih - obisk agenta
		2. <i>Boljša predstavitev lastnosti obutve (argumentirani razlogi za višjo ceno obutve)</i>	- agentov obisk pri kupcu - obisk skrbnika pri kupcu - telefonski pogovor s kupcem
		3. <i>Znižanje stroškov proizvodnje določenih artiklov za tega kupca</i>	- uporaba enakih materialov drugega/cenejšega dobavitelja - uporaba slabših/bolj umetnih materialov - iskanje večjih naročil in posledično zmanjšanje stroškov na enoto
3. KUPEC Z	Zmanjšanje provizije za agenta in posledično večja razlika v ceni	1. <i>Pritisk na agenta z ustreznimi argumenti</i>	- osebni obisk - telefonski pogovor
		2. <i>Poskus direktnega poslovanja s kupcem / prevzem kupca agentu</i>	- osebni obisk - telefonski pogovor
		3. <i>Menjava agenta</i>	- iskanje novega agenta (tvega možnost izgube obstoječega agenta in njegovih kupcev) - kontakti z največjim tekmečem že obstoječega agenta
4. KUPEC U	Doseganje lepših, manj razdrobljenih naročil tega kupca	1. <i>Omejeno število vzorcev in s tem zmanjšanje števila modelov (na razpolago za naročanje)</i>	- izbor le najboljših modelov - izbor le novih modelov - izbor le cenovno najbolj ugodnih modelov z vidika kupca ali podjetja
		2. <i>Postavitev pravil oziroma minimalnih količin za naročanje</i>	- minimalna količina/model - minimalna količina/barvo - minimalna količina/kupca
		3. <i>Nagrada za kupca za večje količine</i>	- dodaten popust za doseganje dogovorjenih količin naročil - druge ugodnosti: dodatna vrečka, promocijski material ipd.

KLJUČNI KUPEC	CILJI	STRATEGIJE	TAKTIKE
5. KUPEC V	<i>Razvoj pristnejšega odnosa s kupcem</i>	1. <i>Informacije od agenta in prejšnja naročila kupca</i>	- pogovori z agentom - analiza naročil kupca - sekundarni podatki o dotičnem kupcu
		2. <i>Razvoj posebnih modelov za tega kupca</i>	- ekskluziva za določene modele - cenovno ugodni modeli - posebni materiali
		3. <i>Posebne ugodnosti za kupca</i>	- cenovne ugodnosti - ekskluziva - promocijski material

Vir: Interni podatki podjetja X, 2008.

V nadaljevanju navajam še priporočila in smernice v zvezi s sistemom KAM, ki naj jih podjetje upošteva pri svojem poslovanju.

3.6 Predlogi in smernice za podjetje X

Predloge in smernice za izboljšanje poslovanja s kupci v podjetju X sem podajala že sproti, v tem delu pa bom nanje še enkrat opozorila. Izgradnja dolgoročnih odnosov s ključnimi kupci zahteva veliko naporov in sredstev podjetja. Vse to je lahko zaman, če ključni kupec ne želi ali ne vidi smisla v tem, da bi ga kot takšnega obravnavali. Podjetje se mora zato zavedati, da takšno sodelovanje zahteva vložke na obeh straneh, torej tudi na kupčevi strani. Zato je nujno preveriti, kakšni so kupčevi pogledi in interesi v zvezi s tem.

Trenutno so najbolj zaskrbljujoče napovedi o recesiji, ki bo po vsej verjetnosti dolgotrajnejša, kot so predvidevale prvotne napovedi. Posledično bo to zaradi večje previdnosti kupcev za podjetje X pomenilo zmanjšanje naročil v letih 2009 in 2010. Na drugi strani pa je pričakovati zahteve kupcev po daljših plačilnih rokih oziroma drugih ugodnostih

Na podlagi telefonskih razgovorov s ključnimi kupci in intervjuja z vodjo prodaje sklepam, da so ključni kupci X, Y, Z, U in V pripravljeni vstopiti v takšno razmerje. Vsi omenjeni kupci si v prihodnosti želijo sodelovanja s podjetjem X v obliki strateškega partnerstva. Podjetje X je namreč s svojimi izdelki, kakovostjo in sledenjem trendom prispevalo k njihovi rasti. Vseeno bi na tem mestu opozorila na možnost, da ocene kupcev o podjetju X kot dobavitelju v *Prilogi 5* niso povsem realne in neobjektivne, zato utegnejo biti zavajajoče. Veliko kupcev je namreč še vedno transakcijsko usmerjenih in ne vidi prednosti v globljem sodelovanju z dobaviteljem, zato tudi ne posveča pozornosti naporom dobavitelja pri pridobivanju informacij. Kljub temu podjetje mora nadaljevati svoje sodelovanje s kupci, in sicer v smeri povečanja poslov ter s tem izkoriščanja ekonomije obsega. Podjetje naj podrobno analizira vse svoje kupce in oceni njihovo pomembnost (na podlagi donosnosti kupcev) za podjetje X. Za doseg slednjega mora podjetje zamenjati oziroma nadgraditi svoj informacijski sistem.

