

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IMPLEMENTACIJE PROCESA RAVNANJA S
KLJUČNIMI KUPCI NA PRIMERU PODJETJA SIBO G.**

Ljubljana, 1.9.2020

IDA KRAMAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ida Kramar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza implementacije procesa ravnanja s ključnimi kupci na primeru podjetja SIBO G., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 1.9.2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAJ JE RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI?.....	2
1.1 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci.....	2
1.2 Razlogi za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci.....	3
1.3 Ravnanje s ključnimi kupci kot konkurenčna prednost in ponujena vrednost za ključnega kupca	4
1.4 Razlika med ravnanjem s ključnimi kupci in prodajanjem ključnim kupcem ...	5
2 KLJUČNI KUPCI.....	7
2.1 Določanje in kategoriziranje ključnih kupcev	8
2.2 Analiziranje ključnih kupcev	10
2.3 Izbiranje ustreznih strategij za ravnanje s ključnimi kupci.....	10
2.4 Ohranjanje dolgoročnega in dobičkonosnega odnosa s ključnim kupcem	11
3 SESTAVINE PROCESA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI	12
3.1 Aktivnosti	12
3.2 Udeleženci.....	13
3.3 Viri	15
4 IMPLEMENTIRANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	16
4.1 Štiristopenjski model implementacije KAM.....	16
4.2 Šeststopenjski model implementacije KAM	17
4.3 Ovire pri implementiranju ravnanja s ključnimi kupci	19
4.4 Učinki ravnanja s ključnimi kupci.....	22
5 SKRBNIKI KLJUČNIH KUPCEV	24
5.1 Naloge skrbnikov ključnih kupcev.....	24
5.2 Veščine skrbnikov ključnih kupcev	25

6 PROCES RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI ZNOTRAJ PODJETJA	26
6.1 Ravnanje s ključnimi kupci kot notranji proces v podjetju	27
6.2 Načrt ravnanja s ključnimi kupci	29
7 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU SIBO G.....	30
7.1 Opis podjetja SIBO G.	30
7.2 Metodologija raziskave	31
7.2 Definicija ravnanja s ključnimi kupci s strani podjetja.....	32
7.3 Razlog za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja	34
7.4 Proces izbiranja in definiranja ključnih kupcev	35
7.5 Analiziranje ključnih kupcev in ravnanje z njimi.....	37
7.6 Ponujena vrednost za ključne kupce podjetja SIBO G.	39
8 TRENUTNO STANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V SIBO G.....	40
8.1 Analiza organiziranosti ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.	40
8.2 Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev v SIBO G.	40
8.3 Načrt ravnanja s ključnimi kupci	42
8.4 Viri, uporabljeni v procesu ravnanja s ključnimi kupci.....	43
8.5 Osebe, vpletene v proces ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja.....	44
8.6 Stopnja implementacije procesa ravnanja s ključnimi kupci znotraj SIBO G.	45
8.6.1 Stopnja implementacije KAM glede na šeststopenjski model	46
8.6.2 Stopnja implementacije KAM glede na štiristopenjski model.....	47
8.6.3 Učinki ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.....	47
9 RAZPRAVA O REZULTATIH	48

10 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE IN NADALJNI RAZVOJ RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU SIBO G.....	51
SKLEP	53
VIRI IN LITERATURA.....	54
PRILOGE.....	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev v podjetju SIBO G.	41
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje osnovni deli procesa ravnanja s ključnimi kupci.....	8
Slika 2: Model določanja ovir pri implementaciji KAM.....	22
Slika 3: Položaj skrbnika ključnih kupcev in njegovega tima na stiku med zunanjim in notranjim procesom ravnanja s ključnimi kupci.....	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo prodaje	1
Priloga 2: Intervju s prvim skrbnikom ključnih kupcev	5
Priloga 3: Intervju z drugim skrbnikom ključnih kupcev	8
Priloga 4: Intervju s tretjim skrbnikom ključnih kupcev	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

KAM – (angl. Key Account Management); ravnanje s ključnimi kupci

KAS – (angl. Key Account Selling); prodajanje ključnim kupcem

CRM – (angl. Customer Relationship Management); management odnosov z odjemalci

UVOD

Ravnanje s ključnimi kupci je tematika, ki se v strokovni literaturi v večjem obsegu pojavlja že več desetletij. Sam koncept je nadgradnja konceptov na medorganizacijskih trgih, ki so v ospredje oziroma središče pomembnosti postavljali kupca. Ravnanje s ključnimi kupci se od prodajanja ključnim kupcem razlikuje po odnosu in dolgoročnem sodelovanju, ki ima korist za obe vpleteni strani (McDonald & Woodburn, 2007).

V zadnjem času se v vedno več člankih in raziskavah pojavlja trditev, da je področje implementacije ravnanja s ključnimi kupci slabo raziskano. Veliko podjetij uvaja ravnanje s ključnimi kupci v svoj sistem poslovanja, vendar se za prehod med tradicionalnim prodajnim postopkom na ravnanje s ključnimi kupci ni mogoče obrniti na vodila ali nasvete, saj so v literaturi na voljo v omejenem obsegu (Davies & Ryals, 2010).

Namen mojega magistrskega dela je pomagati podjetju SIBO G. pri samem razumevanju procesa, glavnih gradnikov in izzivov pri implementaciji koncepta ravnanja s ključnimi kupci. Z znanjem, ki ga bom pridobila med pisanjem magistrske naloge, bom lahko nato pripomogla k izboljšanju implementacije ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. ter boljšemu sodelovanju celotnega tima s skrbnikom ključnih kupcev. Poleg tega bom lahko bolje prikazala in razložila potrebe skrbnikov ključnih kupcev ostalim sodelujočim znotraj procesa.

Glavni cilj mojega magistrskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri ima podjetje SIBO G. implementiran koncept ravnanja s ključnimi kupci. Po pregledu različnih virov literature bom lahko sestavila povzetek, iz katerega bo mogoče dobiti predstavo, kako naj bi, po nasvetu različnih raziskovalcev, ravnanje s ključnimi kupci v podjetju delovalo. Glede na povzetek iz literature bom analizirala dejansko stanje v podjetju. Ko bom vedela, kakšno je dejansko stanje implementacije ravnanja s ključnimi kupci v podjetju, bom oblikovala predloge za možnosti izboljšave stanja.

Skozi pisanje svojega magistrskega dela želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- V kolikšni meri ima podjetje SIBO G. implementiran proces ravnanja s ključnimi kupci?
- Kaj so glavni vzroki za dobro/slabo implementacijo procesa ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.?
- Na kakšen način bi se implementacija ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G. izboljšala?

Za izdelavo prvega dela magistrske naloge, teoretičnega dela, bom uporabila različne vire in literaturo. Večina virov, ki se ustrezno vsebinsko skladajo z obravnavano tematiko v moji magistrski nalogi, so znanstveni članki ter knjige v angleškem jeziku. V empiričnem delu magistrske naloge bom uporabila podatke, ki jih bom pridobila na dva različna načina: z globinskim delno strukturiranim intervjujem in opazovanjem z udeležbo. Delno strukturiran

intervju bom opravila z vodjo prodaje v podjetju SIBO G. Poleg tega bom opravila takšen intervju s tremi skrbniki ključnih kupcev. Menim, da bo to pomembno prispevalo k vpogledu v dejansko stanje procesa ravnanja s ključnimi kupci z vseh perspektiv v podjetju. Nekatere podatke bom lahko izvedela tudi med svojim delom, saj sem zaposlena v podjetju na mestu prodajne referentke. Med svojim delom veliko komuniciram s skrbniki ključnih kupcev in ključnimi kupci, zato lahko nekatere stvari povzamem neposredno iz prakse.

Naloga je razdeljena na devet vsebinskih poglavij. V prvem poglavju najprej opredelim, kaj je ravnanje s ključnimi kupci, navedem razloge za uvedbo procesa, ga opredelim kot konkurenčno prednost in hkrati opredelim ponujeno vrednost za ključne kupce ter razložim razliko med ravnanjem s ključnimi kupci in prodajanjem ključnim kupcem. V drugem poglavju opišem štiri dele procesa ravnanja s ključnimi kupci. V tretjem poglavju nadaljujem z opisom sestavin procesa ravnanja s ključnimi kupci – aktivnosti, udeležencev in virov. Sledi četrto poglavje o implementaciji procesa, opis ovir pri implementaciji in učinkov procesa. V petem delu sem vključila tudi opis nalog in veščin skrbnikov ključnih kupcev. Šesti del in s tem tudi teoretični del naloge zaključim z opisom procesa ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja. V sedmem delu najprej opišem podjetje SIBO G. in metodologijo raziskave. Sledi osmi del o definiciji ravnanja s ključnimi kupci, razlogih za uvedbo, procesu izbiranja in definiranja ključnih kupcev, analiziranju ključnih kupcev in ravnanju z njimi ter ponujeni vrednosti s strani podjetja SIBO G. V devetem delu nadaljujem z opisom trenutnega stanja ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G., ki vključuje analizo organiziranosti ravnanja s ključnimi kupci, naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev, načrt ravnanja s ključnim kupcem, uporabljene vire, vpletene osebe in stopnjo implementacije ravnanja s ključnimi kupci. Vse ugotovitve iz intervjujev primerjam s teorijo v delu o razpravi o rezultatih. Na koncu podam predloge za izboljšave in možnosti nadaljnjega razvoja procesa v SIBO G. Nalogo zaključim s sklepom.

1 KAJ JE RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI?

1.1 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Ravnanje s ključnimi kupci (angl. Key Account Management, v nadaljevanju KAM) je dobro uveljavljen koncept na področju trženja in managementa. V strokovni literaturi se pojavlja že vse od 70. let prejšnjega stoletja. Managerji in raziskovalci so se kar nekaj časa trudili dognati, kateri trženjski koncept, transakcijski ali relacijski, zagotavlja boljši trženjski uspeh. Raziskave izpred desetih let so pozornost preusmerile na trženje s poudarkom na odnosih (angl. relationship marketing). Ravnanje s ključnimi kupci spada med procese trženja s poudarkom na odnosih in močno povezuje proces prodajanja s poudarkom na odnosih in proces kupovanja s poudarkom na odnosih, ki sta bila v preteklosti jasno ločena. Ta povezava med prodajanjem in kupovanjem s poudarkom na odnosih proces ravnanja s ključnimi kupci spremeni iz preprostega načina prodaje v proces dodajanja vrednosti skozi celoten trženjski proces (Ehret & Saab, 2006).

Potreba po procesu, kot je ravnanje s ključnimi kupci, se je pojavila zaradi vse večje kupne moči kupcev in zaradi zrelosti trgov v večini sektorjev. Moč odločanja se zato prenaša z dobaviteljev h kupcem, ki imajo za podlago svojega odločanja na razpolago vedno več informacij. Ravnanje s ključnimi kupci dobaviteljem omogoča, da med seboj tekmujejo za čim večji del upadajočega števila kupcev. Na drugi strani pa dobro implementiran proces ravnanja s ključnimi kupci omogoča potencialnim kupcem izbiro dobavitelja, ki jim bo ponudil konkurenčno prednost v izdelku in procesu razvoja izdelka (McDonald & Woodburn, 2007).

V preteklosti so se definicije ravnanja s ključnimi kupci osredotočale predvsem na enega od aspektov celotnega procesa. Torej na aktivnosti, udeležence ali vire. S pridobivanjem na pomembnosti koncepta v literaturi so se posodobile in razširile tudi same definicije, ki sedaj v svoji razlagi zajemajo vse sestavine procesa ravnanja s ključnimi kupci (Homburg, Jansen & Workman, 2002). V nadaljevanju bom prevedla in strnila dve definiciji ravnanja s ključnimi kupci, ki vključujeta vse tri sestavine procesa ravnanja s ključnimi kupci.

Niersbach, Ivens, Pardo in Leischnig (2015) opredelijo ravnanje s ključnimi kupci kot koncept, skozi katerega podjetja uvedejo trženje s poudarkom na odnosih v svojo politiko ravnanja s kupci in se jim s tem približajo. Podjetja izberejo pomembne kupce, s katerimi s pomočjo individualizacije poslovnih procesov bolje sodelujejo in jih vključijo v proces ustvarjanja vrednosti.

Ojasalo (2000, 2001) v svoji definiciji ravnanja s ključnimi kupci povzame vse pomembne aspekte tega procesa. Pravi, da se ravnanje s ključnimi kupci nanaša na aktivnosti dobavitelja, ki vključujejo določanje in analiziranje ključnih kupcev, izbiranje ustreznih strategij za ravnanje z njimi in razvijanje sposobnosti na operativnem nivoju podjetja za vzpostavljanje in vzdrževanje profitabilnega in dolgoročnega odnosa s ključnimi kupci.

1.2 Razlogi za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci

Pred pregledom razlogov za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci v samem podjetju bi morali najprej pogledati tudi razloge za sam pojav tega koncepta. KAM je koncept, ki se je začel pojavljati zaradi povečane koncentracije panog in podjetij na različnih trgih. Poleg povečanja koncentracije panog in podjetij na posameznih trgih se je povečala tudi kompleksnost večine trgov, ki ji je sledilo tudi povečanje izmenjave informacij med podjetji (Gosselin & Bauwen, 2006). Prevzemi, odkupi, združitve in zaveznitva med podjetji so povzročila manj dobaviteljev in manj kupcev na medorganizacijskih trgih. Preprostejši pretok vseh vrst dobrin in povečanje trgov z nacionalnih na globalne ravni je vodil v vse bolj kompleksno situacijo, ki so jo bila podjetja na medorganizacijskih trgih primorana sprejeti in obvladovati. Ravnanje s ključnimi kupci posledično predstavlja odgovor na vse večje potrebe po soodvisnosti med podjetji in kompleksne odnose med panogami (Spencer, 2004).

Razloge za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci lahko razdelimo na notranje in zunanje. Notranji dejavniki so tisti, ki so pod vplivom dobavitelja. Zunanji dejavniki so tisti, na katere dobavitelj nima vpliva in vključujejo trenutno situacijo kupca in splošne pogoje na trgu ter v okolju dobaviteljevega podjetja (Brehmer & Rehme, 2009). Uvajanje KAM s strani dobavitelja pomeni doseganje dobrih rezultatov, povezanih z najbolj dobičkonosnimi kupci, in posledično dober položaj dobaviteljevega podjetja na trgu. Ključni kupci doprinesejo znanje o trgu in prenesejo začetne signale o spremembah trga dobavitelju. Poleg tega uvedba programa KAM in posledično tesnejšega sodelovanja z nekaterimi kupci privlači nove kupce, ki imajo potencial, da se razvijejo v ključne kupce (Workman, Homburg & Jensen, 2003). Pomemben zunanji dejavnik za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci je želja kupcev po teh programih. Kupci si želijo uvedbe programov KAM iz zelo podobnih razlogov, zaradi katerih je prišlo do razvoja programov KAM nasploh. Povečanje koncentracije kupcev na trgu, vse večji pomen dobaviteljev in manjšanje števila le-teh so le nekateri izmed dejavnikov (Capon, 2002). Nekateri dejavniki, ki podpirajo uvedbo ravnanja s ključnimi kupci, spadajo v obe kategoriji hkrati, saj zahtevajo sodelovanje med vplivom dobavitelja in tudi vplivom kupca. Ti dejavniki so tesnejši odnosi, bolj pogosta in izboljšana komunikacija med kupcem in dobaviteljem, medsebojno zaupanje, povečanje izmenjave informacij, zmanjšanje števila konfliktov in obveza obeh strani k ohranjanju dobrega odnosa (Brehmer & Rehme, 2009).

1.3 Ravnanje s ključnimi kupci kot konkurenčna prednost in ponujena vrednost za ključnega kupca

Uspešna postavitvev in uvedba procesa ravnanja s ključnimi kupci se je skozi različne raziskave pokazala kot pomemben del doseganja konkurenčne prednosti dobavitelja na trgu. Zato lahko na proces ravnanja s ključnimi kupci gledamo tudi kot na sposobnost oziroma zmožnost podjetja (McDonald & Woodburn, brez datuma). V tem primeru ravnanje s ključnimi kupci definiramo kot nabor postopkov za ravnanje s strateško pomembnimi kupci, ki vključujejo številne udeležence kot tudi številne vložke, ki z uporabo različnih odločitvenih možnosti v sodelovanju s ključnimi kupci vodijo do pomembnih rezultatov (Ivens, Leischnig, Pardo & Niersbach, 2018).

Na podlagi definicije ravnanja s ključnimi kupci kot zmožnosti podjetja lahko ugotovimo, da podjetje za doseganje konkurenčne prednosti uporablja različne postopke. Eden od teh postopkov je razporejanje virov dobavitelja k strateško bolj pomembnim kupcem (Tzempelikos & Gounaris, 2015). Ker ključni kupci v veliki meri pripomorejo k uspehu dobavitelja, morajo biti viri usmerjeni k razvijanju in omogočanju posebne ponujene vrednosti za te kupce. Določeno ponujeno vrednost za ključnega kupca dobavitelj dobi tako, da upošteva edinstvene potrebe in preference ključnega kupca (Gosselin & Bauwen, 2006). Glavno vlogo pri omogočanju posebne ponujene vrednosti za ključnega kupca ima proces prilagajanja (angl. customization) izdelkov ali storitev določenemu kupcu (Tzempelikos & Gounaris, 2015).

Sodelovanje med dobaviteljem in ključnim kupcem v procesu postane tesnejše in bolj medsebojno prepleteno. Poslovna partnerja skupaj planirata poslovne aktivnosti, s končnim ciljem doseganja dolgoročne dobrobiti za vse udeležene (Murphy & Coughlan, 2012). Če želijo dobaviteljska podjetja obdržati svojo konkurenčno prednost pred tekmeci na trgu in vzdrževati svojo uspešnost, morajo, s pomočjo sodelovanja, razvijati nove in edinstvene ponujene vrednosti za svoje kupce. Ponujena vrednost za kupca je izjava, v kateri dobavitelj natančno izrazi vse koristi, ki jih bo kupec dobil po nakupu njegovih izdelkov ali storitev (Bititci, Martinez, Albores & Parung, 2004).