Glavna pomanjkljivost podjetja X je namreč v neizgrajenem oziroma v zelo zastareli obliki informacijskega sistema, ki skrbnikom ključnih kupcev ne omogoča razpolaganja s potrebnimi podatki. S tega vidika je to prav gotovo ena od primarnih nalog, ki se je mora podjetje lotiti, če želi nadaljevati z uspešnim uvajanjem sistema KAM v organizacijo.

Vzpostavi naj vzporednice med obsegom njihovih naročil ter razpoložljivimi proizvodnimi zmogljivostmi podjetja. Na ta način si bo podjetje zagotovilo zadostne proizvodne zmogljivosti v izogib neljubi situaciji iz leta 2007, ki je povzročila velik osip kupcev podjetja. Podjetje X mora postaviti kriterije, po katerih bo sprejemalo nove kupce, in ugotoviti, kako se bo otreslo tistih kupcev, ki ne dosegajo zadostnih količin, potrebnih za učinkovito poslovanje podjetja. Torej ni pomembna samo količina kupcev (kot bi utegnili zaključiti na podlagi preteklega poslovanja podjetja X), ampak predvsem njihova kakovost.

Potrebno je tudi sodelovanje s kupci na področju razvoja novih modelov ter izpopolnjevanje obstoječih izdelkov v smeri zniževanja proizvodnih stroškov s čimer bi dosegli večje razlike v ceni. Večja odzivnost podjetja X na nove modne trende v obutveni industriji lahko prinese boljše rezultate na modno zahtevnejših trgih kot sta Francija in Italija. Za doseg slednjega naj podjetje X bolje izkoristi svoje agente, ki imajo največ stika s temi trgi. Glede na visoke odstotke provizij agentov naj podjetje opravi analizo smiselnosti vzdrževanja agentov. To je ena bistvenih nalog, ki se je mora lotiti podjetje v bližnji prihodnosti, saj se tu kažejo potencialni prihranki za podjetje.

Omenim naj tudi potrebo po povezavi modnega in športnega programa, kljub temu da v podjetju X delujeta povsem ločeno. Podjetje mora razmisliti predvsem o povezavah na področju transporta, zbiranja informacij, hkrati pa tudi o oblikovanju ponudb za kupce nasprotnega programa.

Za uspešnejše delo skrbnikov ključnih kupcev naj podjetje poskrbi z ustrežno motivacijo. Glede na to, da se skrbniki nahajajo v podjetju, so motivacija lahko že obiski kupcev. To je pomembno tudi z vidika gradnje dolgoročnejših in bolj poglobljenih odnosov s ključnimi kupci. Brez prave motivacije skrbnikov ključnih kupcev utegne priti do upiranja le teh, saj jim uvedena oblika sistema KAM (polovični program) nalaga dodatno delo.

Upoštevanje omenjenih predlogov in smernic bo za podjetje X pomenilo tesnejše sodelovanje s kupci. Posledično bi to pomenilo prednost tako za podjetje kot tudi za kupce, saj so kakovostni medsebojni odnosi pogoj za dolgoročno uspešno poslovno sodelovanje. Hkrati pa predstavljajo za podjetje X tudi konkurenčno prednost, ki je v današnjem poslovnem okolju velikega pomena.

SKLEP

Ravnanje s ključnimi kupci podjetja ne pomeni samo intenzivnejše skrbi za izbrane kupce. Je celovit strateški pristop podjetja, ki zahteva drugačno razmišljanje in organizacijo ter druga znanja. S slednjim mislim predvsem na znanja in lastnosti skrbnikov ključnih kupcev. Za podjetja z utečeno tradicijo poslovanja je lahko tovrstna sprememba – uvedba sistema KAM – precej stresna. Če potreba po spremembi izhaja iz vse slabših poslovnih rezultatov, se pojavijo zahteve po hitrem ukrepanju. Vendar mnoga podjetja takrat niso pripravljena vlagati v nekaj, kar bo prineslo rezultate šele čez nekaj let. Smiselno je torej, da podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, prepozna nekatere kupce kot bolj pomembne in se usmeri v razvoj odnosov s temi kupci.

Uvedba KAM v podjetja poteka postopoma, tudi podjetje X tu ni izjema. To je razumljivo, saj se mora med podjetjem in kupcem razviti visoka stopnja zaupanja, hkrati pa sistem zahteva tudi prilagoditev organizacije znotraj in med podjetjema. Medsebojno zaupanje se krepi na podlagi stalnih stikov, danih in izpolnjenih obljub ter družabnih srečanj. Zelo pomembna je tudi vpletenost in zavezanost najvišjega vodstva k pristopu KAM.

Izbrano podjetje X ima dovolj razlogov, da začne razmišljati o strateških povezavah s svojimi kupci. Na tujem trgu se srečuje z vedno močnejšo konkurenco in hkrati z zasičenostjo trga. Najbolj problematični so na eni strani nizkocenovni konkurenti z vzhoda, na drugi pa svetovno uveljavljene blagovne znamke, ki jim omenjeno podjetje ne more enakovredno konkurirati. V magistrskem delu sem predstavila le grobo sliko podjetja X in njegovega pristopa k uvedbi sistema KAM, vendar pa sem kljub temu našla kar nekaj pomanjkljivosti. Največja slabost podjetja je zastarel informacijski sistem, ki ga mora podjetje čim prej ustrezno nadgraditi, saj prodajnikom ne omogoča vpogleda v nekatere bistvene podatke, pomembne za njihovo poslovanje. Predvsem pa je pomembno to, da je podjetje X med svojimi kupci precej cenjeno. To trditev sicer lahko omejim samo na obravnavane kupce, vendar so ti za podjetje ključnega pomena. Svojo konkurenčno prednost pred ostalimi dobavitelji bi podjetje lahko povečalo s še tesnejšo povezavo s ključnimi kupci.

Za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja je nujno tudi spremljanje dobičkonosnosti kupcev, kar pa je v podjetju X trenutno nemogoče izvesti zaradi neprimernosti informacijskega sistema. Zaradi tega so vlaganja v nadgradnjo le tega oziroma v njegovo čimprejšnjo nadomestitev izredno pomembna, če želi podjetje uspešno nadaljevati z vpeljavo sistema KAM v svojo organizacijo. Poleg zvestobe in zavezanosti kupca, kakovosti, jakosti in trajanja odnosa je eden od dejavnikov, ki vpliva na dobičkonosnost kupcev, tudi njihovo zadovoljstvo. Predvsem pa je pomembno, da pridobljene rezultate tako podjetje kot tudi kupci vključujejo v svoje odločitve o poslovanju.

LITERATURA IN VIRI

Baker, M. J. (2002). *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Brooks, I., (1995). Motivated teams: an inter-cultural case. *Team Performance Management*, 1 (3), 6-16.

Burnett, K. (1993). *Strategic Customer Alliances: How to win, manage and develop business in 1990s*. London: Pitman Publishing.

Clemmet, A. (1998). Understanding and adding value. *Work Study*, 47 (5), 164-166.

Connolly, A. (1994). Managing Customer for profit. *Management Accounting*. London, 27 (4), 34-41.

Erik, M. van R., Vernooij, M.J.A., Triest, van S. (2003). The implementation of customer profitability analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (1), 573-583.

Gosselin, D. P., Guy André Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6), 376-385.

Gould, G., (1995). Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it). *Managing Service Quality*, 5 (1), 15-19.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing: From the 4Ps-product, Price, Promotion, Place- of Traditional Marketing Management to the 30Rs-the Thirty Relationships- of the New Marketing Paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Harvey, M., Myers, M. B., Novicevic, M. M. (2003). The managerial issues associated with global account management. *Journal of Management Development*, 22 (2), 103-129.

Hennessey, H. D., Jeannet, J. (2003a). *Global Account Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hennessey, H. D., Jeannet, J. (2003b). *Global Account Management*. Chichester: J. Wiley.

Horvat, T. (2001a): Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje. *Ljubljana: Finance*, 105, 18.

Horvat, T. (2001b): Računovodstvo: Največji kupci običajno niso najdonosnejši. *Ljubljana: Gospodarski vestnik*, 50 (25), 126.

Interni podatki podjetja X, 2008.

Ivens, B. S., Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, (5), 301-310.

Kalafut, P.C., Low, J., (2001). The value creation index:: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29 (5), 9-15.

Kempeners, A. M., van der Hart, H. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & International Marketing*, 14 (4), 310-327.

Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. (2004). *Management Trženja. Enajsta izdaja*. Ljubljana: GV Založba.

Lavender, M. (2004). Maximising customer relationships and minimising business risk. *International Journal of Bank Marketing*, 22 (4), 291-296.

McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, practise and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13 (8), 737-757.

McDonald, M., Ryals, L. (2007). *Key Account Plans: The Practitioners Guide to Profitable Planning*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McDonald, M., Rogers, B. (1998). *Key Account Management: Learning from Supplier and Customer Perspectives*. Amsterdam: Elsevier.

McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D. (2000). *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McDonald, M., Woodburn, D. (1999). *Key Account Management: building on supplier and buyer perspectives*. London: Financial Times/Prentice Hall.

McDonald, M., Woodburn, D. (2006). *Key Account Management: The Definite Guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McGinnis, F., McCarty, L. (1998). Strategic Account Management in the New Procurement Environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3 (1), 12-16.

Millman, T., Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 9-21.

Millman, T., Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (2), 7-22.

Millman, T., Wilson, K. (1999). Procesual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 328-337.

Ojasalo J. (2001). Key account management at company and individual levels in business to business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 199-218.

Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S., Naudè, P. (2006). Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1360-1374.

Payne, A. (1994). Relationship Marketing – Making the Customer Count. *Managing Service Quality*, 4 (6), 29-31.

Petković, M. (2001). *Ravnanje s ključnimi kupci v podjetju Siemens*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Piercy, N. F., Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 18-26.

Preissner, A. (1996). *Marketing – Controlling*. München: Oldenburg.

Rampersad, H. (2001). 75 painful questions about your customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 13 (5), 341-347.

Rojšek, I. (2005). *Ravnanje s strateško pomembnimi kupci*. Ljubljana: CISEF.

Rozman, R. (2008). *Prosojnice pri predmetu Teorija Organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Sklop intenzivnih delavnic podjetja X: KAM – ravnanje s ključnimi kupci, Ljubljana: Agregata poslovno svetovanje d.o.o., 2008

Steward, C. (1996). *Managing Major Accounts; Shaping and exploiting your firm's intangible assets*. Berkshire: Mcgraw-Hill Book Company Europe.

Ward, K. (1992). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wilson, R. M. S., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wong, Y. H. (1998). Key to key account management: relationship () model. *International Marketing Review*, 15 (3), 215-231.

Woorkman, J. P. Jr., Homburg, C., Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 3-21.

Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing* Volume, 23 (5), 323-331.

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: POVZETKI INTERVJUJEV</i>	<i>1</i>
INTERVJU 1: POVZETEK	1
INTERVJU 2: POVZETEK	2
INTERVJU 3: POVZETEK	3
INTERVJU 4: POVZETEK	4
INTERVJU 5: POVZETEK	6
<i>PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI KLJUČNIH KUPCEV.....</i>	<i>7</i>
<i>PRILOGA 3: TABELE POVPREČNIH OCEN PRIVLAČNOSTI KLJUČNIH KUPCEV.....</i>	<i>8</i>
TABELA 3A: PRIVLAČNOST KUPCA X	8
TABELA 3B: PRIVLAČNOST KUPCA Y.....	8
TABELA 3C: PRIVLAČNOST KUPCA Z.....	9
TABELA 3D: PRIVLAČNOST KUPCA U	9
TABELA 3E: PRIVLAČNOST KUPCA V.....	9
<i>PRILOGA 4: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE DOBAVITELJEVEGA KONKURENČNEGA POLOŽAJA.....</i>	<i>10</i>
<i>PRILOGA 5: TABELE POVPREČNIH OCEN MOČI OZIROMA KONKURENČNEGA POLOŽAJA PODJETJA X PRI KLJUČNIH KUPCIH</i>	<i>11</i>
TABELA 5A: KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA X PRI KUPCU X	11
TABELA 5B: KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA X PRI KUPCU Y	11
TABELA 5C: KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA X PRI KUPCU Z.....	12
TABELA 5D: KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA X PRI KUPCU U	12
TABELA 5E: KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA X PRI KUPCU V.....	12

PRILOGA 1: POVZETKI INTERVJUJEV

Intervju 1: povzetek

Kontaktna oseba: prodajnik 1 na modnem programu

Datum intervjuja: 7.12.2008; od 9.00 do 9.45

Na kaj pomislite ob pojmu »ključni kupec«?

To je kupec, ki je zelo pomemben za podjetje. Od njega zavisi uspeh podjetja, zato je zelo pomembno obojestransko sodelovanje. Navadno je takih kupcev nekaj.

Ključni kupci se navadno tudi oni sami zavedajo, kaj pomenijo nekemu podjetju, kar znajo tudi izkoristiti. Zato je pomembno vzdrževanje pristnega odnosa s takim kupcem. Tu se pojavi vprašanje, v kolikšni meri, takšnemu kupcu priznati, da je za nas ključen. Prav gotovo mu vseh dejstev podjetje ne sme razkriti, ker s tem izgubi tudi del pogajalske moči.

Kateri so dejavniki oziroma merila za presojo privlačnosti kupca (naštejte jih vsaj pet)?