Načine izražanja ponujene vrednosti lahko razdelimo v tri kategorije. To so vse prednosti (angl. all benefits), ugodne točke razlikovanja (angl. favourable points of difference) in fokus na odmevno vrednost (angl. resonating focus). Pri kategoriji vse prednosti gre za to, da dobavitelj pri razvijanju ponujene vrednosti za kupca le našteje vse prednosti, ki jih je po njihovem mnenju deležen kupec. Ponujena vrednost za kupca iz kategorije ugodne točke razlikovanja je izražena tako, da že od začetka prepozna alternativne možnosti kupca. Ponujena vrednost te vrste odgovori na vprašanje, zakaj naj izberemo vašo ponudbo in ne ponudbe vašega tekmeca. Zadnji način izražanja, fokus na odmevno vrednost, je med vsemi načini najboljši. Dobavitelj pri tem izbere eno ali dve ugodni točki razlikovanja izmed vseh naštetih glede na potrebe posameznega kupca (Anderson, Narus & van Rossum, 2006). Sheth (2020) razdeli ponujeno vrednost za kupca tudi glede na to, kdo ustvarja vrednost. Ko vrednost ustvarja kupec, ponujena vrednost največkrat vključuje odzivnost, celodnevni dostop in preprosto poslovanje. Inovativnost, prilagajanje izdelkov oziroma storitev potrebam kupca, kvaliteta in diferenciacija so največkrat vključene v ponujeno vrednost, ko to ustvarja tržnik. Tretja možnost je soustvarjanje vrednosti, ki zahteva med seboj odvisno sodelovanje obeh vpletenih. Najbolj pogosta je v primeru storitev.

1.4 Razlika med ravnanjem s ključnimi kupci in prodajanjem ključnim kupcem

V zadnjih letih se proces prodajanja in vodenja prodaje spreminja zelo hitro. Vzrok za to so spremembe na trgu kot tudi znotraj organizacij, ki želijo doseči čim boljše učinkovitost prodajnih timov. Z napredkom v tehnologiji in uvedbo novih medijev se kažejo pomanjkljivosti starejših modelov prodaje. Zaradi vseh teh sprememb nekatere prodajne tehnike, ki so bile včasih uspešne, v sedanosti nimajo več tolikšnega učinka. Pomemben preskok, ki se je zgodil na področju prodaje kupcem, je prehod s prodajanja ključnim kupcem k ravnanju s ključnim kupcem (Cuevas, 2018). V nadaljevanju bom opisala razlike med obema procesoma.

Prva razlika med prodajanjem ključnim kupcem in ravnanjem s ključnimi kupci je, da pri ravnanju s ključnimi kupci dobavitelj ključnemu kupcu ponudi rešitev namesto preprostega izdelka. Zaradi kompleksnosti trga in uvedbe novih tehnologij kupci ne iščejo več samo določenega izdelka, ampak celoten paket, ki bo zadovoljil njihove vedno bolj natančne in hkrati kompleksne potrebe (Cuevas, 2018). Zaradi te spremembe potreb ključnih kupcev se

dobavitelji osredotočajo na prehod iz preprostih ponudnikov izdelkov ali storitev v dolgoročnega partnerja ključnega kupca. Dobavitelj ključnemu kupcu nudi vzdrževanje in v nekaterih primerih tudi izvajanje dela njegovega poslovanja (Helander & Möller, 2008).

Druga razlika se nahaja pri razumevanju kupca. Pri prodajanju ključnim kupcem ima prodajalec dobro znanje o izdelku, ki ga kupec potrebuje in kupi. Pri ravnanju s ključnim kupcem je znanje razširjeno na celotno poslovanje ključnega kupca (Cuevas, 2018). Razumevanje postopkov, ki potekajo znotraj kupčevega podjetja, se je izkazalo za pomembno pri doseganju višje učinkovitosti in uspešnosti s strani kupcev za dobaviteljevo podjetje (Gosselin & Heene, 2005).

Pomembna razlika med samim prodajanjem in ravnanjem s ključnimi kupci je v odnosu, ki ga udeležena podjetja zgradijo med seboj. Pri prodajanju gre za interakcijo med prodajalcem v dobaviteljevem podjetju in nabavnikom v kupčevem podjetju. Bolj splošno gre za interakcijo na relaciji prodaja–nabava. V primeru ravnanja s ključnimi kupci gre za odnos med podjetjema, ki vključuje različne oddelke v obeh podjetjih (Cuevas, 2018). Pri ravnanju s ključnimi kupci gre torej za tesno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem. Tovrstno sodelovanje ima pozitivne učinke na doseganje skupnih ciljev, povečanje zaupanja in zavezanosti k sodelovanju ter izboljšanje doseganja skupnih ciljev (Murphy & Coughlan, 2012). Razlika v odnosu med prodajanjem in ravnanjem s ključnimi kupci se pojavi tudi zato, ker spodbuda za razvijanje odnosa pri ravnanju s ključnimi kupci prihaja tudi s strani ključnega kupca in ne le s strani dobavitelja kot pri prodajanju (Gosselin & Bauwen, 2006).

Med prehodom od prodajanja ključnim kupcem k ravnanju s ključnimi kupci se spremeni tudi vloga prodajalca v podjetju dobavitelja. V procesu prodaje ima prodajalec nalogo pridobivanja novih kupcev, dogovarjanja o ponudbah, določanja cen in izvedbe prodaje izdelkov oziroma storitev. Pri ravnanju s ključnimi kupci poleg omenjenih nalog dobi prodajalec, ki se v tem primeru imenuje skrbnik ključnih kupcev, še povezovalno vlogo (Cuevas, 2018). Pri premiku od prodajanja k ravnanju s ključnimi kupci se ne spremeni le vloga, ampak tudi trajanje le-te. Skrbnik ključnih kupcev zavzame vloge, ki trajajo dlje, saj se njegov odnos s ključnim kupcem ne zaključi po enem nakupu. Skrbnik ključnih kupcev postane kupčev partner znotraj dobaviteljevega podjetja, koordinira komunikacijo med podjetjema, analizira kupčeve nakupovalne navade, zbira informacije, analizira trg, predvideva nakupe, planira itd. Posledično se spremenijo tudi zahteve glede veščin, kompetenc in odnosa, ki jih mora imeti skrbnik ključnih kupcev (Davies, Ryals & Holt, 2010).

Zaradi vseh sprememb in nadgradnje prodajnih organizacij so se mnenja o njihovem razvoju razdelila v dve veji. Prva veja se je oprla predvsem na operativni pristop, spodbujen s strani prodaje. To je veja prodajanja ključnim kupcem (angl. Key Account Selling, v nadaljevanju KAS). Druga veja temelji na pristopu marketinga odnosov, imenuje se ravnanje s ključnimi kupci. Pri KAS-u so glavni cilji povišanje prodaje in dobička z obstoječimi kupci, ki že

ustvarjajo večji delež prihodkov podjetja. KAM se v nasprotju s KAS-om osredotoča predvsem na razvijanje odnosa s kupcem. Glavni cilj je vzpostavljanje strateških zaveznikov s ključnimi kupci in dobavitelji, z namenom zavzemanja pozicije glavnega dobavitelja (Gosselin & Heene, 2005).

2 KLJUČNI KUPCI

Ključni kupec je kupec na medorganizacijskih trgih, ki ga prodajno podjetje identificira kot strateško pomembnega (Millman & Wilson, 1994). Dobavitelj na podlagi posebnih kriterijev za izbiranje ključnih kupcev, ki odražajo njegove strateške cilje, oceni strateško privlačnost različnih kupcev. Potem glede na razpoložljive vire izbere določeno število ključnih kupcev, s katerimi bo lahko ohranjal dolgoročen in uspešen odnos (Tzempelikos & Gounaris, 2015). To je bistvo uspešnega procesa ravnanja s ključnimi kupci, ki ga lahko razdelimo na štiri osnovne dele: določanje in kategoriziranje ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbiranje ustreznih strategij za ravnanje s ključnimi kupci in vzdrževanje dolgoročnega in dobičkonosnega odnosa s ključnim kupcem (Ojasalo, 2001).

Omenjeni osnovni deli procesa si med seboj sledijo po zgoraj navedenem zaporedju. Vsak od njih predstavlja stopnjo, ki je bolj podrobna od prejšnje. Na sliki 1 je zaporedje štirih delov procesa ravnanja s ključnimi kupci prikazano tudi v diagramu. V podpoglavjih bom vse štiri dele tudi bolj podrobno opisala in razložila.

Slika 1: Štirje osnovni deli procesa ravnanja s ključnimi kupci



Prirejeno po Ojasalo (2001).

2.1 Določanje in kategoriziranje ključnih kupcev

Proces določanja in kategoriziranja ključnih kupcev je mogoče v grobem primerjati s procesom segmentacije in ciljanja, le da v primeru KAM-a to nalogo opravlja dobavitelj s svojimi že obstoječimi kupci (Tzempelikos & Gounaris, 2015). Celoten proces določanja in kategoriziranja lahko razdelimo v šest stopenj. Prva stopnja je določanje ciljev glede celotnega procesa ravnanja s ključnimi kupci. Druga stopnja je segmentacija trga. Sledi izbiranje sodelujočih v timu, ki bo izbiral ključne kupce. Klasifikacija ključnih kupcev je naslednja stopnja. Peta stopnja je razvijanje strategij za posameznega ključnega kupca. Zadnja stopnja procesa je komunikacija, usklajevanje in implementacija. V nadaljevanju bom opisala in razložila prve štiri stopnje procesa (Cheverton, 2008).

Najprej, pred celotnim procesom izbiranja ključnih kupcev, mora podjetje jasno določiti svoje cilje v povezavi s ključnimi kupci. Sledi segmentacija trga podjetja, ki v ospredje postavi le strateško pomembne segmente. Izbiranje ključnih kupcev le iz teh segmentov pomeni, da s tem podjetje zajame le najbolj pomembne kupce. Segmentacija trga tudi omogoči podjetju, da uporabi svoje vire učinkovito in uspešno (Cheverton, 2008). Poleg segmentacije trga na izbiro ključnega kupca izmed vseh kupcev dobavitelja vpliva tudi dobaviteljeva strategija, tekmovalnost na trgu, struktura kupcev, logika panoge in geografska razpršenost kupcev. Pri procesu določanja in kategoriziranja ključnih kupcev je pomembno tudi to, da se dobavitelj osredotoči predvsem na analizo kupcev glede na njihov potencial v prihodnosti in ne v preteklosti (Storbacka, 2012).

Sestavljanje tima, ki bo izbral ključne kupce, je kompleksen proces, saj ima vsak član prodajnega tima svoje mnenje o tem, zakaj je njegov kupec strateško pomemben. Poleg tega je pomembno tudi to, da so člani tima, ki bo izbral ključne kupce, osebe, ki bodo poskrbele, da se bo celoten proces izpeljal tekoče in njegovi rezultati upoštevali na vseh ravneh podjetja. Najbolje je, da tim sestavljajo posamezniki iz višjega managementa z izkušnjami. Prav tako morajo biti to posamezniki, ki so se zavoljo dobre analize in izida pripravljani posvetovati z različnimi predstavniki prodajnega tima (Cheverton, 2008).

Kupci predstavljajo osrednji del, okrog katerega se odvija in na katerega se osredotoča celoten proces KAM. Proces se osredotoča na kupce, ki bodo podjetju povrnili investicijo vanje. Ključni kupci zahtevajo veliko vlaganja s strani dobavitelja, predvsem vlaganje denarja in časa v razvoj kvalitetnega odnosa s ključnim kupcem, zato je za dobavitelja pomembno izbiranje kupcev, s katerimi bo dolgoročno sodelovanje uspešno. Pomemben del pri tej izbiri je tudi izbiranje kupcev, ki tudi sami želijo delati z dobaviteljem, saj bo le zainteresiranost za sodelovanje z obeh strani omogočila razvoj kvalitetnega odnosa (Woodburn, 2016). Ključne kupce lahko glede na zainteresiranost za sodelovanje razvrstimo v štiri kategorije: ključni kupec, ključni kupec v razvoju, oportunistični kupec in kupec, ki ga ohranjamo. Pri ključnem kupcu je privlačnost z obeh strani visoka, tudi ključni kupec dobavitelja vidi kot bolj pomembnega od njegovih ostalih tekmecev. Na te vrste kupcev se podjetje koncentrirajo. V primeru ključnega kupca v razvoju gre za kupca, ki ga podjetje vidi kot pomembnega, za kupca pa dobavitelj ni strateško dovolj pomemben, da bi se zato osredotočil le nanj. Vzdrževani kupec je tisti, ki za podjetje ni strateško pomemben, ampak dobavitelja ocenjuje kot zelo pomembnega s svoje strani. V primeru oportunističnega kupca gre za nizko privlačnost za boljše učinkovanje z obeh strani (Cheverton, 2008).

Pri procesu klasificiranja ključnih kupcev mora tim, ki jih izbira, določiti tudi dejavnike privlačnosti kupca. To so lahko »čisti« dejavniki privlačnosti, možnost uspeha, poslovni cilji, priložnosti, viri in zmožnosti. Pri »čistih« dejavnikih privlačnosti gre predvsem za številčna predvidevanja glede kupca v prihodnosti, torej zaslužek, prihodki, količina prodanih dobrin/storitev itd. Pri možnostih uspeha podjetje predvidi, kolikšna je verjetnost, da se bodo številčna predvidevanja v prihodnosti realizirala. Podjetje oceni, kakšne so možnosti za razvoj novih izdelkov, rešitev ali tehnologij za razvoj sodelovanja s ključnim kupcem, in s tem postavi poslovne cilje. Priložnosti so poslovni cilji, ki bi jih podjetje najlažje razvilo in prodalo ključnim kupcem. Viri in zmožnosti kot dejavniki privlačnosti kupca pomenijo, da ima podjetje na voljo že vse, kar rabi, da lahko privabi ključnega kupca (Cheverton, 2008). McDonald in Woodburn (2007) ugotavljata, da lahko za klasifikacijo ključnih kupcev uporabimo veliko različnih dejavnikov, ki jih je mogoče razdeliti v tri večje skupine. Te skupine so: finančni izidi, možnosti za diferenciacijo izdelkov ali storitev in zmanjševanje tveganja. Dobro je, če si dobavitelj za klasifikacijo ključnih kupcev izbere uravnoteženo kombinacijo dejavnikov privlačnosti kupca iz vseh treh skupin, saj na ta način izbere ključne kupce, s katerimi ima dolgoročno največ možnosti za uspešno sodelovanje.

2.2 Analiziranje ključnih kupcev

Analiziranje ključnih kupcev zajema pregled različnih vidikov ključnega kupca in sodelovanja z njim. Pregled se začne z določanjem glavnih karakteristik ključnega kupca, kjer podjetje pregleda ekonomske aspekte in aktivnosti, v katere je vpleten ključni kupec. S tem podjetje dobi vpogled v celoten proces v podjetju ključnega kupca, inplete, dobavitelje, končne kupce, celoten asortiment izdelkov, trge in finančno stanje ključnega kupca (Ojasalo, 2001). Pri analiziranju ključnega kupca je pomembno, da dobavitelj ne opravi le analize, kot bi jo naredil prodajalec, ampak se mora osredotočiti na širšo sliko. To pomeni, da analiza ključnega kupca poleg napovedi dobička, ocene stroškov in določanja prioritet zajema tudi proaktivni pristop k določanju srednjeročnih in dolgoročnih napovedi za rast in razvoj ključnega kupca (Millman & Wilson, 1996).

Poleg analize glavnih karakteristik ključnega kupca je dobro, da se podjetje seznanja tudi s celotno zgodovino sodelovanja s podjetjem. Gre za pregled obsega prodaje, dobičkonosnosti, pogostosti nakupov, nakupnega vedenja, izmenjave informacij in pritožb skozi čas sodelovanja s kupcem. S pregledom sodelovanja z določenim kupcem skozi čas je mogoče oceniti možnosti nadaljnje rasti obsega sodelovanja med podjetjema. Prihodki s strani vsakega ključnega kupca naj bi na dolgi rok preseglji stroške, povezane z vzpostavljanjem in ohranjanjem odnosov z njimi (Ojasalo, 2001).

Naslednji del analize ključnega kupca predstavlja ocena trenutne in nadaljnje zavezanosti ključnega kupca k uspešnemu sodelovanju. Dobavitelj mora dobiti vpogled v dejanski obseg zainteresiranosti ključnega kupca v vlaganje in razvoj odnosa med njima. Ključni kupci, s katerimi bo sodelovanje na dolgi rok najbolj uspešno, so namreč tisti, ki dobavitelja vidijo kot enega izmed svojih ključnih (Marcos, Davies, Guesalaga & Holt, 2018).

Poleg vseh zgoraj omenjenih delov analize ključnega kupca je treba oceniti tudi stroške, povezane s sodelovanjem s ključnim kupcem (Ojasalo, 2000). Te stroške ločimo na stroške oskrbe kupca (angl. costs to serve) in stroške, ki bi jih povzročilo prenehanje odnosa s ključnim kupcem (angl. switching costs). Stroške oskrbe kupca je zelo težko oceniti, saj predstavljajo indirektno izdatke dobavitelja (Ryals, 2006). Stroški, ki jih povzročijo prenehanje odnosa, se lahko zelo razlikujejo med ključnim kupcem in dobaviteljem. Visoki stroški zaradi prenehanja sodelovanja lahko za eno od strani povzročijo nekakšno ujetost v odnosu, ki pa nikakor ni dobra in niti dobrodošla (Ojasalo, 2001).