Glavni dejavnik za presojo ključnih kupcev je podatek o vrednosti prodaje. Zelo pomembno je gibanje prodaje skozi čas. Tako podjetje kot kupec morata sodelovati z namenom povečanja vrednosti prodaje v prihodnjem obdobju. Podjetje se mora vprašati o prodajnem potencialu kupca.

V zaostrenih gospodarskih razmerah, kakršne nam napovedujejo analitiki za leto 2009, ne gre zanemariti plačilne discipline kupca. Zelo pomembno je torej, da kupec pravočasno poravnava svoje obveznosti.

Mogoče je tu potrebno omeniti tudi kupčevo občutljivost na cene izdelkov. Kakšen je manevrski prostor podjetja pri določanju cen? Ali ima tu podjetje še kaj rezerve?

Koliko ključnih kupcev menite, da ima vaše podjetje na vašem programu?

Po mojih ocenah je teh okrog 20 % vseh kupcev, če upoštevamo zakonitosti Paretovega pravila. Vendar pa menim, da brez analize težko na pamet govorimo o več kot petih ključnih kupcih.

Ali lahko na podlagi pravkar povedanega določite pet ključnih kupcev podjetja na vašem programu?

Kot že rečeno, bi bilo za konkretne ugotovitve potrebno narediti natančno analizo. Glede na moje občutke in pa na velikost posameznih kupcev, pa menim, da so to kupci iz zahodne Evrope: kupec X, kupec Y, kupec Z, kupec V in kupec U.

Intervju 2: povzetek

Kontaktna oseba: prodajnik 2 na modnem programu

Datum intervjuja: 7.12.2008; od 11.00 do 11.30

Na kaj pomislite ob pojmu »ključni kupec«?

Ključni kupec je tisti, ki je ključnega pomena za podjetje. To so kupci, ki od podjetja kupujejo največje količine oz. imajo velik prodajni potencial za prihodnost.

Kateri so dejavniki oziroma merila za presojo privlačnosti kupca (naštejte jih vsaj pet)?

Za določanje ključnih kupcev je zelo pomembno, da upoštevamo vrednost prodaje kupca v nekem obdobju. Poleg tega pa tudi to, da pogledamo prodajni potencial kupca za prihodnost. Lahko, da trenutno prodaja kupca ni med najboljšimi, ampak obstaja pri kupcu potencial za prodajo v prihodnjem obdobju. Tega pa ne moremo oceniti brez sodelovanja s kupcem, brez prejemanja informacij od kupca. Potrebno je vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov, s pogostimi srečanji in pogovori, da podjetje zna oceniti svoj položaj pri nekem kupcu.

Zelo pomembno je tudi poznavanje tržišč, s katerimi podjetje sodeluje. Ne gre torej zgolj za poznavanje kupcev, ampak tudi poznavanje konkurentov.

Koliko ključnih kupcev menite, da ima vaše podjetje na vašem programu?

Moje mnenje je, da teh ni več kot deset. V kolikor upoštevamo, da so ključni kupci tisti, ki dosegajo pomembne odstotke glede na skupno vrednost prodaje in z njimi poteka poglobljeno sodelovanje.

Ali lahko na podlagi pravkar povedanega določite pet ključnih kupcev podjetja na vašem programu?

Težko bi se opredelil in določil ključne kupce iz regije, s katero ne sodelujem. Za svojo regijo zahodne Evrope pa lahko naštejem naslednje kupce, za katere menim, da so ključni za poslovanje podjetja: kupec Y, kupec X, kupec V, kupec Z in kupec T.

Intervju 3: povzetek

Kontaktna oseba: prodajnik 3 modnega programa

Datum intervjuja: 7.12.2008; od 12.00 do 12.50

Na kaj pomislite ob pojmu »ključni kupec«?

Ključni kupec: to je za podjetje najbolj pomemben kupec. Se pravi, da gre za kupca, ki kupuje od podjetja največje količine blaga. Tak kupec je strateškega pomena za podjetje, zato mora biti z njim podjetje v stalnih stikih.

Ključni kupec zahteva od prodajnika dodatno delo, saj se mu je potrebno bolj posvetiti in ohranjati z njim dobre poslovne odnose.

Kateri so dejavniki oziroma merila za presojo privlačnosti kupca (naštejte jih vsaj pet)?

Kupci so za podjetje pomembni toliko, kolikor od podjetja kupijo oz. naj bi kupovali v bližnji prihodnosti. Prodaja kot taka je ključna pri iskanju ključnih kupcev.

Poleg prodaje je pomembna tudi občutljivost kupca na cene. V kolikor imamo pri kupcu zadosten manevrski prostor, ki nam omogoča uravnanje cen glede na trenutno situacijo na trgu, je to hvalevredno. V kolikor tega ni in se podjetje sooča s stalnimi pritiski na cene s strani kupca, je sodelovanje zelo oteženo.

Koliko ključnih kupcev menite, da ima vaše podjetje na vašem programu?

Ključnih kupec podjetja mislim, da ni več kot pet. Če upoštevamo, da so to dejansko kupci s katerimi je podjetje v stalnem stiku in pa, da njihov obseg prodaje ustreza kriteriju »ključnega kupca«. Večinoma gre za kupce iz Zahodne Evrope, ki naročajo le nekaj artiklov iz prodajnega programa, vendar te v večjih količinah. Za ključne kupce so značilna tudi pogosta ponaročila artiklov, kar pomeni, da se mora podjetje izredno fleksibilno odzivati na njihove potrebe.

Ali lahko na podlagi pravkar povedanega določite pet ključnih kupcev podjetja na vašem programu?

Moja ocena je zgolj subjektivna, glede na to, da trgi zahodne Evrope niso predmet mojega poslovanja. Menim, da so to kupci, ki imajo največ ponaročil: to so kupec Y, kupec Q, kupec Z; za ostale pa menim, da bi bilo potrebno narediti analizo.

Intervju 4: povzetek

Kontaktna oseba: vodja prodaje modnega programa

Datum intervjuja: 7.12.2008; od 13.30 do 14.35

Na kaj pomislite ob pojmu »ključni kupec«?

Ključni kupec: je za podjetje zelo pomemben kupec. V tem primeru govorimo o kupcu, ki kupuje od podjetja večje količine (navadno gre za nakup manjšega števila artiklov v večjih količinah). Tak kupec je strateškega pomena za podjetje, kar od podjetja zahteva posebno skrb za ohranjanje stalnih stikov in grajenje odnosov z njim.

Tu ni pomembna zgolj vloga prodajnika, ampak nenazadnje tudi moja vloga in pa vloga direktorja prodaje, kar vodi do grajenja odnosov tudi na višjih instancah, kar krepi odnose in vzbuja zaupanje med obema stranema.

Kateri so dejavniki oziroma merila za presojo privlačnosti kupca (naštejte jih vsaj pet)?

Poleg vrednosti prodaje kupca gre tu izpostaviti tudi občutljivost kupca na cene. V kolikor so kupci izredno togi pri oblikovanju cen, je včasih izredno težko priti do soglasja. Predvsem pri velikih kupcih so cene vedno določene individualno, od kupca od kupca posebej, kar terja od prodajnika in tudi od nas ostalih precej vložene napore. V kolikor pa imamo pri kupcu zadosten manevrski prostor, ki nam omogoča uravnanje cen glede na trenutno situacijo na trgu, s tem ni problema. Žal se to dogaja le redko.

Glede na strašljive napovedi za leto 2009, se vedno več pozornosti posveča tudi boniteti kupcev, predvsem njihovi plačilni disciplini. Plačilni pogoji se tako zaostrejujejo, v kolikor je plačilna disciplina kupcev slaba.

Predvsem je pri teh kupcih potrebna njihova pripravljenost za sodelovanje. V kolikor so ti kupci pripravljeni na pogajanja, se večinoma najde skupna pot za rešitev težav. V kolikor pa kupci delujejo zgolj po načelu, da oni dobijo in niso pripravljeni na sklepanje kompromisov, se medsebojni odnosi in sodelovanje zna poslabšati.

Koliko ključnih kupcev menite, da ima vaše podjetje na vašem programu?

Težko je govoriti o točnem številu ključnih kupcev, lahko pa govorimo o tistih nekaj, ki so zelo pomembni z vidika obsežnosti njihovih naročil. Večinoma so to distributerji iz Zahodne Evrope, ki se ukvarjajo z internetno oziroma kataloško prodajo artiklov.

Ti kupci veljajo za zahtevne kupce, takšne so večinoma tudi njihove zahteve. V večini primerov nam ti kupci zaračunavajo kazenske penale, če se točno ne držimo potrjenih dobavnih rokov in ostalih pogojev, ki izhajajo iz obsežno pripravljene pogodbe za vsakega izmed njih.

V zadnjem času se nam odpirajo tudi trgi vzhodne Evrope, tako bi našli ključnega kupca tudi na tem trgu. Za bolj točne podatke o ključnih kupcih pa bo potrebno narediti obsežnejšo analizo kupcev modnega programa in pregledati tudi njihove prodajne potenciale za prihodnost. Glede na to, da prihaja obdobje recesije, je potrebno pretehtati vse dejavnike, ki utegnejo v prihodnjih letih vplivati na zmanjšanje oziroma povečanje obsega njihovih naročil.