2.3 Izbiranje ustreznih strategij za ravnanje s ključnimi kupci

Različna ponudba in obravnavanje ključnega kupca predstavljata pomemben del KAM-a in pri ključnih kupcih v zameno zanj vzbudita večjo zavezanost k sodelovanju z dobaviteljem. Za dobro izvedbo KAM-a je pomemben razvoj strategij po meri za vsakega od ključnih kupcev. Dobavitelj lahko pri razvijanju strategije za ravnanje s ključnim kupcem v proces vključi tudi ključnega kupca, za katerega bo strategijo uporabljal. Sodelovanje ključnega

kupca pri ustvarjanju strategije je najbolj verjetno v primeru ključnega kupca, ki ima z dobaviteljem vzpostavljene dobre in tesne odnose (Woodburn, 2011).

Izbira strategije za ravnanje s ključnim kupcem na začetku sodelovanja je odvisna predvsem od razporeditve moči med dobaviteljem in ključnim kupcem. Razporeditev moči se razlikuje glede na odnos s posameznim ključnim kupcem. Kljub temu dobavitelj ne more prosto izbrati strategije, saj največkrat obstaja le ena, najboljša strategija, ki bo omogočila dolgoročno in uspešno sodelovanje s ključnim kupcem (Ojasalo, 2000).

Na izbiro strategije vpliva šest različnih dejavnikov: medsebojna odvisnost, dolgoročna usmerjenost, analiza interakcije, vrednote, ljudje in procesi ter omrežje. Pri medsebojni odvisnosti gre za to, v kolikšni meri je uspeh vsakega od sodelujočih odvisen od sodelovanja drugih. Dolgoročna usmerjenost pri izbiri strategije pomeni, da mora biti izbrana strategija usmerjena v prihodnost in za dlje časa. Ne gre le za enkratno transakcijo, ampak za ponavljajoče se dogodke med sodelujočima. Z analizo interakcije dobavitelj naredi pregled končnih kupcev, dobaviteljev in partnerjev ključnega kupca. Če so vsa podjetja, ki sodelujejo s ključnim kupcem, uspešna, bo lahko uspešen tudi ključni kupec, zato je ta analiza dober pokazatelj stanja. Pri vrednotah gre za to, da se dobavitelj skozi izbiro strategije poizkuša prilagoditi vrednotam ključnega kupca. Izbira strategije glede na ljudi in procese v kupčevem podjetju je pomembna, saj vsakodnevna interakcija z ljudmi in sledenje procesom določa kulturo v podjetju ključnega kupca. Zadnji dejavnik, ki je omrežje, je povezan z analizo interakcije ključnega kupca, ampak pri omrežju dobavitelj razišče, kateri so glavni stiki, s katerimi ključni kupec komunicira (O'Toole & Donaldson, 2002).

2.4 Ohranjanje dolgoročnega in dobičkonosnega odnosa s ključnim kupcem

Poslovni odnos med dobaviteljem in ključnim kupcem ima lahko več s samim odnosom povezanih pozitivnih izidov. Med njimi sta tudi zaupanje in predanost k sodelovanju med obema stranema, ki vodita v izboljšanje uspešnosti na trgu, kot je zvišanje prihodkov in povečanje tržnega deleža. Prav tako lahko na povečanje dobaviteljevih prihodkov in dobička pozitivno vpliva povečanje zadovoljstva ključnega kupca (Tzempelikos & Gounaris, 2015). Na povečanje zadovoljstva in zvestobe ključnega kupca vpliva tudi odstranjevanje dejavnikov, ki povzročajo zmešnjavo in zastoje v sodelovanju med sodelujočima stranema. Dobavitelj z izboljševanjem odzivnosti skrbnikov ključnih kupcev skrbi za izboljšanje dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem, saj je hitra odzivnost skrbnikov ključnih kupcev nekaj, kar si vsi pomembni kupci želijo (Andersson & Johansson, 2015).

Dolgoročen poslovni odnos med ključnim kupcem in dobaviteljem je mogoč le, če sta obe strani pripravljene sodelovati. Sodelovanje v tem primeru pomeni, da vsaka od strani razume, da je skupno delovanje proti določenemu cilju pogoj za uspeh (Murphy & Coughlan, 2012). V primeru preveč aktivnega sodelovanja lahko pride do napetosti ali tekmovalnosti med stranema, zato se je temu treba izogniti. Najbolj optimalno je, da vsaka od strani poišče in

vloži ravno pravo mero truda za dosego sodelovanja. Ker je rezultat sodelovanja za enega od sodelujočih največkrat viden prej kot za drugega, mora drugi vpleteni imeti dovolj zaupanja v poslovni odnos, da lahko počaka na svoj pozitivni izid. Zato zadovoljstvo, zaupanje in predanost k sodelovanju izboljšajo sodelovanje med stranema (Tzempelikos & Gounaris, 2015).

Medtem ko je izmenjavanje informacij pomembno za vzdrževanje zaupanja med ključnim kupcem in dobaviteljem, je učinkovito reševanje konfliktov ključ za uspeh procesa ravnanja s ključnimi kupci. Reševanje konfliktov je proces, pri katerem se nesoglasje reši produktivno in se odpravi napetost med stranema. Konflikti se med dobaviteljem in ključnim kupcem pojavljajo zaradi medsebojne odvisnosti delovanja. Za uspešno izvajanje KAM-a morajo dobavitelji uvesti mehanizem za razreševanje konfliktov, ki je fleksibilen (Jones, Halstead & Richards, 2009). Praksa izmenjave informacij se v primeru razreševanja konfliktov odraža kot zelo pomembna. Odkrito komunikacijo glede težav z denarjem, časom, tehnološkimi omejitvami in omejitvami kapacitet lahko dobavitelj uporabi kot pomemben del reševanja konflikta s ključnim kupcem. S trajanjem sodelovanja s ključnim kupcem se je treba zavedati tudi nujnih sprememb mehanizma za reševanje konfliktov, saj lahko v nasprotnem primeru dobavitelj ključnega kupca izgubi (Tzempelikos & Gounaris, 2015).

3 SESTAVINE PROCESA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

Vse raziskave, povezane z dimenzijami KAM, je mogoče strniti v tri vprašanja, ki se kar naprej pojavljajo: Katera aktivnost se dogaja? Kdo izvaja aktivnost? Kdo sodeluje? Če strnemo tudi vse odgovore na omenjena vprašanja, lahko z njihovo pomočjo določimo glavne tri sestavine procesa ravnanja s ključnimi kupci. Te sestavine so aktivnosti, udeleženci in viri (Homburg, Jansen & Workman, 2002). V nadaljevanju bom bolj podrobno opisala vse sestavine.

3.1 Aktivnosti

Aktivnosti zajemajo vsa dejanja, ki jih dobavitelj ponudi ključnemu kupcu in z njihovo pomočjo gradi dolgoročen in produktiven odnos s ključnim kupcem (Homburg, Jansen, & Workman, 2002). Glede na to, kako prepletene so aktivnosti med dobaviteljem in ključnim kupcem ter kako daleč je implementacija programa KAM, lahko ocenimo tudi učinkovitost KAM-a (Andersson & Johansson, 2015). Omenjene aktivnosti zajemajo postavljanje drugačnih (največkrat nižjih) cen, prilagajanje izdelkov potrebam kupca, omogočanje posebnih oziroma dodatnih uslug, prilagajanje dejavnosti potrebam ključnega kupca, lažji pretok informacij in prevzem nekaterih funkcij, ki jih ključni kupec ne želi več izvajati znotraj svojega podjetja (Homburg, Jansen & Workman, 2002). Večina aktivnosti, ki se izvajajo med samim procesom ravnanja s ključnimi kupci, zahteva sodelovanje, pa naj bo to sodelovanje med ključnim kupcem in dobaviteljem ali sodelovanje med različnimi udeleženci znotraj podjetja enega ali drugega (Murphy & Coughlan, 2012).

Pomembno vprašanje, ki se pojavi pri uvajanju vseh omenjenih dodatnih aktivnosti v razmerju s ključnim kupcem, je, do katere mere oziroma intenzivnosti naj bi dobavitelj te aktivnosti izvajal. Razumljivo je, da se nekatere aktivnosti pojavijo v odnosu z vsemi kupci in se v primeru odnosa s ključnimi kupci odražajo le v večji intenzivnosti. Pomembno je, s katere strani izhaja iniciativa za uvedbo določene aktivnosti, s strani ključnega kupca ali s strani dobavitelja. Za določanje prave mere intenzivnosti izvajanja aktivnosti med sodelovanjem s ključnim kupcem je odgovoren dobavitelj, saj mora sam postavljati primerne meje pri izvajanju aktivnosti, ki so zanj še vedno sprejemljive in izvedljive (Homburg, Jansen & Workman, 2002).

Poleg intenzivnosti aktivnosti, ki jih izvaja dobavitelj za vzpostavljanje ali vzdrževanje dolgoročnega in produktivnega odnosa s ključnim kupcem, je pomembna tudi proaktivnost aktivnosti (Workman, Homburg & Jensen, 2003). Proaktivnost aktivnosti pomeni, da dobavitelj ne čaka na želje oziroma zahteve ključnega kupca glede njunega sodelovanja, ampak sam ponudi predloge za izboljšanje medsebojnega sodelovanja. Širše gledano to pomeni, da se dobavitelj ne spreminja le zaradi sprememb v svojem poslovnem okolju, ampak svoje poslovno okolje skuša tudi sam spreminjati (Murphy & Coughlan, 2012). Proaktivnost pri uvajanju aktivnosti ima dve glavni pozitivni posledici. Prva je ta, da bolj proaktivni dobavitelji, ki prej uvedejo aktivnosti kot ostali na trgu, pritegnejo več ključnih kupcev. Proaktivni dobavitelji niso prvi le pri uvedbi aktivnosti, ki pritegnejo ključne kupce, ampak so tudi prvi, ki uvedejo aktivnosti, s katerimi bodo rešili predvidene konflikte s ključnimi kupci. Druga pozitivna posledica proaktivnosti dobaviteljevih aktivnosti je širši obseg nadzora nad aktivnostmi in večja neodvisnost. Z uvajanjem aktivnosti, ki jih ključni kupec še ni zahteval, lahko dobavitelj uvede aktivnosti, ki bodo bolj prilagojene njegovim interesom in sposobnostim. S tem si dobavitelj zagotovi večjo neodvisnost (Workman, Homburg & Jensen, 2003). Proaktivnost pri izvajanju aktivnosti, povezanih s KAM, vodi k večji predanosti in osredotočenosti ter posledično grajenju glavnih kompetenc dobavitelja (Gosselin & Bauwen, 2006).

3.2 Udeleženci

Udeležence (angl. actors) kot sestavino procesa ravnanja s ključnimi kupci lahko analiziramo z dveh perspektiv: udeležence procesa na strani ključnega kupca in udeležence na strani dobavitelja. Kompleksnost strukture ključnega kupca kot tudi strukture dobavitelja z veliko različnimi udeleženci je tudi eden od razlogov uvedbe ravnanja s ključnimi kupci. Obstaja tudi povezava med številom udeležencev v procesu odločanja in ravnanjem s ključnimi kupci, ki pravi, da večje kot je število udeležencev v procesu odločanja, večja je tudi želja po uporabi ravnanja s ključnimi kupci (Ivens & Pardo, 2004).

Ravnanje s ključnimi kupci je naloga, ki zahteva sodelovanje različnih enot oziroma oddelkov znotraj podjetja. To so prodaja, trženje, informatika, proizvodnja, razvoj in finance (Storbacka, 2012). Dejstvo je, da vsi izmed naštetih oddelkov na nek način med seboj

sodelujejo in pripomorejo k ohranjanju odnosa s ključnim kupcem. Oddelek prodaje s skrbnikom ključnih kupcev, poleg klasičnih prodajnih procesov, skrbi za vzdrževanje pretoka informacij med dobaviteljem in ključnim kupcem. Trženje skrbi za oglaševanje in pritegnitev potencialnih novih ključnih kupcev. Informatika s svojo podporo skrbi za lažji prenos informacij znotraj podjetja kot tudi do ključnega kupca. Proizvodnja proizvede izdelek, v primeru, da gre za proizvodno dobaviteljsko podjetje. Razvoj poskrbi za razvijanje novih izdelkov ali storitev, ki bodo bolje zadovoljile potrebe ključnega kupca. Finance pa poskrbijo, da je v finančnem smislu odnos pod nadzorom (Homburg, Workman & Jensen, 2002).

Udeležence KAM-a literatura opisuje tudi kot udeležence, ki skrbijo za koordinacijo programa ravnanja s ključnimi kupci. Sodelovanje teh udeležencev je mogoče razdeliti na horizontalno in vertikalno komponento. Pri horizontalni komponenti gre za analizo, na kakšen način delujejo udeleženci KAM-a. Lahko gre za prodajnega referenta, ki del svojega časa nameni tudi ravnanju s ključnim kupcem, ali za ekipo, ki celoten delavnik posveča le procesu ravnanja s ključnimi kupci. V praksi je mogoče zaslediti obe skrajnosti in vse različice med njima (Homburg, Workman & Jensen, 2002).

V novejši literaturi se bolj pojavlja termin tim za ravnanje s ključnimi kupci (angl. Key Account Management Team) in ne le skrbnik ključnih kupcev kot posameznik. Tim za ravnanje s ključnimi kupci je medfunkcijski tim, ki je sestavljen iz posameznikov z raznolikim znanjem in veščinami. Take vrste sestava tima omogoča fleksibilnost, ki je pri kupcih pozitivno sprejeta. V primeru sodelovanja med zelo velikimi dobavitelji in kupci lahko tim za ravnanje s ključnimi kupci tvori celotno poslovno enoto (Guesalaga & Johnson, 2010). Glede na stalnost sestave tima za ravnanje s ključnimi kupci ločimo predane (angl. dedicated) in spremenljive (angl. fluid) time. Pri predanih timih se udeleženci tima ne spreminjajo, tim je vedno enak. Udeleženci se v primeru spremenljivih timov menjajo, se vključujejo in zapuščajo tim glede na to, če je njihovo znanje v tistem trenutku potrebno. Seveda ostaja en del takega tima fiksni, nespremenljiv. To je skrbnik ključnih kupcev, ki ohranja odnos in glavno komunikacijo. Glede na potrebe ključnega kupca se spreminjajo predvsem strokovnjaki s posameznega področja (Bradford, Challagalla, Hunter & Moncrief, 2012).

Pomembni udeleženci procesa ravnanja s ključnimi kupci so tudi višji managerji. Raziskovalci so namreč ugotovili, da je od sodelovanja višjega managementa pri implementaciji KAM-a odvisen uspeh celotnega programa. Poleg tega sodelovanje višjega managementa pri programu KAM poveča verjetnost pozitivnih ekonomskih izidov programa (Andersson & Johansson, 2015). Vlogo višjega managementa v procesu KAM-a lahko razdelimo na dva dela: obveza in angažiranost. Obveza pomeni izražanje prepričanja višjega managementa v uspeh ravnanja s ključnimi kupci. Drugi del, angažiranost, pomeni dejansko sodelovanje višjega managementa v procesu KAM. Višji management sodeluje vse od implementacije do procesa odločanja (Tzempelikos, 2015). Izražanje in poudarjanje

pomembnosti programa KAM s strani višjega managementa zagotovi neko stopnjo legitimnosti skrbnikom ključnih kupcev. Poleg tega lahko višji management s tem poskrbi tudi za zmanjšanje napetosti med posameznimi oddelki ali enotami podjetja (Andersson & Johansson, 2015).

3.3 Viri

Tretja sestavina procesa ravnanja s ključnimi kupci so viri. Kot omenjeno, se viri podjetja usmerjajo v aktivnosti, ki pripomorejo k zadovoljevanju posebnih potreb in zahtev ključnih kupcev (Gosselin & Heene, 2005). Vire lahko definiramo kot premoženje ali inpute, ki si jih podjetje lasti, jih kontrolira ali ima do njih dostop v daljšem časovnem obdobju. Vire lahko delimo na oprijemljive (angl. tangible) in neoprijemljive (angl. intangible). Ti dve vrsti virov lahko delimo še naprej: oprijemljive vire lahko delimo na osebne in timske vire ali na strukturne in procesne vire, neoprijemljive vire delimo na vire znotraj organizacije in vire v povezavi s ključnim kupcem. Med osebne ali timske vire uvrščamo skrbnike ključnih kupcev in enoto za skrb s ključnimi kupci. Organizacijska struktura, usposabljanje, procesi in tehnologija spadajo pod strukturne in procesne vire. Med neoprijemljive vire znotraj organizacije uvrščamo podporo višjega managementa, organizacijsko kulturo in ekipni duh. Poznavanje kupca in kvaliteta odnosa pa spadata med neoprijemljive vire v povezavi s ključnim kupcem (Guesalaga & Johnson, 2010). V nadaljevanju bom opisala vire, ki v ostalih poglavjih mojega magistrskega dela niso tako ali drugače razloženi.

Ko postajajo odnosi s ključnimi kupci bolj kompleksni in zahtevajo več prilagajanja in sodelovanja znotraj podjetja, se pokažejo tudi zahteve po spremembi organizacijske strukture. Organizacijska struktura se mora spremeniti tako, da podpira dobaviteljevo hitro odzivnost na zahteve ključnih kupcev. Največkrat pride do sprememb pri delitvi podjetja na oddelke, delitvi dela med oddelki in posamezniki ter hierarhiji avtoritet. Glavna dejavnika, povezana z organizacijsko strukturo, ki omogočita uspešno izvedbo KAM-a, sta formalizacija in centralizacija. Organizacijska formalizacija pomeni jasno določene vloge, naloge in procese v podjetju. Organizacijska centralizacija pa se osredotoča na način odločanja znotraj podjetja in okrepitev moči managerjev na nižjih hierarhičnih položajih (Gounaris & Tzempelikos, 2014). Prav tako kot organizacijska struktura se mora uvedbi KAM-a prilagoditi tudi organizacijska kultura. Gre za vrednote, prepričanja in simbole, ki definirajo način dela podjetja. Organizacijska kultura mora po uvedbi KAM-a preiti z osredotočenosti na kupce h kulturi, ki se osredotoča na komunikacijo znotraj podjetja in sodelovanje (Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals & Cuevas, 2018). Ekipni duh je poleg organizacijske kulture eden od neoprijemljivih virov, ki je z organizacijsko kulturo tudi povezan. Ekipni duh ponazarja, v kolikšni meri se ljudje čutijo zavezane k skupnim ciljem in eden do drugega. Večkrat uporabljen izraz v literaturi za ekipni duh je tudi *esprit de corps*. Močan *esprit de corps* je podlaga za ustvarjanje dobre organizacijske kulture (Richards & Jones, 2009).