Ali lahko na podlagi pravkar povedanega določite pet ključnih kupcev podjetja na vašem programu?

Za katere kupce gre, sem napeljal že v svojem prejšnjem odgovoru. Med njimi tako velja omeniti kupca Y, s katerim poslujemo že precej dolgo obdobje in tudi sodelujemo pri skupnem razvoju artiklov. Podobno je tudi s kupcem Z, od katerega prav tako prejemamo veliko ponaročil. Tu velja omeniti tudi kupca X in kupca V iz področja Francije. Na trgih vzhodne Evrope pa je to kupec U.

Intervju 5: povzetek

Kontaktna oseba: direktor prodaje

Datum intervjuja: 7.12.2008; od 15.30 do 16.10

Na kaj pomislite ob pojmu »ključni kupec«?

Ključni kupci so strateško pomembni kupci za podjetje. Za podjetje ni dovolj, da pozna svoje ključne kupce, ampak jim mora ustrezno prilagoditi tudi vse svoje aktivnosti

Kateri so dejavniki oziroma merila za presojo privlačnosti kupca (naštejte jih vsaj pet)?

V tem trenutno vi to verjetno najbolj veste. Glede na negativne napovedi o prihajajoči se recesiji, se mi zdi v tem trenutku zelo pomembna plačilna sposobnost naših kupcev ter njihova (ne)občutljivost na učinke recesije.

Če pa gledamo generalni pregled vseh kupcev, je to nedvomno vrednost prodaje posameznim kupcem.

Koliko ključnih kupcev menite, da ima vaše podjetje na vašem programu?

Koliko, težko rečem, verjetno pa številka ni velika, ampak je tistih pravih ključnih kupcev v tem trenutku zgolj nekaj. Kar pa ne pomeni, da podjetje nima kupcev, ki predstavljajo potencialne nove ključne kupce. Potrebno pa vložiti več truda v ohranjanje in razvijanje odnosov z njimi, ne samo na nižjih ravneh, ampak tudi na ravni ravnateljstva.

Ali lahko na podlagi pravkar povedanega določite pet ključnih kupcev podjetja na vašem programu?

To so prav gotovo nekateri kupci iz Nemčije, verjetno kakšna kataloška hiša ali pa distributer. Tudi Rusija bi znala biti eden od trgov, kjer se razvijajo ključni kupci, predvsem glede na velikost samega tržišča. Ne smemo pa zanemariti tudi trendovske in modno napredne Francije, čeprav kot vemo, s temi kupci nekoliko težje dosežemo isto »govorico«.

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI KLJUČNIH KUPCEV

(namenjen vodji prodaje, ki najbolje pozna vseh pet ključnih kupcev)

Navodila za izpolnjevanje tabel::

Pred vami je 5 tabel, od katerih je vsaka posebej namenjena enemu ključnemu kupcu. Ključni kupci so bili določeni na podlagi vrednostih podatkov prodaje za obdobje zadnjih dveh let.

Merila pa na podlagi globinskih intervjujev z vami.

V priložene tabele, v stolpec »utež« vpišite, v kolikšni meri je za vas posamezno merilo pomembno. Pomembnost posameznega merila določite z utežjo od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni, da je merilo za vas nepomembno, 10 pa pomeni, da je merilo najbolj pomembno. Seštevek vseh meril naj bo 10.

V stolpec »ocena« vpišite v kolikšni meri kupec to merilo dosega z ocenami od 1 do 10; pri čemer je 1 najnižja ocena, 10 pa najvišja ocena.

Prosim vas, da izpolnite vseh 5 tabel, za 5 ključnih kupcev podjetja, in sicer kupca X, Y, Z, U in V.

Hvala.

Primer izpolnjene tabele:

KLJUČNI KUPEC 1: _____

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	
1. merilo	3	8	
2. merilo	3	5	
3. merilo	1	9	
4. merilo	2	7	
5. merilo	1	6	
SEŠTEVEK	10		

PRILOGA 3: TABELE POVPREČNIH OCEN PRIVLAČNOSTI KLJUČNIH KUPCEV

Tabela 3a: Privlačnost kupca X

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. vrednost prodaje	3	8	2,4
2. občutljivost na cene	2	5	1,0
3. plačilna disciplina kupca	1	9	0,9
4. prodajni potencial	2	7	1,4
5. pripravljenost na sodelovanje	2	6	1,2
SEŠTEVEK	10		6,9

Tabela 3b: Privlačnost kupca Y

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. vrednost prodaje	3	7	2,1
2. občutljivost na cene	3	3	0,9
3. plačilna disciplina kupca	1	9	0,9
4. prodajni potencial	2	6	1,2
5. pripravljenost na sodelovanje	1	5	0,5
SEŠTEVEK	10		5,6