Eden od oprijemljivih virov za koordiniranje managerskih aktivnosti, povezanih z odnosi s kupci, je tudi sistem za management odnosov z odjemalci (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM). Ta omogoča upravljanje znanja, povezanega s kupci. Investicija v sistem te vrste podjetju omogoči, da ustvari dolgoročen spomin o specifičnih kupcih znotraj organizacije. Zaradi kompleksne narave KAM-a se kontakt med dobaviteljevim podjetjem in ključnim kupcem odvija na več ravneh in število vpletenih v odnos je večje kot pri odnosu z neključnim kupcem. Posledično se znanje o ključnem kupcu lahko razdeli po delih znotraj podjetja in je težko v celoti zajemljivo. Sistem CRM omogoča zbiranje vsega znanja o enem kupcu na enem mestu. Uporaba sistema CRM je povezana z zadovoljstvom kupcev, s pozitivnim učinkom na uspešnost prodajnega osebja in celotno uspešnostjo na medorganizacijskih trgih (Salojärvi & Sainio, 2015).

Največkrat zaradi pomanjkanja moči nad ostalimi oddelki podjetja skrbnik ključnih kupcev težko dobi vse vire, ki jih potrebuje za svoje delo. Zato proces pridobivanja virov delimo na komponenti potiska in vleke (angl. Push and Pull). Komponenta potiska pomeni, da oddelek pritisne na ostale sodelujoče, da mu ti zagotovijo vire, ki jih rabi za sodelovanja s ključnim kupcem. Komponenta vleke je ravno nasprotje komponenti potiska. Možnost vleke ima oddelek takrat, ko so mu viri zagotovljeni brez večjega naprežanja. To se zgodi, ko ima oddelek za ravnanje s ključnimi kupci večjo moč od ostalih oddelkov, s katerimi sodeluje (Homburg, Workman & Jensen, 2002). Poleg omenjenih komponent ima velik pomen za lažje pridobivanje virov tudi ekipni duh oziroma *esprit de corps*. Ko se ekipni duh poveča oziroma izboljša, se poveča tudi želja za sodelovanje pri zadoščanju potreb ključnega kupca, posledično se poveča tudi učinkovitost ravnanja s ključnimi kupci in z njim lažje pridobivanje virov (Guesalaga & Johnson, 2010).

4 IMPLEMENTIRANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

Pravilna implementacija ravnanja s ključnimi kupci je ključna za nadaljnji uspeh tega procesa v podjetju. Pressey, Gilchrist in Lenney (2014) celo trdijo, da večina programov ravnanja s ključnimi kupci sploh ni učinkovita in na dolgi rok nima pozitivnega vpliva na poslovanje podjetja, zato predstavlja pravilna implementacija pomemben del uspeha koncepta ravnanja s ključnimi kupci.

4.1 Štiristopenjski model implementacije KAM

Davies in Ryals v članku *A Stage Model of Transitioning to KAM* raziskujeta, kako podjetja iz različnih panog vključujejo ravnanje s ključnimi kupci v svoje poslovanje. Končni rezultati analize kažejo, da so elementi ravnanja s ključnimi kupci v vseh panogah enaki, razlike se pojavijo glede na čas, odkar je podjetje začelo uvajati KAM. Na podlagi raziskave sta avtorja sestavila štiristopenjski model, ki opisuje različne stopnje implementacije KAM.

Prva stopnja je Predstavitev KAM (angl. Introducing KAM). Začne se z najavo vodstva o uvajanju novega programa, sledi določanje ključnih kupcev. Največkrat so to kupci, katerih letni nakup predstavlja največji delež prodaje podjetja. Po določitvi ključnih kupcev sledi določanje oseb znotraj podjetja, ki bodo skrbele za ključne kupce, torej skrbnikov ključnih kupcev. Skrbniki ključnih kupcev so največkrat člani prodajnega tima, ki se izkažejo za najbolj primerne kandidate za to pozicijo (Davies & Ryals, 2010).

Druga stopnja je Zakoreninjenje KAM (angl. Embedding KAM). Na tej stopnji so že določeni ključni kupci in skrbniki ključnih kupcev. Pomemben del te stopnje je izobraževanje skrbnikov ključnih kupcev, da bodo kar najbolje opravljali svoje naloge. Poleg tega se določi tudi time, ki bodo v podporo skrbniku ključnih kupcev. Ključen del te stopnje je prehod skrbnikov ključnih kupcev iz prodajne v predvsem trženjsko vlogo (Davies & Ryals, 2010). Pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešen proces zakoreninjenja KAM, je pogled celotnega podjetja na ta proces kot na dolgoročno strategijo, ki bo zagotovila uspeh, in ne le kot prehodni program (Chapman & Masloski, 2015).

Optimiziranje KAM je tretja stopnja modela. Ta stopnja zahteva finančne investicije podjetja v vključevanje programa KAM v strukturo podjetja. Celotna struktura podjetja se mora prilagoditi na strukturo KAM, višji management podjetja pa vzpodbuja pri spremembi organizacijske kulture v kulturo, orientirano h KAM. V tej stopnji gre predvsem za to, da celotna organizacija prevzame in začne pri svojih vsakodnevnih zadolžitvah upoštevati KAM (Davies & Ryals, 2010). Optimiziranje KAM-a zahteva tudi prilagajanje notranjih sistemov in procesov, ki presega splošno zavzemanje višjega managementa za uspešnost programa in podporo skrbnikom ključnih kupcev pri njihovem delu. V tej točki implementiranja programa gre za prilagajanje celotne organizacijske strukture novi ureditvi, ki zahteva ne le povečanje obsega tradicionalne organizacijske strukture in procesov, ampak njihovo preoblikovanje. V nasprotnem primeru lahko pride do krhanja odnosov s kupci (Millman & Wilson, 1996).

Zadnja, četrta stopnja modela je Neprekinjeno izboljševanje KAM (angl. Continuous Improvement KAM). Ravnanje s ključnimi kupci ni statičen proces, ampak je proces, ki ga ja treba kar naprej razvijati in nadgrajevati. Nadgrajevanje in razvijanje izvajajo podjetja, ki so na zadnji, četrti točki štiristopenjskega modela implementacije KAM. Na tej stopnji morajo podjetja stremeti k temu, da so vedno bolj osredotočena na bolj podrobno izbiranje ključnih kupcev. Na tej stopnji naj se organizacijska struktura ne bi več razvijala in višji management bi moral biti vedno manj vpleten v pravilno izvajanje procesa KAM (Davies & Ryals, 2010).

4.2 Šeststopenjski model implementacije KAM

Drugi, šeststopenjski model implementacije KAM, je starejši in sta ga opredelila Millman in Wilson (1994). Za postavitev tega modela sta ste oprla na različne še starejše modele

drugih avtorjev in jih nadgradila. Kljub temu da je bil model razvit že skoraj tri desetletja nazaj, je še vedno aktualen.

Prva stopnja tega modela je "PredKAM" (angl. Pre-KAM). V tem delu gre predvsem za to, da se podjetje na podlagi splošne ponudbe svojih izdelkov oziroma storitev in povpraševanja s strani kupcev odloči, katere kupce bo izbralo za svoje ključne kupce. Odločitev, kateri so kupci, ki imajo potencial za razvoj v ključne kupce, sprejemata prodajni in trženjski oddelek (Millman & Wilson, 1994). McDonald in Woodburn (2007) to stopnjo imenujeta Preiskovalni KAM (angl. Exploratory KAM), saj gre predvsem za raziskovanje in razvijanje razumevanja odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem. Med raziskovalnim delom KAM-a dobavitelj išče in izbira ključne kupce, ki bodo pripomogli k izpolnjevanju njegove korporativne strategije. V tej stopnji poteka komunikacija le med skrbnikom ključnih kupcev in nabavnim managerjem, ostali sodelujoči z obeh strani se v komunikacijo ne vpletajo, dokler ni dosežen dogovor o sodelovanju.

Druga stopnja je Zgodnji KAM (angl. Early-KAM). V tej stopnji gre predvsem za odkrivanje in definiranje motivov, kulture in želja potencialnih ključnih kupcev. Potencialnim ključnim kupcem je treba razložiti, kaj bi bili pozitivni izidi za njih v primeru, da postanejo ključni kupec. Treba je analizirati njihove slabosti in prednosti. Pomembna je tudi analiza procesa odločanja, odločevalske enote in splošnega poslovanja potencialnega ključnega kupca (Millman & Wilson, 1994). Med zgodnjim KAM-om je razmerje med kupcem in dobaviteljem tekmovalno, saj vsak od njiju išče prednosti in koristi, ki bi bile posledica sodelovanja. Osrednje teme pogovorov v tej stopnji so cene in stroški, dobavitelj se ozira tudi na povečanje količine izdelkov, ki jih ponuja kupcu. Kljub temu da se dobavitelj in kupec že dogovarjata o možnostih sodelovanja, kupec med zgodnjim KAM-om še vedno išče in presoja druge dobavitelje (Cheverton, Huges, Foss & Stone, 2005).

Srednje razvit KAM (angl. Mid-KAM) predstavlja tretjo stopnjo tega modela. Ker se do te stopnje odnos med ključnim kupcem in prodajnim podjetjem že kar dobro razvije, v tej stopnji prihaja predvsem do sprememb v odnosu in komunikaciji. Podjetji ne komunicirata več le preko enega, ampak preko več agentov in prodajniki ne zavzemajo več najbolj pomembne vloge v komunikaciji. Zaradi povečanega obsega sodelovanja prihaja tudi do povečanega obsega problematik, ki jih strani skupaj naslavljata. Nadzorovanje procesa sodelovanja med obema stranema se v podjetjih prenese na višje ravni managementa sorazmerno s pridobivanjem na pomembnosti posameznega ključnega kupca (Millman & Wilson, 1994).

V četrti stopnji, Partnerskem KAM-u (angl. Partnership KAM), kupec dokončno izbere dobavitelja kot svojega ključnega dobavitelja. Dostop do udeležencev različnih oddelkov oziroma enot obeh podjetji je omogočen z obeh strani. Cene, določene s strani dobavitelja, so stabilne. Ključni kupec ima prvi pravico izbirati med novimi idejami in rešitvami (Cheverton, Huges, Foss & Stone, 2005). Sodelovanje med dobaviteljem in ključnim

kupcem je tesno, pretok informacij bolj zaupne narave je pogost in k pozitivnem reševanju problemov aktivno pristopata obe strani (Millman & Wilson, 1994).

Sinergčen KAM (angl. Synergistic KAM) je peta stopnja modela, ki predstavlja sodelovanje dobavitelja in ključnega kupca na ravni, močnejši od partnerstva. Podjetji se ne ločita več na dve samostojni entiteti, ampak z močnim sodelovanjem spominjata že na eno samo enoto. Glavni cilj te povezanosti je ustvarjanje skupne vrednosti na trgu (Millman & Wilson, 1994). V tej stopnji obe strani pokažeta ves svoj potencial in delata na tem, da bi bil njun odnos dolgoročen in uspešen. Proces kupovanja in prodajanja in z njima povezane strategije so med seboj integrirane, predanost vseh vpletenih presega meje njihovega matičnega podjetja, projektne ekipe so vzpostavljene na obeh sodelujočih straneh in so med seboj močno povezane, možnost prostega izhoda za katero koli od vpletenih strani je močno ovirana. To so glavne značilnosti odnosa med ključnim kupcem in dobaviteljem v tej stopnji (Vyas, 2012).

Zadnja stopnja Millmanovega in Wilsonovega modela je Prekinjanje KAM (angl. Uncoupling KAM). Gre za situacijo, ko kljub vloženemu trudu obeh strani dolgoročno in uspešno sodelovanje ni mogoče. Nekatera sodelovanja med podjetji so na kratek rok zelo uspešna in vsem sodelujočim doprinesejo veliko, vendar na dolgi rok ne omogočajo pozitivnih izidov za vsaj eno od strani. Zato je treba dobro oceniti, kdaj prekiniti obstoječe partnerske odnose med podjetji in začeti nove. Glavni cilj prekinjanja sodelovanja in začetka novih sodelovanj je minimiziranje vseh stroškov, povezanih z vzpostavljanjem sodelovanja, ki ne bo dolgotrajno (Millman & Wilson, 1994). Pred prekinitvijo odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem je treba tudi oceniti, katere investicije so specifične za določeno sodelovanje in jih po prekinitvi sodelovanja dobavitelj ne bo mogel uporabiti pri odnosu z drugimi ključnimi kupci. Zato lahko dobaviteljeve investicije v odnos s ključnim kupcem ločimo na prenosljive in neprenosljive. Neprenosljive so tiste, ki pomagajo razvijati odnos s točno določenim ključnim kupcem, ampak jih je po procesu prekinjanja težko preusmeriti k razvijanju odnosa z ostalimi ključnimi kupci (Noor & Kawsar, 2013).

4.3 Ovire pri implementiranju ravnanja s ključnimi kupci

Za uspešno uvajanje in izvajanje programa ravnanja s ključnimi kupci mora podjetje določiti posebne aktivnosti, udeležence in uporabiti vire, ki bodo k temu pripomogli. Omenjene elemente sem že opisala v delu o sestavnih delih procesa ravnanja s ključnimi kupci. Določanje delov procesa lahko poteka hkrati z implementacijo procesa prek vseh stopenj. Kljub vsem priporočilom iz literature, ki naj bi podjetjem pomagala pri implementaciji procesa, se organizacije velikokrat znajdejo na točki, ko proces implementacije ne uspe v meri, kot si jo podjetje želi. Največkrat je težava v tem, da organizacije ne predvidijo obsežnosti spremembe znotraj podjetja, ki jo zahteva uspešna implementacija KAM-a (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2018).

Cheverton (2008) ovire pri implementiranju KAM-a razdeli v večje skupine; težave pri vodenju in organizaciji, težave z veščinami, težave pri merjenju dobičkonosnosti in težave pri načrtu ravnanja s ključnim kupcem. V nadaljevanju bom omenjene skupine opisala in razložila, dodala bom tudi mnenja drugih avtorjev.

Težave pri vodenju in organizaciji za implementiranje KAM-a največkrat zajemajo težave pri podpori za implementacijo s strani višjega managementa in težave pri določanju mesta enote KAM v organizacijski strukturi (Cheverton, 2008). Pomanjkanje podpore in iniciative s strani višjega managementa lahko povzroči neučinkovito implementacijo programa KAM in poveča napetosti med oddelki, ki bi morali med seboj sodelovati (Andersson & Johansson, 2015). Večje težave pri implementaciji programa KAM se pojavijo, ko dobavitelji nimajo določenega sistema in enote za ravnanje s ključnimi kupci znotraj podjetja. KAM se lahko izvaja v obliki poslovne enote, divizije ali na področju celotnega podjetja. Organizacije se lahko odločijo tudi, da ne bodo imele posebne umestitve skrbnikov ključnih kupcev v organizacijsko strukturo. Vzrok za tako odločitev je največkrat dejstvo, da skrbniki ključnih kupcev opravljajo tudi neko drugo, primarno funkcijo v podjetju. Kljub temu da je odločitev glede umestitve skrbnikov ključnih kupcev v organizacijsko strukturo odvisna le od posameznega podjetja, pri manj natančni umestitvi prihaja do težav pri implementaciji KAM-a. Poleg tega so izidi programa manjši (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2018).

Eno od ovir pri implementaciji KAM-a predstavljajo tudi veščine, ki jih mora posedovati uspešen skrbnik ključnih kupcev. Včasih se zgodi, da višji management ne pripisuje velikega pomena veščinam, ki naj bi jih uspešen skrbnik ključnih kupcev posedoval. V takih primerih se zgodi, da delo skrbnika ključnih kupcev začne opravljati uspešen prodajalec (Cheverton, 2008). Z omenjeno situacijo ni nič narobe, če se nato v podjetju posvetijo razvijanju veščin te osebe, da bo lahko kar najbolje opravljala svojo novo vlogo. V nasprotnem primeru bo implementacija procesa uspešna le do neke mere in ne bo dosegla najboljših možnih rezultatov. Rešitev za doseganje vseh potrebnih veščin za uspešno implementacijo KAM-a je uvedba enote za ravnanje s ključnimi kupci. Enota za ravnanje s ključnimi kupci združuje posameznike, ki skupaj posedujejo vse potrebne veščine za uspešno izvajanje KAM-a (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2018).

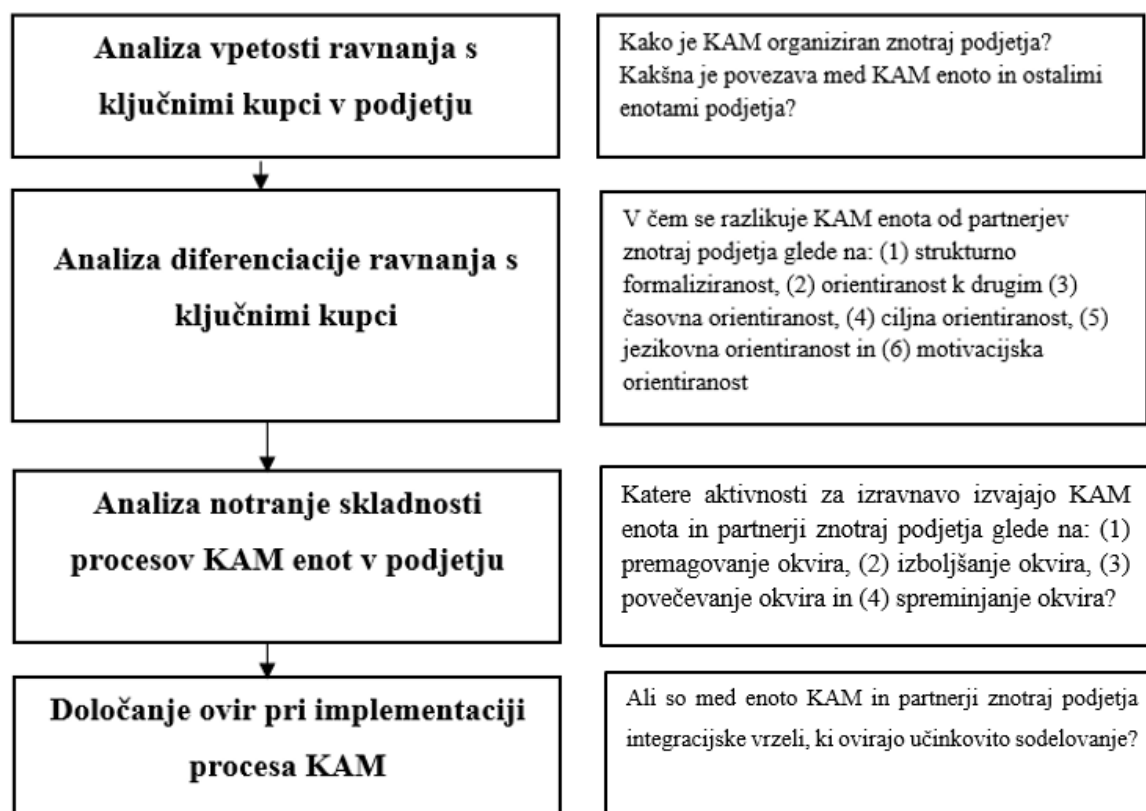
Ovira pri implementaciji, ki dejansko ni ovira pri izvajanju, ampak le pri dojemanju učinkovitosti programa KAM, je problem merjenja dobičkonosnosti ključnih kupcev. Pomembna izhodiščna točka za začetek implementacije KAM-a je, da podjetje ne pričakuje povečanja dobička kot glavne posledice uvedbe. Seveda se lahko povečanje dobičkonosnosti pričakuje kot stranski izid, ne pa kot glavno vodilo za začetek implementacije (Cheverton, 2008). Piercy in Lane (2006) celo trdita, da dolgoročnega dobička dobavitelj ne bo dosegel s ključnimi kupci, ampak pri majhnih in srednje velikih kupcih. Veliki kupci namreč izrabljajo svojo kupno moč za pridobivanje nižjih cen, ki vplivajo na nižanje dobaviteljevih dobičkov. Rešitev za omenjeno težavo je, da dobavitelj zelo dobro in natančno določi razliko

med velikimi kupci in ključnimi kupci. Na ta način se bo na dolgi rok izognil izgubi dobička in se bo osredotočal predvsem na strateško pomembne kupce.

Največkrat so težave pri načrtu ravnanja s ključnim kupcem posledica odsotnosti dejanskega načrta. Torej načrt za ravnanje s ključnim kupcem ni formaliziran in napisan. V primerih, ko podjetje ima formaliziran in zapisan načrt ravnanja s ključnim kupcem, se lahko pojavijo težave pri informiranju vseh oseb, ki sodelujejo pri izvajanju načrta. Če vsi sodelujoči niso informirani o načrtu, bo izvajanje oteženo ali pa sploh ne bo potekalo (Cheverton, 2008). V podjetjih, kjer že več let izvajajo KAM, se pojavljajo drugačne težave glede načrta ravnanja s ključnimi kupci. Ena od težav je, da prihaja do zmede med načrtom in izvajanjem, ki sta dejansko povsem različna pojma. Poleg tega nekateri načrti ne zajemajo različnih možnosti in prepoznavanja vseh tveganj (Ryals & Rogers, 2007).

Pri določanju ovir pri implementaciji procesa KAM se lahko podjetja poslužujejo modela, ki so ga razvili Leischnig, Ivens, Niersbach in Pardo (2018). Sestavljen je iz štirih delov: analiza vpetosti KAM-a v podjetju, analiza diferenciacije KAM, analiza notranje skladnosti procesov enot KAM v podjetju in določanje ovir pri implementaciji procesa KAM. Deli si med seboj sledijo v zaporedju, kot so navedeni. Glavne stopnje modela in njihov opis so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Model določanja ovir pri implementaciji KAM



Prirejeno po Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo (2018).

4.4 Učinki ravnanja s ključnimi kupci

Učinke ravnanja s ključnimi kupci delimo na nefinančne učinke in finančne učinke. Med nefinančne učinke uvedbe ravnanja s ključnimi kupci uvrščamo zadovoljstvo kupcev, zadržanje kupcev, zastopanje kupcev, povečanje učinkovitosti in uspešnosti, povečanje zaupanja s strani kupca in posledično povečano možnost uvajanja novih izdelkov ali storitev v prodajni program za določenega kupca (Davies & Ryals, 2014). Finančni učinki uvedbe KAM-a so povečanje dobičkonosnosti, zmanjševanje tveganja zaradi delitve virov in informacij, zmanjševanje tveganja zaradi skupnega načrtovanja prihodnosti, zniževanje stroškov zaradi zniževanja stroškov proizvodnje, zmanjševanje negotovosti in rutinske transakcije. V kolikšni meri se bodo določeni učinki uvedbe programa ravnanja s ključnimi kupci odražali, je odvisno od procesa implementacije programa (Storbacka, 2012).

Poleg omenjenih učinkov ravnanja s ključnimi kupci Gounaris in Tzempelikos (2014) omenita še razvoj znanja (angl. know-how), moč priporočila, izboljšanje notranje komunikacije, vstop na nove trge in raziskovanje potencialov nastajajočih novih trgov. Razvoj znanja se zgodi, ker dobavitelj ključnemu kupcu želi zagotoviti pravo rešitev za njegove posebne potrebe. To pomeni, da mora v nekaterih primerih spremeniti kakšne

aspekte svojega izdelka ali del procesa znotraj podjetja. Medtem pridobiva in razvija nova znanja (Zupancic, 2008). Dobavitelji sodelujejo z manj in bolj znanimi kupci na trgu. Kadar lahko dobro poznanega kupca, ki je tudi ključni kupec podjetja, dobavitelj uporabi kot referenco v svojih lastnih trženjskih aktivnostih, govorimo o moči priporočila kot pozitivnem učinku ravnanja s ključnimi kupci (Ojasalo, 2001). Izboljšanje komunikacije znotraj podjetja je posledica povečanja pritiska na dobavitelja, da se čim hitreje in čim bolje odzove na želje in zahteve ključnih kupcev. Hiter odziv zahteva povezovanje oddelkov med seboj in posledično izboljšanje njihove komunikacije (Cespedes, 1993). Posledica izboljšanja notranje komunikacije v dobaviteljevem podjetju je tudi izboljšanje operativne učinkovitosti podjetja (Gounaris & Tzempelikos, 2014).

Učinkovitost ravnanja s ključnimi kupci je definirana kot obseg, v katerem dobavitelj oziroma organizacija doseže boljše izide sodelovanja s svojimi ključnimi kupci kot s svojimi ostalimi, neključnimi kupci (Homburg, Jansen & Workman, 2002). Na doseganje učinkov, povezanih z ravnanjem s ključnimi kupci, lahko v veliki meri vpliva management prihodkov. Management prihodkov je koncept managementa proizvodnih procesov, ki stremi k maksimiranju prihodkov skozi povečanje operativne učinkovitosti. Operativna učinkovitost se v tem primeru doseže z managementom cen, minljivih kapacitet in množice kupcev. Ker gre pri ravnanju s ključnimi kupci za dolgoročno usmeritev v pridobivanje dobička z razvijanjem odnosa s kupci, pri managementu prihodkov pa za kratkoročno maksimiranje dobička, se omenjena koncepta med seboj v praksi izključujeta. Rešitev za to nasprotovanje usmeritev je integracija obeh procesov in učinkovita implementacija ravnanja s ključnimi kupci (Wang & Brennan, 2014).

Poleg omenjenih učinkov uporabe ravnanja s ključnimi kupci za dobavitelje se učinki uporabe procesa kažejo tudi pri ključnih kupcih. Ti so deležni hitrejšega odziva dobavitelja na njihove zahteve in želje, bolj tesnega sodelovanja in ponudb, prilagojenih njihovim potrebam (Gounaris & Tzempelikos, 2014).

Kljub temu da so učinki ravnanja s ključnimi kupci znani in dobro zabeleženi v različnih virih, je njihovo merjenje še vedno težko izvedljivo. Metodološko se učinki ravnanja s ključnimi kupci največkrat merijo s pomočjo korelacij in statističnih testov (t-test) na podlagi številčnih ocen uspešnosti podjetji (Homburg, Jansen & Workman, 2002). Merjenje učinkov lahko, tako kot same učinke, delimo na finančni in nefinančni del. Merjenje finančnih učinkov je metoda, ki upošteva dobiček in nivo prodaje, ju nato primerja na več načinov in določi kazalnike. Merjenje nefinančnih učinkov je dolgotrajen proces, ki nakazuje na to, da je tudi sama implementacija procesa ravnanja s ključnimi kupci dolgotrajna (Tzempelikos & Gounaris, 2015).

5 SKRBNIKI KLJUČNIH KUPCEV

Pomembna sestavina vseh programov KAM je tudi oseba, ki se direktno sooča s kupcem, z njim vzpostavlja in ohranja odnos – skrbnik ključnih kupcev. Vse od začetka opisovanja in analiziranja programov KAM so se za skrbnika ključnih kupcev v literaturi pojavljala različna poimenovanja. Na začetku se je pojavljal termin skrbnik odnosov (angl. Relationship Manager), hkrati tudi skrbnik regionalnih kupcev ali skrbnik nacionalnih kupcev (angl. National or Regional Account Manager). Ti skrbniki regionalnih ali nacionalnih kupcev so lahko svoje delo opravljali kot neodvisni deli organizacije ali pa so odgovarjali višje rangiranim skrbnikom globalnih kupcev in bili s tem del ekipe. Najnovejši in v zadnjem času bolj uporabljen izraz je skrbnik ključnih kupcev (angl. Key Account Manager) ali skrbnik strateških kupcev (angl. Strategic Account Manager) (Davies & Ryals, 2013). Za ugotavljanje avtoritete oziroma položaja skrbnika ključnih kupcev v podjetju je najbolje analizirati potek poročanja od skrbnika ključnih kupcev do višjega managementa podjetja. Če je med njimi malo vmesnih delov za poročanje, to pomeni, da ima skrbnik ključnih kupcev z višjim managementom dober in bližnji odnos, zato bo hitreje dobil podporo pri doseganju svojih namer v zvezi s ključnim kupcem (Andersson & Johansson, 2015).

Skrbnik ključnih kupcev je visoko usposobljen poslovni strokovnjak, ki se posveča določenim kupcem. Poleg odgovornosti za pridobivanje prihodkov ima vlogo pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosa s ključnim kupcem. Skrbnik ključnih kupcev je odgovoren za premagovanje razlik med dobaviteljem in ključnim kupcem (Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals & Cuevas, 2018).

Skrbnik ključnih kupcev se mora zavedati, kakšna je njegova vloga v procesu prodaje. Njegova glavna naloga v procesu ni prodajanje, ampak izvajanje in posredovanje pri odnosu med kupcem in dobaviteljem. Poleg jasnega znanja glede svojih nalog in učinkovite porabe časa zanje mora skrbnik ključnih kupcev posedovati tudi določene kompetence, ki mu omogočajo uspešno izvajanje nalog (Kauria, 2018). Vloga skrbnika ključnih kupcev je odvisna tudi od tega, na kakšen način podjetje obravnava program KAM. Če podjetje program KAM obravnava kot kratkoročen način generiranja prihodkov, je glavna naloga skrbnika ključnih kupcev prodajanje. V nasprotnem, pravilnejšem primeru dojemanja KAM s strani podjetja je ta obravnavan kot dolgoročna naložba za zadrževanje kupcev in generiranje dodane vrednosti. V tem primeru so naloge in kompetence, ki jih mora imeti skrbnik ključnih kupcev, bolj obsežne in raznolike (Woodburn, 2016). V nadaljevanju bom naštel in opisal naloge in kompetence, ki naj bi jih uspešen skrbnik ključnih kupcev izvajal in posedoval.

5.1 Naloge skrbnikov ključnih kupcev

Glavna vloga skrbnika ključnih kupcev je omogočanje ali spodbujanje že obstoječih odnosov s ključnimi kupci. Njihova naloga, v grobem, je zmanjševanje trenja med odnosom in

optimiziranje skladnosti med ponudbo dobavitelja ter potrebami kupca (Georges & Eggert, 2003). Naloge skrbnikov ključnih kupcev lahko v osnovi ločimo na dve vrsti: izvrševalne in posredovalne naloge. Izvrševalne naloge zajemajo vse dejavnosti skrbnika ključnih kupcev, s katerimi se skrbnik odloča o tem, kako bo ravnal s ključnim kupcem. V izvrševalne naloge zajemamo aktivnosti, ki so povezane z določanjem ključnih kupcev, analiziranjem ključnih kupcev, določanjem strategij za določenega ključnega kupca in za vzdrževanje dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem. Posredovalne naloge skrbnika ključnih kupcev zajemajo vse aktivnosti, ki jih skrbnik ključnih kupcev izvaja, da bi uspešno izvedel poslovno strategijo za določenega kupca (Kauria, 2018).

Od nalog klasičnih prodajalcev se naloge skrbnikov ključnih kupcev razlikujejo po obsegu in po tem, da zajemajo tudi koordinacijske naloge za vzdrževanje odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem. Poleg delitve na izvrševalne in posredovalne naloge, opisane zgoraj, lahko naloge skrbnika ključnih kupcev razdelimo tudi v osem splošnih kategorij: strateško planiranje, management poslovanja, vodenje projektov, vodenje ekipe, strateški vpliv, inovativnost in kreativnost, upravljanje raznolikosti in koordinacija. Pri strateškem planiranju gre za načrtovanje procesa ravnanja s ključnim kupcem za posameznega ključnega kupca. Management poslovanja zajema oblikovanje sprememb organizacijske strukture in oblikovanje organizacijskih rešitev, ki jih uvedba programa KAM vzpodbudi in zahteva. Skrbnik ključnih kupcev pri vodenju projektov poskrbi, da so izvedeni do roka in da vključujejo vse potrebne sodelujoče znotraj in zunaj podjetja dobavitelja. Vodenje projektov zajema hkrati tudi vodenje ekipe. Strateški vpliv pomeni vplivanje strategije za posameznega ključnega kupca na organizacijo, tudi za izvajanje tega poskrbi skrbnik ključnih kupcev (Cheverton, Huges, Foss & Stone, 2005). Inovativnost in kreativnost zahtevajo skoraj vse naloge skrbnika, saj se mora po najboljših močeh prilagajati željam kupca. Upravljanje raznolikosti je prav tako ena od nalog. Pojavi se zaradi veliko različnih udeležencev s strani dobavitelja in ključnega kupca, ki so si med seboj lahko zelo različni. Koordinacija je zadnja kategorija nalog skrbnika ključnih kupcev, ki jo skrbnik izvaja kar naprej, saj je koordinacija med vsemi udeleženci procesa pogoj za njegovo uspešno izvajanje (Woodburn, 2016).

Bolj specifična definicija vseh nalog skrbnika ključnih kupcev je odvisna od same organizacije in njihovih potreb v zvezi z ravnanjem s ključnimi kupci. Poleg tega se zahteve do neke mere razlikujejo tudi glede na trg, na katerem deluje in se giblje dobavitelj.

5.2 Veščine skrbnikov ključnih kupcev

Vloga skrbnika ključnih kupcev se skozi razvoj odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem spreminja. Zaradi tega spreminjanja je pomembno, da imajo skrbniki ključnih kupcev veščine, ki jih lahko uporabijo v vsaki od stopenj. Nekatere veščine morajo skrbniki uporabljati skozi celoten razvoj odnosa, le v različnih merah, nekatere veščine pa lahko uporabijo le v določenih trenutkih (Mahlamäki & Uusitalo, brez datuma). Da bi lahko

uspešno prilagajal svojo vlogo skozi vse stopnje razvoja odnosa, mora skrbnik ključnih kupcev posedovati veščine z več različnih področji. To so veščine, ki izhajajo iz ozadja prodaje, trženja, razvoja poslovanja, strategije in operacijskega managementa poslovanja (Gosselin & Heene, 2005).

Veščine in lastnosti, ki jih morajo posedovati skrbniki ključnih kupcev v stopnjah razmerja, kjer sta dobavitelj in ključni kupec bolj povezana, ločimo v štiri skupine. Te skupine so osebnostne lastnosti, znanje s področja, veščine razmišljanja in managerske veščine. Osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel dober skrbnik ključnih kupcev, so poštenost, vztrajnost, vzdržljivost, prodajne veščine in pogajalske veščine. Znanje o izdelku oziroma storitvi, razumevanje poslovnega okolja, znanje s področja financ, znanje s področja prava, znanje uporabe ustreznih programov, znanje jezikov in poznavanje kulture so vsa znanja in področja, ki jih lahko skrbnik pri svojem delu potrebuje (Mahlamäki & Uusitalo, brez datuma). Med veščine razmišljanja spadajo kreativnost, fleksibilnost, strateško razmišljanje in planiranje ter zmožnost analiziranja situacije z več različnih perspektiv. Veščine komuniciranja, verodostojnost, administrativno znanje, organizacijsko znanje, veščine za delo z ljudmi in vodenje pa spadajo v zadnjo skupino veščin, torej med managerske veščine (McDonald & Woodburn, brez datuma). Veščine skrbnika ključnih kupcev so v bolj splošnem pogledu zelo podobne veščinam generalnega managerja, saj zajemajo veliko različnih področij (Storbacka, 2012).