Tabela 3c: Privlačnost kupca Z

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. vrednost prodaje	3	6	1,8
2. občutljivost na cene	2	6	1,2
3. plačilna disciplina kupca	1	9	0,9
4. prodajni potencial	3	6	1,8
5. pripravljenost na sodelovanje	1	5	0,5
SEŠTEVEK	10		6,2

Tabela 3d: Privlačnost kupca U

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. vrednost prodaje	3	6	1,8
2. občutljivost na cene	1	7	0,7
3. plačilna disciplina kupca	1	7	0,7
4. prodajni potencial	3	6	1,8
5. pripravljenost na sodelovanje	2	7	1,4
SEŠTEVEK	10		6,4

Tabela 3e: Privlačnost kupca V

<i>Merilo za presojo privlačnosti kupcev</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. vrednost prodaje	3	7	2,1
2. občutljivost na cene	1	7	0,7
3. plačilna disciplina kupca	1	8	0,8
4. prodajni potencial	2	6	1,2
5. pripravljenost na sodelovanje	3	5	1,5
SEŠTEVEK	10		6,3

PRILOGA 4: VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE DOBAVITELJEVEGA KONKURENČNEGA POLOŽAJA

(namenjen obravnavanim petim ključnim kupcem podjetja X)

Navodilo za izpolnjevanje tabele:

V priloženo tabelo, v stolpec »utež« vpišite, v kolikšni meri je za vas posamezno merilo pomembno. Pomembnost posameznega merila določite z utežjo od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni, da je merilo za vas nepomembno, 10 pa pomeni, da je merilo najbolj pomembno. Seštevek vseh uteži naj bo 10.

V stolpec »ocena« vpišite v kolikšni meri podjetje to merilo dosega z ocenami od 1 do 10; pri čemer je 1 najnižja ocena, 10 pa najvišja ocena.

Najlepša hvala.

Primer izpolnjene tabele:

<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	
1. merilo	1	6	
2. merilo	4	7	
3. merilo	3	7	
4. merilo	1	9	
5. merilo	1	10	
SEŠTEVEK	10		

PRILOGA 5: TABELE POVPREČNIH OCEN MOČI OZIROMA KONKURENČNEGA POLOŽAJA PODJETJA X PRI KLJUČNIH KUPCIH

Tabela 5a: Konkurenčni položaj podjetja X pri kupcu X

<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. cenovna konkurenčnost	3	7	2,1
2. dobavni roki in zanesljivost	3	6	1,8
3. odzivnost in pomoč pri problemih	1	8	0,8
4. kakovost izdelkov	1	8	0,8
5. širina in globina ponudbe	2	4	0,8
SEŠTEVEK	10		6,3

Tabela 5b: Konkurenčni položaj podjetja X pri kupcu Y

<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. cenovna konkurenčnost	3	5	1,5
2. dobavni roki in zanesljivost	3	8	2,4
3. odzivnost in pomoč pri problemih	2	8	1,6
4. kakovost izdelkov	1	7	0,7
5. širina in globina ponudbe	1	8	0,8
SEŠTEVEK	10		7,0

Tabela 5c: Konkurenčni položaj podjetja X pri kupcu Z

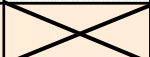
<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. cenovna konkurenčnost	3	7	2,1
2. dobavni roki in zanesljivost	2	8	1,6
3. odzivnost in pomoč pri problemih	1	9	0,9
4. kakovost izdelkov	2	8	1,6
5. širina in globina ponudbe	2	8	1,6
SEŠTEVEK	10		7,8

Tabela 5d: Konkurenčni položaj podjetja X pri kupcu U



<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. cenovna konkurenčnost	2	7	1,4
2. dobavni roki in zanesljivost	3	5	1,5
3. odzivnost in pomoč pri problemih	1	7	0,7
4. kakovost izdelkov	3	5	1,5
5. širina in globina ponudbe	1	7	0,7
SEŠTEVEK	10		5,8

Tabela 5e: Konkurenčni položaj podjetja X pri kupcu V

<i>Merilo za presojo moči oz. položaja podjetja pri kupcu</i>	<i>UTEŽ (od 1 do 10)</i>	<i>OCENA (od 1 do 10)</i>	<i>Zmnožek uteži in ocene</i>
1. cenovna konkurenčnost	2	7	1,4
2. dobavni roki in zanesljivost	3	6	1,8
3. odzivnost in pomoč pri problemih	1	8	0,8
4. kakovost izdelkov	1	7	0,7
5. širina in globina ponudbe	3	6	1,8
SEŠTEVEK	10		6,5