Kljub različnim podrobnim popisom veščin, ki naj bi jih posedoval vsak skrbnik ključnih kupcev, dobavitelji poudarjajo, da je osebe s takimi dejanskimi veščinami na trgu dela težko najti. Vedno pogosteje se v praksi pojavlja, da dobavitelji za opravljanje dela skrbnika ključnih kupcev najamejo osebo, ki nima izkušenj na področju prodaje. Veščin s področja prodaje naj bi se potencialni skrbniki ključnih kupcev priučili hitreje kot ostalih veščin, potrebnih za opravljanje tega dela (Storbacka, 2012). Na tej točki je pomembno tudi poudariti, da zahteva razvoj vseh omenjenih veščin skrbnika ključnih kupcev čas, prakso in izkušnje (Chapman & Masloski, 2015).

6 PROCES RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI ZNOTRAJ PODJETJA

Na KAM kot proces lahko gledamo z dveh različnih perspektiv: notranje in zunanje. V primeru zunanje perspektive govorimo o konstantnem prilagajanju in izboljševanju ponudbe dobavitelja željam ključnega kupca in s tem ustvarjanju neke dodane vrednosti. Ko pogledamo proces ravnanja s ključnimi kupci z notranje perspektive, gre predvsem za ustvarjanje dodane vrednosti s koordinacijo različnih procesov med ključnim kupcem in dobaviteljem (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016).

Kljub temu da se večina literature posveča predvsem načrtovanju, usklajevanju in izboljševanju ravnanja s ključnimi kupci z zunanje strani, je načrtovanje procesa znotraj

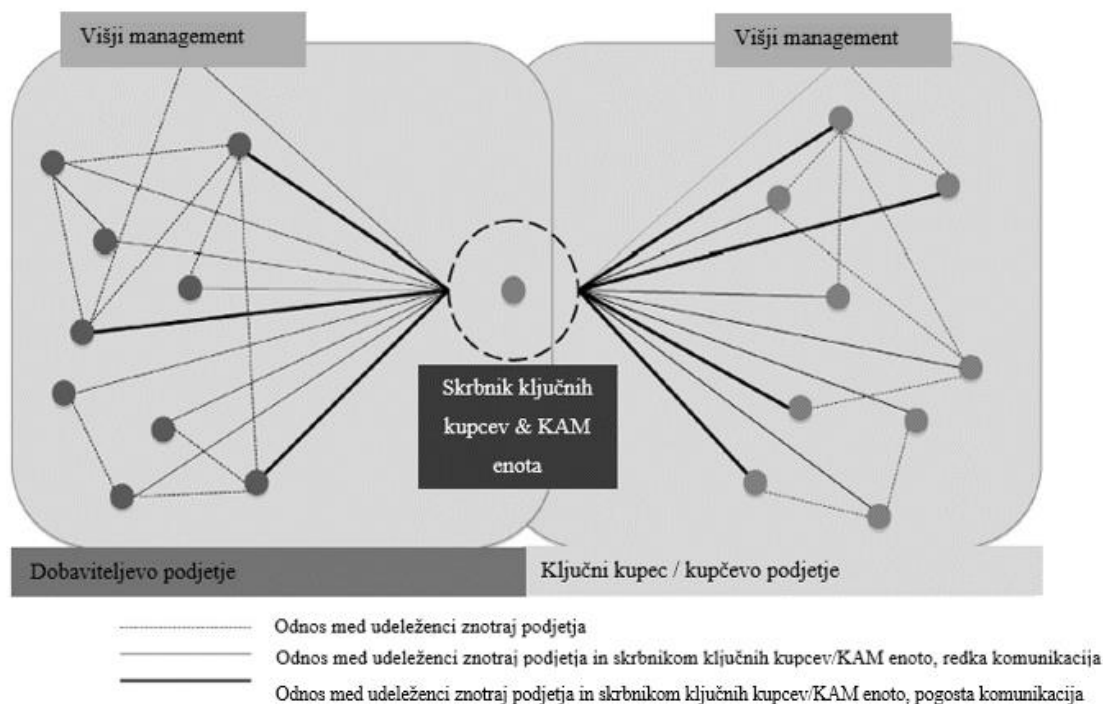
organizacije tudi zelo pomembno. Dobro osnovan načrt za ravnanje s ključnimi kupci, ki izhaja iz notranjosti podjetja, lahko doprinese veliko več.

6.1 Ravnanje s ključnimi kupci kot notranji proces v podjetju

Kot sem že omenila, je mogoče na proces ravnanja s ključnimi kupci gledati z notranje perspektive podjetja in zunanje perspektive podjetja. Literatura se največkrat posveča procesu zunaj podjetja, ki zajema različne odnose med ključnim kupcem in dobaviteljem. Manjkrat je v literaturi opisan proces znotraj samega podjetja dobavitelja, ki pa je prav tako pomemben (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016).

V preteklosti so različni avtorji pri analizi notranjega procesa ravnanja s ključnimi kupci izpostavljali predvsem odnose znotraj prodajnega tima. V novejši literaturi se v notranji del procesa zajema več posameznikov oziroma oddelkov (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016). Odnose znotraj dobaviteljevega podjetja, povezane s KAM, definiramo kot set različnih odnosov, na katere se zanaša skrbnik ključnih kupcev z namenom ustvarjanja vrednosti za kupčevo kot tudi za dobaviteljevo podjetje. Vsi akterji znotraj dobaviteljevega podjetja torej sodelujejo s skrbnikom ključnih kupcev. Vloga skrbnika ključnih kupcev zato presega vlogo klasičnega prodajalca, saj zajema usklajevanje odnosov s ključnim kupcem, odnosov znotraj svojega podjetja in tudi usklajevanje odnosa med vsemi vpletenimi v odnos iz obeh podjetji (Niersbach, Ivens, Pardo & Leischnig, 2015). Dober prikaz celotne situacije, ki se odvija znotraj in zunaj podjetja dobavitelja, lahko vidimo na sliki 3.

Slika 3: Položaj skrbnika ključnih kupcev in njegovega tima na stiku med zunanjim in notranjim procesom ravnanja s ključnimi kupci



Prيرهeno po Niersbach, Ivens, Pardo & Leischnig (2015).

Management procesa ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja je lahko strukturiran na več načinov. Prvi način je glede na različne vrste udeležencev procesa. V tem primeru so lahko udeleženci notranjega procesa z različnih hierarhičnih stopenj v podjetju, udeleženci notranjega procesa lahko pripadajo različnim funkcionalnim oddelkom (logistika, razvoj, planiranje, proizvodnja itd.), udeleženci procesa znotraj podjetja lahko izhajajo iz geografsko različnih ozadij ali notranji KAM izvajajo zaposleni z različnim statusom zaposlitve (redno zaposleni, zaposleni za določen čas) (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016). Homburg, Workman in Jensen (2002) so na podlagi notranje strukture KAM-a določili osem tipov organizacije KAM-a. Ti tipi so: višji management KAM (angl. Top-Management KAM), srednji management KAM (angl. Middle-Management KAM), operativni KAM (angl. Operational-Level KAM), medfunkcijski KAM (angl. Cross-Functional KAM), nestrukturiran KAM (angl. Unstructured KAM), izoliran KAM (angl. Isolated KAM), podeželski klub KAM (angl. Country club KAM) in »neKAM« (angl. No KAM).

Drugi način strukturiranja je odvisen od avtoritete skrbnika ključnih kupcev, ki izhaja iz hierarhičnega položaja v podjetju, nad ostalimi udeleženci procesa znotraj podjetja, ki bi z njim morali sodelovati. Skrbnik ključnih kupcev namreč za svoje delo odgovarja točno določenemu nadrejenemu, ostali udeleženci procesa pa največkrat ne odgovarjajo nikomur

od glavnih udeležencev procesa v podjetju (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016). Največkrat skrbniki ključnih kupcev nimajo hierarhične moči nad ostalimi vpletenimi v proces znotraj podjetja. Uspeh skrbnika ključnih kupcev pri izvajanju KAM-a je zato največkrat odvisen od kompatibilnosti vseh vpletenih in njegove sposobnosti ustvarjanja dobrih medosebnih odnosov (Niersbach, Ivens, Pardo & Leischnig, 2015).

6.2 Načrt ravnanja s ključnimi kupci

Načrt ravnanja s ključnim kupcem je skupek vsega znanja in razmišljanja o določenem ključnem kupcu, ki identificira učinkovito in hkrati dostopno ravnanje z njim (McDonald & Woodburn, brez datuma). Sestavljanje načrta za ključnega kupca pomaga dobavitelju določiti, kateri viri in koliko le-teh bo uporabljenih v povezavi z določenim ključnim kupcem. Poleg tega načrt ravnanja s ključnim kupcem omogoči tudi uskladitev delovanja med dobaviteljem in kupcem ter tudi znotraj podjetja dobavitelja (Storbacka, 2012).

Najbolje je, da dobavitelj začne z gradnjo načrta ravnanja s ključnim kupcem z določitvijo vizije. V njej v grobem opiše svoje želje glede sodelovanja s ključnim kupcem. Dobavitelj uporablja vizijo kot nekakšen napotek, kako bo ravnal in sodeloval s ključnim kupcem. Dobavitelj se lahko odloči, da bo za vse ključne kupce uporabil enotno, splošno vizijo ali pa razvije vizijo za vsakega od ključnih kupcev posebej (Capon, 2002). Ko dobavitelj razvije vizijo, je na vrsti poslanstvo, ki je za razliko od vizije bolj specifično. Poslanstvo zajema bolj podrobno določitev dobavitelja, na katere dele delovanja ključnega kupca se bo osredotočil in kakšna sredstva bo za to potreboval. Medtem ko se vizija skozi čas ne spreminja, se poslanstvo prilagaja na trenutno stanje sodelovanja s ključnim kupcem (McDonald & Woodburn, 2007).

V nadaljevanju načrta dobavitelj analizira kupca, podobno kot pri enem od osnovnih delov procesa ravnanja s ključnimi kupci (McDonald & Woodburn, 2007). Ta analiza zajema analizo ekonomskega in tehničnega okolja kupca, postopek razvoja odnosa med ključnim kupcem in dobaviteljem, zgodovino odnosa med ključnim kupcem in dobaviteljem in potencial poslovnega sodelovanja v prihodnosti (Storbacka, 2012). Na podlagi omenjenih analiz lahko nato dobavitelj določi cilje in strategijo, povezano s ključnim kupcem (McDonald & Woodburn, 2007). Strategija je lahko osredotočena na različne dele: vpeljava novih izdelkov, večja fleksibilnost dobavitelja, dodatne kapacitete, nova tehnologija ali nove storitve, ki bodo dodale vrednost za ključnega kupca (McDonald & Woodburn, brez datuma). Končni del načrtovanja znotraj podjetja je postavitve alternativnega načrta za kupca in določanje proračuna za izvajanje načrta (McDonald & Woodburn, 2007).

Preden lahko dobavitelj predstavi načrt ravnanja s ključnim kupcem samemu kupcu, morajo biti z vsebino načrta seznanjeni vsi sodelujoči znotraj dobaviteljevega podjetja. Načrt mora biti vsem vpletenim razumljiv. Posledično se zavedajo svoje vloge in nalog ter se lažje zavežejo k sodelovanju in upoštevanju načrta (McDonald & Woodburn, brez datuma). Pri

komunikaciji strategije ključnemu kupcu igra pomembno vlogo skrbnik ključnega kupca. Ta mora poskrbeti, da seznaní prave osebe pri ključnem kupcu z načrtom, le tako bo lahko načrt sodelovanja razložen vsem udeleženiim kar najbolj učinkovito (Capon, 2002).

Komuniciranje strategije ključnemu kupcu v vsakem primeru izpostavi nekaj manjkajočih delov ali informacij v načrtu. Pomembno je, da je skrbnik ključnih kupcev pozoren na te manjkajoče dele in stalno skrbi za dograjevanje strategije ter priskrbi informacije, ki jih kdo od udeležencev potrebuje (Capon, 2002). Pomemben del evalvacije in kontroliranja programa KAM je tudi ovrednotenje odnosa s ključnim kupcem. Dobavitelj se pri ovrednotenju odnosa osredotoči tudi na strateške in finančne cilje, ki si jih je zastavil pred samo izvedbo KAM-a z določenim kupcem (Tzempelikos & Gounaris, 2015).

7 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU SIBO G.

V nadaljevanju bom s pomočjo znanja, ki sem ga pridobila med pisanjem teoretičnega dela magistrske naloge, in informacij, pridobljenih z opazovanje z udeležbo in globinskima delno strukturiranima intervjujema, poizkusila čim bolj opisati dejansko stanje ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. Na koncu tega dela naloge bom dodala tudi priporočila za podjetje za izboljšanje procesa in njegove učinkovitosti.

7.1 Opis podjetja SIBO G.

SIBO G. je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo zapiralne embalaže za kupce po vsem svetu. Sedež podjetja je v Škofji Loki v Sloveniji, v tujini se nahajata še dve hčerinski podjetji – ena v Združenih državah Amerike, druga v Rusiji. Podjetje trenutno zaposluje približno 350 ljudi in letno proizvede 4 milijarde izdelkov (<https://www.sibo-group.eu/en/>).

Zgodba podjetja se začne leta 1967, ko je Franc Šifrar začel s proizvodnjo plastičnih zamaškov za kozmetično industrijo. Leta 1976 se je zaradi povečanega obsega proizvodnje podjetje preselilo v večje prostore. Istega leta so začeli proizvajati tudi orodja. Sin Franca Šifrarja, Boštjan Šifrar, je prevzel vodenje podjetja leta 1993. V naslednjih enajstih letih se je podjetje zaradi povečanja dvakrat selilo, število zaposlenih se je v tem času povečalo iz 11 na 100. Leta 2008 je podjetje uvedlo čisto sobo (angl. clean room) za proizvodnjo izdelkov za farmacevtsko uporabo. Leto zatem je podjetje povečalo svoje prostore, zaposlenih je bilo takrat že 180. Direktor podjetja, Boštjan Šifrar, je leta 2011 dobil nagrado Podjetnik leta. Leta 2014 in 2016 je podjetje k svojemu izboru strojev in orodij dodalo najprej Kittel, opremo za proizvodnjo izdelkov za kozmetično industrijo, nato še 19 orodij za proizvodnjo zapork za farmacevtsko rabo. Lansko leto je podjetje k domačemu podjetju v Sloveniji dodalo še podjetji v Ameriki in v Rusiji (<https://www.sibo-group.eu/en/>).

Izdelke podjetja SIBO G. uvrščamo v štiri skupine: pokrovčki in zaporke za tube, zaporke in vsebniki za farmacijo, tankostenska embalaža, tehnične rešitve. Prve tri kategorije izdelkov se uporabljajo za kozmetiko, ustno nego, hrano, farmacijo ali medicino. Tehnične

rešitve večinsko predstavljajo orodja za brizganje. Podjetje izdelke prodaja preko 300 kupcem z vsega sveta (<https://www.sibo-group.eu/en/>).

7.2 Metodologija raziskave

Opazovanje je ena od osnovnih aktivnosti, ki se je vsa živa bitja pogosto poslužujemo v vsakdanjem življenju. Poleg tega je tudi ena od sestavin raziskav v družboslovnih in humanističnih vedah. Pri opazovanju raziskovalec z določenim namenom opazuje predmet raziskovanja z namenom pridobivanja določenega rezultata s pomočjo neposrednega videnja. Opazovanje, kot tehniko raziskav, lahko ločimo glede na stopnjo udeležbe raziskovalca v opazovanje in glede na to, ali je opazovanje prikrito ali odkrito. Pri stopnji udeležbe raziskovalca govorimo o opazovanju z udeležbo in opazovanju brez udeležbe. Razlika je v tem, ali se raziskovalec udeleži dogajanja na določenem družbenem področju ali pa vse skupaj opazuje s strani, torej se v dogajanje ne vključi (Meško, Mitar & Dobovšek, 2008). Za opazovanje z udeležbo sem se odločila, ker sem v podjetju SIBO G. delala najprej kot študentka, sedaj sem zaposlena. Glede na to, da delam v prodaji, sem dnevno v stiku s skrbniki ključnih kupcev in nekaterimi kupci. Med svojim delom sem lahko z opazovanjem z udeležbo pridobila dokaj jasno sliko o poteku procesa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju.

Intervju je namenska diskusija med dvema ali več osebami, z namenom pridobivanja resničnih in zanesljivih informacij, ki pomagajo odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Poznamo tri glavne tipe intervjujev: strukturirane, delno strukturirane in nestrukturirane. Poleg tega se intervjuje loči tudi na standardizirane in nestandardizirane. Delno strukturirani globinski intervjuji so najbolj primerni za uporabo takrat, ko želi raziskovalec oziroma spraševalec od intervjuvanca dobiti dodatno razlago glede njegovih prvih odgovorov. Spraševalec lahko tako preizkusi intervjuvanca z dodatnimi vprašanji, podvprašanji ali s prošnjo po dodatni razlagi njegovih izjav. Rezultat te vrste intervjuja je pridobitev bogatega in detajlnega nabora informacij (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Za pridobivanje dodatnih informacij o stanju procesa sem opravila štiri delno strukturirane globinske intervjuje. Enega sem opravila z vodjo prodaje, ki ima 10 let izkušenj z delom v prodaji, v podjetju SIBO G. je zaposlen že sedem let. Ostale tri intervjuje sem opravila s tremi skrbniki ključnih kupcev. Vsak od njih ima različne izkušnje s tega področja. Dva sogovornika (imenovala ju bom prvi skrbnik ključnih kupcev in drugi skrbnik ključnih kupcev) sta v podjetju začela delati kot študenta in nato nadaljevala z redno zaposlitvijo na mestu skrbnika ključnih kupcev. Tretji skrbnik ključnih kupcev, s katerim sem opravila intervju, ima izkušnje s področja dela s ključnimi kupci iz preteklih zaposlitev. Prodajnemu oddelku podjetja SIBO G. se je kot skrbnik ključnih kupcev pridružil pred dobrim letom. Omenjene sogovornike sem si izbrala zato, ker sem želela dobiti čim boljše sliko o stanju ravnanja s ključnimi kupci v podjetju. Menim, da mi bo vodja prodaje omogočil vpogled v bolj široko sliko stanja v celotnem podjetju. Skrbniki ključnih kupcev pa mi bodo lahko

zagotovili natančen vpogled v vsakodnevne dejavnosti in podrobnosti. Zapisani intervjuji se nahajajo v prilogah.

V nadaljevanju bom, na začetku vsakega poglavja, na kratko strnila, kaj mi je vsak posamezni sogovornik med intervjujem o določeni temi povedal. Nato bom njihove trditve in mnenja med seboj primerjala, izvedla bom navzkrižno analizo. S to analizo bom poizkusila izpostaviti, v katerih točkah se moji sogovorniki strinjajo in v katerih so si njihova mnenja nasprotujoča. Dodala bom tudi ugotovitve iz opazovanja z udeležbo, ki sem ga izvedla med svojim delom v podjetju.

7.2 Definicija ravnanja s ključnimi kupci s strani podjetja

Od vodje prodaje v SIBO G. sem izvedela, da imajo ravnanje s ključnimi kupci organizirano tako, da so kupci porazdeljeni med skrbnike ključnih kupcev. Število strank, za katere skrbi posamezen skrbnik ključnih kupcev, je odvisno od velikosti posameznega kupca. Podjetje ima definirano ravnanje s ključnimi kupci, in sicer je v prodajnem priročniku definirano, kaj so naloge skrbnika ključnih kupcev, njegove pravice in zadolžitve glede ravnanja z njimi. Vodja prodaje meni, da ravnanje s ključnimi kupci prinaša pozitivne rezultate za podjetje, predvsem zato, ker so procesi opisani in jasno določajo naloge zaposlenih in njihovo vpletenost v sodelovanje s kupci.

Med intervjujem s prvim skrbnikom ključnih kupcev sem izvedela, da podjetje SIBO G. nima točno določenih ključnih kupcev. Več se ukvarjajo s kupci, ki so glede na promet večji. Z njimi zato poizkušajo več delati in jih pogosteje obiskati. Zaradi pomanjkanja točne razvrstitve kupcev delež ključnih kupcev glede na vse kupce ni znan. Definicija procesa ravnanja s ključnimi kupci s strani podjetja skrbniku ključnih kupcev ni znana. Prav tako omeni, da je pri uvajanju na delovno mesto skrbnika ključnih kupcev opaziti pomanjkanje razlage in navodil glede dela s ključnimi kupci. Pozitivne vidike procesa ravnanja s ključnimi kupci vidi v lažjem razporejanju svojih opravil čez dan in določanju prioritet pri opravilih.

Ključni kupci so na prvem mestu in imajo prioriteto pred manjšimi kupci, je povedal drugi skrbnik ključnih kupcev. Ne ve, če ima podjetje definicijo ravnanja s ključnimi kupci. Ker ni napisan postopek za ravnanje s ključnimi kupci, se znanje o tem prenaša z dlje zaposlenih na novo zaposlene osebe v podjetju. Pove še, da poleg tega, kar mu je povedal nadrejeni, ni dobil posebnih navodil v zvezi z ravnanjem s ključnimi kupci. Skrbnik meni, da bi standardizacija procesa in zapis navodil vodila k večji učinkovitosti. Poleg tega bi do kupca pristopali kot ekipa, vsi enako.

Tretji skrbnik ključnih kupcev meni, da podjetje SIBO G. nima definiranih ključnih kupcev. Podjetje ima nekaj večjih kupcev, a se ravnanje z njimi ne razlikuje od ravnanja z ostalimi ključnimi kupci. Poleg tega meni, da se sistem za ravnanje s ključnimi kupci v podjetju šele vzpostavlja. Definicije za ravnanje s ključnimi kupci s strani podjetja ni. Meni, da uporaba

procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje, saj so ključni kupci referenca in se z njimi naredi največ dobička.

Po opravljenih intervjujih z vodjo prodaje in skrbniki ključnih kupcev v podjetju SIBO G. so si bile pridobljene informacije o tem, ali ima podjetje točno določeno definicijo ravnanja s ključnimi kupci, zelo različne. Prvi in drugi skrbnik ključnih kupcev sta povedala, da ne vesta, če obstaja definicija s strani podjetja. Tretji skrbnik je jasno povedal, da ravnanje s ključnimi kupci ni definirano s strani podjetja. Mnenje vodja prodaje se močno razlikuje od mnenj vseh treh skrbnikov ključnih kupcev. Povedal je, da je v prodajnem priročniku točno definirano, kaj so naloge skrbnika ključnih kupcev.

Tudi sama ob začetku dela v podjetju nisem bila seznanjena z definicijo ravnanja s ključnimi kupci, zato sem se odločila preveriti, kako je definicija zapisana v prodajnem priročniku. Prodajni priročnik sem pregledala in ugotovila, da zajema opis delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev. Kljub temu, da je opis delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev natančno narejen, ne vsebuje definicije procesa ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja.

V prodajnem priročniku je naveden opis delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev, vendar jasne definicije ravnanja s ključnimi kupci s strani podjetja SIBO G. v njem ni. Odločila sem se osredotočiti na to, kako so vodja prodaje in skrbniki ključnih kupcev opisali proces med intervjujem. Spodaj navajam njihove izjave.

»Mi imamo narejeno strukturo, kjer so kupci porazdeljeni med vodje ključnih kupcev. Lahko ima en vodja ključnih kupcev samo eno stranko in več poslovalnic, lahko ima kupce razdeljene bolj regijsko. To je čisto odvisno od velikosti kupcev. Recimo, eden od skrbnikov ima nabor 10 kupcev, ampak ti kupci nosijo veliko teže. Za razliko od drugega skrbnika, ki ima mogoče trideset kupcev, ki nosijo manjšo težo. Enostavno določimo po velikosti in teži kupcev, koliko kupcev bo imel en skrbnik. To je imenskih kupcev. Teža ni le na vrednosti posla, ampak tudi na tem, koliko komunikacije zahteva posamezen kupec.« (vodja prodaje)

»V SIBO G. vemo, kateri so za nas ključni kupci, in jih poizkušamo pogosteje obiskati in več delati z njimi.« (prvi skrbnik ključnih kupcev)

»Rekel bi, da so na prvem mestu, da imajo prioriteto pred manjšimi kupci.« (drugi skrbnik ključnih kupcev)

»Mislim, da v podjetju SIBO niso ravno definirani ključni kupci. Je par večjih kupcev, ravnanje z njimi se ne razlikuje od ravnanja z ostalimi kupci. To je po mojem mnenju in glede na moje izkušnje.« (tretji skrbnik ključnih kupcev)

Na podlagi opisa procesa ravnanja s ključnimi kupci s strani skrbnikov ključnih kupcev in vodje prodaje je razvidno, da skrbniki ključnih kupcev v podjetju SIBO G. skrbijo vsak za določen del kupcev. Število kupcev, za katere skrbi posamezen skrbnik, je odvisno od

velikosti posameznega kupca in komunikacije, ki jo ta kupec zahteva. V podjetju se zavedajo, kdo so njihovi ključni kupci, zato jih poizkušajo pogosteje obiskati in več delati z njimi. Ključni kupci podjetja so večji kupci, ki so na prvem mestu in imajo prioriteto pred manjšimi kupci. Ravnanje z njimi se ne razlikuje od ravnanja z ostalimi kupci.

7.3 Razlog za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja

Vodja prodaje je v intervjuju kot glavni razlog za uvedbo procesa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. izpostavil željo kupcev, da so obravnavani kot ključni kupci. Uvedba ravnanja s ključnimi kupci je bila potrebna tudi zato, ker se je z rastjo podjetja povečalo tudi število kupcev. Kupci podjetja so globalna podjetja, zato ena oseba ni več zmožna opravljati vseh nalog, povezanih s kupci. V preteklosti, ko je bilo kupcev manj in so bili manjši, je lahko prodajalec opravljal vse – administrativno, operativno delo in tudi strateški del. S povečanjem števila kupcev in njihove obsežnosti je bilo treba delo ločiti med več oseb, da je bilo mogoče delo izvajati tekoče in nemoteno. Rezultat te delitve dela so torej skrbniki ključnih kupcev, ki so prevzeli skrb za strateški del prodajnega postopka.

Med intervjujem s prvim skrbnikom ključnih kupcev sem izvedela, da skrbnik ključnih kupcev težko opredeli, zakaj je podjetje uvedlo ravnanje s ključnimi kupci, ali navede razloge za uvedbo. Razlog je v tem, da skrbnik meni, da podjetje nima jasno definiranega in opredeljenega ravnanja s ključnimi kupci.

Podjetje uporablja proces ravnanja s ključnimi kupci, ker so to kupci, ki naredijo več prometa in imajo posledično zaradi tega več zahtev, zahtevajo drugačno obravnavo, je povedal drugi skrbnik ključnih kupcev. Te kupce je treba bolje streči, saj v tem primeru nove projekte ponudijo tebi. Ker so to po navadi večja podjetja, imajo tudi večje potencialne.

Tretji skrbnik ključnih kupcev je kot glavni razlog za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci navedel odvisnost dobavitelja od ključnih kupcev. Po njegovem mnenju je razlog v velikem prometu, ki ga prinaša sodelovanje s ključnim kupcem, ali pa potencialu, ki ga nosi ključni kupec. V takega kupca je treba vložiti več resursov.

Kljub temu da prvi skrbnik ključnih kupcev težko opredeli razloge za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci, sta bila ostala dva skrbnika skladna glede razlogov za uvedbo. To je količina prometa, ki ga proizvede ključni kupec, in potencial ključnega kupca. Vodja prodaje je kot razlog za uvedbo procesa izpostavil druga dva razloga. To sta povečanje obsega dela in želja kupcev, da se jih tretira kot ključne. Željo kupcev, da se jih obravnava drugače od ostalih kupcev, je kot razlog navedel tudi drugi skrbnik ključnih kupcev (*»zahtevajo drugačno obravnavo«*).

Intervjuvance sem povprašala tudi o tem, če uporaba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje. Vodja prodaje vidi pozitivne posledice uvedbe ravnanja s ključnimi kupci predvsem v tem, da so naloge in dolžnosti jasno določene za vse vpletene v proces znotraj

podjetja. Na ta način vsak od vpletenih točno ve, kaj mora delati in na kakšen način. Poleg tega je tudi jasno določeno, na kakšen način sodelujeta skrbnik ključnih kupcev in prodajni referent. V primeru, da prodajni referent potrebuje pomoč z nekim izrednim dogodkom, mu skrbnik ključnih kupcev nudi podporo.

Prvi skrbnik ključnih kupcev sicer težko opredeli razloge za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci, ker ta proces ni definiran v podjetju, vendar kljub temu meni, da uporaba tega procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje. Predvsem se, po njegovem mnenju, pozitivne posledice kažejo pri določanju prioritet pri dnevnem razporejanju dela. Pravi, da se sedaj lažje odloči, kam usmeriti več resursov in kako razporejati naloge in delo čez dan. Hkrati pa poudari, da se je že večkrat izkazalo, da je kakšen manjši kupec čez čas postal velik in da bi ga bilo škoda zanemariti.

Definiranje oziroma standardizacija procesa ravnanja s ključnimi kupci bi podjetju prinesla večjo učinkovitost, meni drugi skrbnik ključnih kupcev. Trenutno ima vsak od skrbnikov ključnih kupcev svoj način pristopanja do kupcev. Po standardizaciji bi do kupcev pristopali vsi enako kot ekipa.

Tudi tretji skrbnik ključnih kupcev meni, da uvedba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje. *»Ključni kupci so kot referenca, so tam, kjer se naredi največ dobička.«*

Glede rezultatov uvedbe ravnanja s ključnimi kupci so se vsi moji sogovorniki strinjali, da so pozitivni. Vodja prodaje in prvi skrbnik ključnih kupcev sta kot pozitivne posledice navedla predvsem lažjo organizacijo dela in delitve nalog znotraj podjetja. Drugi skrbnik ključnih kupcev je izpostavil učinkovitost kot pozitivni rezultat. Tretji skrbnik ključnih kupcev pa se je pri pozitivnih posledicah osredotočil na dobiček in referenco za podjetje.

7.4 Proces izbiranja in definiranja ključnih kupcev

Podjetje SIBO G. ne izbira ključnih kupcev iz nabora vseh svojih kupcev, je povedal vodja prodaje. *»Tako kot sem rekel, vsak kupec je ključni kupec.«* Zaradi tega, ker podjetje deluje na medorganizacijskem trgu, mora biti vsak od kupcev obravnavan kot ključni kupec, tega si tudi sam kupec želi. Zato podjetje obravnava vse kupce kot ključne. Vodja prodaje je še povedal, da je bolj pomembno od določanja ključnih kupcev to, da so jasno določene naloge skrbnikov ključnih kupcev in operativne prodaje (prodajnih referentov). Ključni kupci torej predstavljajo celotni delež kupcev podjetja.

Prav tako sem od vodje prodaje izvedela, da podjetje kupcev ne klasificira. Kljub temu, da se podjetje zaveda, kateri kupci so najbolj pomembni, jih ne more prednostno obravnavati pred drugimi, saj to povzroči nezadovoljstvo pri ostalih, manj pomembnih kupcih. Ločitev na ključne in neključne kupce je nepraktična tudi zato, ker so manjši, neključni kupci večkrat pripravljeni plačati več, medtem ko imajo večji, ključni kupci nizke cene in nizke marže.

»Trik je v tem, kako zgraditi prepričanje, da je vsak kupec pomemben,« je na koncu še povedal vodja prodaje.

Od prvega skrbnika ključnih kupcev sem glede izbiranja ključnih kupcev podjetja dobila popolnoma drugačno sliko: »Ključni kupci so tisti največji kupci.« V nadaljevanju sem dobila pojasnilo, da so največji po prometu. Delež ključnih kupcev glede na celotno število kupcev skrbniku ključnih kupcev ni znan. Glede definiranja ključnih kupcev skrbnik ključnih kupcev meni, da je največji dejavnik, ki vpliva na odločitev, promet, ki ga ustvarja kupec. Poleg tega je približno znan potencial posameznega kupca, vendar zaradi pomanjkanja točne določitve ni pomemben del pri definiranju ključnih kupcev.

Drugi skrbnik ključnih kupcev je povedal, da so ključni kupci podjetja SIBO G. »multinacionalna podjetja, ki imajo proizvodnjo v več državah. Ali pa končne stranke, večji proizvajalci končnih produktov.« Ključni kupci predstavljajo več kot polovico vseh kupcev glede na promet. Številčno bi jih lahko izpostavil osem do deset. Čeprav se trudijo vse kupce obravnavati enako, pravi, da je to težko. Podjetje kupce določa po njihovi dejanski velikosti, glede na potencial in po velikosti obsega prodaje. Glavni kriterij za izbiro ključnega kupca je po njegovem mnenju promet. Na koncu je še poudaril, da podjetje nima specificirano, kje bi bila meja med tem, kdo je ključni kupec in kdo ni.

Ko sem tretjega skrbnika ključnih kupcev povprašala o tem, kdo so ključni kupci podjetja, je imensko naštel tri kupce, s katerimi sodeluje sam in meni, da bi morali biti ključni. »Da bi bili določeni, nekje zapisani, jaz tega nisem videl,« se je glasil odgovor na vprašanje, kateri kupci so kot ključni določeni zdaj. Skrbnik je še povedal, da kriteriji za izbiro ključnih kupcev s strani podjetja niso bili predstavljeni.

Mnenja o tem, kdo so ključni kupci podjetja SIBO G., so si, glede na povedano, zelo različna. Medtem ko vodja prodaje trdi, da so ključni kupci podjetja vsi kupci, skrbniki ključnih kupcev vsak po svoje vidijo ključne kupce podjetja. Prvi in drugi skrbnik sta jih opisala kot večje kupce glede na promet ali multinacionalke. Tretji skrbnik je povedal, da ključni kupci s strani podjetja niso določeni.

Glede na to, da vodja prodaje meni, da so vsi kupci podjetja SIBO G. ključni kupci, ga nisem povprašala o tem, kdo v podjetju je vpleten v odločitev, kateri kupci so ključni. Ker so se mnenja glede izbiranja in definiranja ključnih kupcev med vodjo prodaje in skrbniki ključnih kupcev močno razlikovala, sem se z nadaljnjimi vprašanji o določanju ključnih kupcev osredotočila predvsem na skrbnike ključnih kupcev. Od prvega skrbnika ključnih kupcev sem izvedela, da odločitev, kateri kupci so ključni, do neke mere določa vodja prodaje. V veliki meri to sploh ni tema pogovora, saj skrbnik ključnih kupcev ne ve, če ima podjetje kje definirano, zapisano ali določeno, kdo dejansko so ključni kupci in kdo to določa. Drugi skrbnik je povedal, da ključne kupce določa uprava podjetja in z njo tudi vodja prodaje. Tudi tretji skrbnik ključnih kupcev je povedal podobno kot ostala dva skrbnika. Torej, da to

odločitev sprejemata vodja prodaje in vodja prodaje segmenta, poleg tega je dodal še: *»Tudi mi v prodaji lahko malo predlagamo, ne moremo pa vplivati.«*

Po opazovanju dela v oddelku prodaje se lahko glede procesa izbiranja in definiranja ključnih kupcev bolj strinjam z opisom stanja, ki so ga podali skrbniki ključnih kupcev. Dejansko podjetje nima točno določenih ključnih kupcev, zato je težko oceniti, kakšen del vseh kupcev predstavljajo. Kljub temu je zelo dobro razvidno, da so nekateri kupci deležni bolj podrobne in prednostne obravnave pred ostalimi kupci. Dober primer prednostne obravnave je takrat, ko naročila za določen kos presegaajo zmoglosti proizvodnje, da bi jih izpolnila v zelenih časovnih okvirjih s strani kupcev. V takem primeru se vodja prodaje za oddelek zapiralne embalaže odloči, kateri kupci bodo kose dobili prej, kateri pa bodo nanje čakali dlje. Prednostno vedno dobijo kose kupci, ki so večji in ki ustvarjajo večji delež prometa podjetja SIBO G. Poleg tega so omenjeni kupci deležni nekaterih ugodnosti, ki jih ostali, največkrat manjši kupci, ne dobijo. Zato ne morem reči, da so vsi kupci podjetja ključni kupci, saj niso deležni enake obravnave. Prav tako nekateri kupci kupujejo izdelke le nekajkrat letno, zato se jim ne posveča pretirane pozornosti.

7.5 Analiziranje ključnih kupcev in ravnanje z njimi

Analiziranje ključnih kupcev v podjetju SIBO G. ne poteka v takšnem obsegu, kot to narekujejo avtorji Ojasalo (2001), Marcos, Davies, Guesalaga in Holt (2018). Podjetje analizira čisto vse svoje kupce in o njih zbira podatke. Glede na to, da podjetje ne ločuje kupcev na ključne in neključne, poteka analiziranje vseh na enak način.

Podjetje, predvsem oddelek prodaje, uporablja program Intrix CRM, ki je program za management odnosov s strankami. V programu se na začetku sodelovanja odpre nov zavihek za kupca, v katerem se tekom sodelovanja zabeležijo vse pomembne informacije o kupcu. Poleg imena in naslova kupca so to še kontaktne osebe na kupčevi strani in njihovi položaji v podjetju, ponudbe kupcu in njihovo stanje, priložnosti, povezane s kupcem, informacije o poslanih vzorcih, informacije o sestankih, informacije o reklamacijah, projekti in poslani dokumenti. Ob odpiranju novega zavihka za kupca se pregleda še njihova spletna stran, da se ve, katere vrste izdelkov večinoma kupujejo. Posledično se, zaradi narave posla podjetja, zelo lahko ugotovi, kdo so glavni tekmeci med dobavitelji. Vpogled v program omogoča dober pregled splošnega dogajanja s kupcem in omogoča novim zaposlenim, da se tudi sami bolj podrobno seznanijo z informacijami glede posameznega kupca.

Analiziranje kupcev poteka v neki meri tudi med sestanki, kjer se skrbniki ključnih kupcev poizkušajo bolj podrobno seznaniti s stanjem poslovanja kupca, z morebitnimi novimi projekti, zadovoljstvom glede sodelovanja in s tem, kdo so glavni tekmeci med dobavitelji in zakaj. Po vsakem sestanku skrbnik ključnih kupcev zapiše povzetek sestanka, ki je nato shranjen v mapi, dostopni za vse zaposlene v prodaji. Včasih te vrste poizvedovanje o

trenutnem stanju kupca poteka tudi prek telefonskega pogovora, manj uradno. V takšnem primeru se pridobljene informacije ne zapišejo in so težko prenosljive na nove zaposlene.

Podjetje enkrat letno vsem svojim kupcem pošlje tudi vprašalnik, s katerim meri njihovo zadovoljstvo. Ko kupci izpolnjen vprašalnik vrnejo, podjetje nato naredi analizo. Med intervjujem s prvim skrbnikom ključnih kupcev sem tudi izvedela, da od večjih kupcev dobi podjetje tudi oceno kot dobavitelj. Največkrat je to delitev na A-, B- ali C-klaso dobavitelja. Podjetje ne primerja ustreznice med tem, ali kupec vidi podjetje kot A-klaso dobavitelja in če je kupec ključen za podjetje.

Vse skrbnike ključnih kupcev sem povprašala tudi o tem, če so kupci deležni drugačne obravnave od ostalih kupcev. V primeru pritrdilnega odgovora sem jih prosila, naj opišejo razlike. Zanimivo je, da so se njihovi odgovori močno razlikovali med seboj. Prvi skrbnik ključnih kupcev je povedal, da se mu zdi, da so ključni kupci deležni drugačne obravnave od ostalih kupcev. To je zato, ker se ključne kupce večkrat obiše, v nekaterih primerih imajo prednost, vanje se vlaga, ponudi se jim kaj dodatnega in se jih poizkuša podpirati pri razvoju novih projektov. Tudi drugi skrbnik ključnih kupcev meni, da so ključni kupci deležni drugačne obravnave, ampak se v podjetju trudijo, da bi bilo tega čim manj. Razlika se kaže v tem, da v primeru nujnih potreb ključnega kupca le-te postavijo pred potrebe manjših, manj pomembnih kupcev. Medtem ko sta si mnenji prvega in drugega skrbnika dokaj podobni, se mnenje tretjega skrbnika ključnih kupcev močno razlikuje. Ta je namreč povedal, da ključni kupci niso deležni drugačne obravnave. *»Jaz moram uporabiti enake resurse za eno manjšo stranko kot za večjo stranko. Ni tiste diferenciacije.«* Poleg tega je še dodal, da se vsem kupcem pišejo enaki odgovori, z vsemi kupci se ukvarjajo tudi isti ljudje iz kakovosti.

Glede na opazovanje dela v oddelku prodaje se lahko bolj strinjam z opisom, ki sta ga podala prvi in drugi skrbnik ključnih kupcev. Skrbniki ključne kupce obravnavajo drugače kot ostale kupce. Za komunikacijo z njimi porabijo več časa, njihove zahteve se izpolnjujejo prioritarno. Ključnim kupcem so novi izdelki predstavljeni prej kot ostalim kupcem.

Intervjuvance sem vprašala tudi, kdo nadzoruje proces ravnanja s ključnimi kupci in kdo skrbi za izboljšave procesa. Od vodje prodaje sem izvedela, da sta za nadzorovanje procesa odgovorna on in vodja prodajnega programa. To je predvsem z vidika definiranja dela. *»Če je kakšen postopek neučinkovit, se ne izvaja ali prihaja do zastojev v procesu, sva midva tista, ki morava kreirati, posodobiti ali spremeniti ta proces,«* je še dodal. Za izboljšave procesa skrbi uprava, ki identificira pomanjkljivosti v procesu, zastoje procesa, nesporazume, pomanjkanje komunikacije in jih poizkuša odpraviti.

Prvi skrbnik ključnih kupcev je na to vprašanje podal drugačen odgovor. Meni, da za nadzorovanje procesa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju ni odgovoren nihče. Kljub temu meni, da v podjetju skrbijo za izboljšave procesa, ampak ne ve, kdo to izvaja. Pravi, da *»vsak po malo, tisti, ki ima navdih, kaj bi se dalo izboljšati.«* Izboljšave procesa potekajo na ta

način, da tisti, ki opazi možnost za izboljšavo, to pove nadrejenemu ali osebi, ki bi se ji to lahko zdelo koristno. Nato se ideja predebatira in v primeru, da se sogovorniki strinjajo s to novo idejo, iniciator poizkusi doseči implementacijo izboljšave. Večkrat se to izkaže kot problem, saj v podjetju niso odprti za nove postopke.

Drugi skrbnik ključnih kupcev je na vprašanja podal podoben odgovor kot prvi skrbnik ključnih kupcev. Meni, da za nadzorovanje procesa ni v podjetju odgovoren nihče. Prav tako kot prvi skrbnik ključnih kupcev meni, da za izboljšave procesa nekdo skrbi, ampak ne ve, kdo je ta oseba. Kot možnost je navedel vodjo operativne prodaje in vodjo celotne prodaje. *»V zadnjem letu, bi rekel, da se je precej izboljšala struktura delovanja prodaje. Mislim, da gremo v pravo smer,«* je še povedal.

Tudi tretji skrbnik ključnih kupcev je na vprašanje o nadzorovanju procesa odgovoril zelo podobno kot ostala dva skrbnika, torej da za nadzorovanje procesa ne skrbi nihče. Glede izboljšav procesa je povedal, da se sestaja skupina za izboljšave, ki skrbi za splošne izboljšave procesov. Ker za ravnanje s ključnimi kupci ni določenega procesa in kazalnikov, je še zaključil: *»Česar ne meriš, ne moreš popraviti – ni izboljšav.«*

Vsi skrbniki ključnih kupcev so o nadzorovanju procesa in izboljšavah procesa povedali zelo podobno, do neke mere so se razlikovali le njihovi odgovori o izboljšavah procesa. Medtem ko prvi in drugi skrbnik menita, da izboljšave procesa so, ampak nista prepričana, kdo jih izvaja, tretji skrbnik izboljšav procesa ne vidi. Razlog je predvsem nedefiniran proces ravnanja s ključnimi kupci in kazalnikov, ki bi se med procesom morali spremljati. V nasprotju z vsemi skrbniki ključnih kupcev vodja prodaje meni, da v podjetju potekajo nadzorovanje procesa in tudi njegove izboljšave. Proces nadzorujeta skupaj z vodjo segmenta prodaje, potrebe po izboljšavah procesa poizkuša zaznati uprava in jih nato tudi implementira.

7.6 Ponujena vrednost za ključne kupce podjetja SIBO G.

Skrbnike ključnih kupcev sem povprašala tudi o tem, kako bi opisali ponujeno vrednost za ključne kupce podjetja. Vodje prodaje o ponujeni vrednosti za ključne kupce nisem spraševala, saj je že na začetku razložil, da so vsi kupci podjetja SIBO G. po njegovem mnenju ključni. Opise ponujene vrednosti vseh treh skrbnikov dodajam spodaj.

»Recimo en primer je to, da jim ponudimo, da pri njihovih projektih, če se oni zavežejo za količine, mi investiramo v orodje. Kar je kar veliko sodelovanje s strani SIBO G., ker mi investiramo svoje resurse za njihov projekt v upanju, da bo nam prinesel dodaten promet. Sicer naj bi se kupec zavezal za količine, ampak pri kakšnem projektu tudi ni tako, kar pomeni tudi večje tveganje,« je povedal prvi skrbnik ključnih kupcev.

Drugi skrbnik ključnih kupcev je povedal: *»Rekel bi, da jim vsak skrbnik ključnih kupcev posveti več časa. Ne bi rekel, da je velika razlika glede na ostale kupce.«*

»Imajo svojega skrbnika. Ko se določajo prioritete, se da ključnemu kupcu. Torej, kar se tiče kosov, pisanja odgovorov, na ta način mu damo prednostno skrb za stranke pred ostalimi kupci,« je o ponujeni vrednosti za ključne kupce povedal tretji skrbnik.

Ponujena vrednost za ključne kupce podjetja je, da imajo na voljo svojega skrbnika, ki se jim bolj posveča. Ključni kupci imajo prioriteto obravnavo pri vsakodnevem delu, kadar se zavežejo za nakup določenih letnih količin nekega izdelka, podjetje investira svoje resurse v projekt.

8 TRENUTNO STANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V SIBO G.

8.1 Analiza organiziranosti ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.

V podjetju SIBO G. je oddelek prodaje razdeljen na prodajo za tehnično plastiko, tankostensko embalažo, farmacijo in orodja. Največ je zaposlenih v prodaji za farmacijo. Z vsakim kupcem sodelujeta en skrbnik ključnih kupcev in en prodajni referent.

Prodajni referenti in skrbniki ključnih kupcev med svojim delom sodelujejo. Vsak skrbnik ključnih kupcev ima določen nabor kupcev, za katere skrbi. Vsakemu od skrbnikov pri delu s kupci pomaga eden ali več prodajnih referentov, odvisno od obsega kupcev. Prodajni referenti predvsem skrbijo za tekoče izvajanje dnevnega dela s kupci. To je vnašanje in potrjevanje naročil, dogovarjanje glede odprem, pošiljanje vzorcev itd. Prodajni referenti komunicirajo predvsem z nabavnimi referenti na kupčevi strani. Skrbniki ključnih kupcev skrbijo za izredne, bolj redke in bolj pomembne stvari s kupci. Dogovarjajo se o cenah, dobavnih pogojih, sklepajo dogovore glede sodelovanja, sestavljajo ponudbe in komunicirajo predvsem s strateškimi nabavniki na kupčevi strani.

Prodaja za zapiralno embalažo ima tudi dve vodji. Eden od vodij je prvi nadrejeni za vse skrbnike ključnih kupcev, drugi vodja je prvi nadrejeni za vse prodajne referente. Celotni prodajni oddelek vodi vodja prodaje.

V nadaljevanju bom s pomočjo informacij, ki sem jih izvedela iz intervjujev in dobila med opazovanjem z udeležbo, opisala naloge skrbnika ključnih kupcev, načrt ravnanja s ključnim kupcem, vire, uporabljene v procesu, in osebe, vpletene v proces ravnanja s ključnimi kupci, v podjetju SIBO G.

8.2 Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev v SIBO G.

Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev podjetja SIBO G. so navedene v opisu delovnega mesta. Opis delovnega mesta je razdeljen na več delov: usposobljenost, dodatne zahteve, pogodba o zaposlitvi, pooblastila, delovne naloge, nadomeščanje, delovni pogoji, ocena tveganja, letni dopust, plača in ostalo.

Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev so navedene v delu o delovnih nalogah. Seznam le-teh je naveden v tabeli 1.

Tabela 1: Naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev v podjetju SIBO G.

Delovne naloge	<ul style="list-style-type: none"> - odgovoren za zbiranje naročil in prodajanje izdelkov kupcem - dogovarjanje s kupci o cenah, kakovosti ter o drugih pogojih in določilih, skladno s prodajnimi pogodbami - izdelovanje ponudb - vodenje projektov - komuniciranje s poslovnimi partnerji - dogovarjanje o dobavnih rokih in plačilnih pogojih - raziskovanje novih trgov - razvoj novih proizvodov - odgovoren za posredovanje splošnih in posebnih informacij o prodajnem asortimanu podjetja - 20 % delovnega časa je namenjenega raziskovalno-razvojni dejavnosti na trgu - izdelava projektnih nalog za uvajanje novih tehnologij in programov - organizira aktivnosti za vzdrževanje reda, discipline in čistoče v prodaji - izobraževanje podrejenih – referentov - odgovornost nad delom podrejenih – referentov - komuniciranje s poslovnimi partnerji in organiziranje sestankov z njimi v podjetju ali izven podjetja - obveščanje nadrejenega o tekočem delu in morebitni problematiki - delovanje v smislu dobrega gospodarja - spoštovanje varnosti pri delu in požarne varnosti
----------------	---

Vir: SIBO G. (2017).

Med spremljanjem dela skrbnikov ključnih kupcev sem opazila, da poleg omenjenih nalog skrbniki ključnih kupcev tudi koordinirajo delo zaposlenih znotraj podjetja, ki na takšen ali drugačen način sodelujejo pri delu s kupci. Koordinacija poteka predvsem glede na zagotavljanje pretoka informacij med vsemi udeleženci znotraj podjetja. Dober primer koordiniranja, ki ga opravi skrbnik ključnih kupcev znotraj podjetja, je, kadar pride do reklamacije. Kupci o reklamaciji obvestijo skrbnika ključnih kupcev, ki jo nato posreduje v oddelek kakovosti. Ko se reklamacija zaključi, mora skrbnik ključnih kupcev poskrbeti, da prenese informacijo o pobiranju neakovostnih kosov od oddelka kakovosti do oddelka logistike, ki organizira prevoz. Prav tako skrbnik ključnih kupcev poskrbi, da oddelek za planiranje posreduje informacijo o potrebnem času za izdelavo nadomestnih kosov v oddelek kakovosti.

Poleg opisa delovnih nalog skrbnika ključnih kupcev opis delovnega mesta vsebuje tudi seznam veščin in znanj, ki naj bi jih skrbnik ključnih kupcev podjetja SIBO G. posedoval. Med potrebnimi znanji so znanje tujih jezikov, znanje računalništva (bolj podrobno Windows, MS Office, Outlook), vozniški izpit kategorije B, izpit iz varstva pri delu in požarne varnosti. Veščine, potrebne za opravljanje delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev, so dve leti izkušenj na enakih ali podobnih delovnih mestih, smisel za vodstveno, organizacijsko in timsko delo, smisel za delo s poslovnimi partnerji, inovativnost in pripravljenost za dodatno stalno izobraževanje.

8.3 Načrt ravnanja s ključnimi kupci

Med intervjujema sem dobila zelo drugačna mnenja o načrtu ravnanja s ključnimi kupci s strani intervjuvancev. Medtem ko skrbniki ključnih kupcev menijo, da načrta za ravnanje s ključnimi kupci ni, vodja prodaje meni, da ima podjetje postavljen načrt ravnanja s ključnimi kupci.

Vodja prodaje je povedal, da ima podjetje pravilo, da je vsakega od kupcev treba obiskati vsaj dvakrat letno. Največkrat se obiskuje regija ali država in s tem več kupcev naenkrat. Pravilo velja za manjše kupce in tiste kupce, ki kupujejo redkeje. Pri večjih, globalnih kupcih, ki ustvarjajo vsaj sto tisoč evrov prometa ali več, je frekvenca obiskov večja. Večja frekvenca obiskov je potrebna zaradi večjega števila projektov in dogodkov. V nekaterih primerih je število obiskov oziroma srečanj določeno že v pogodbi s kupcem. Največkrat gre za pregled poslovanja, pregled cen in pregled gibanja cen materialov. Na takšnih srečanjih potekajo tudi usklajevanja o dosegih prodajnih planov.

Vsi skrbniki ključnih kupcev so povedali, da postopka za ravnanje s ključnimi kupci podjetje nima. Prvi in drugi skrbnik ključnih kupcev sta povedala, da postopek ni specificiran, ni določen. Drugi skrbnik ključnih kupcev je še dodal, da ima vsak skrbnik svoj sistem pristopanja h ključnim kupcem. Ta vključuje predvsem razporeditev dela čez dan in načrt kontaktiranja kupcev. Poleg tega je še poudaril, da je zaradi različnega kulturnega ozadja kupcev treba k ravnanju z njimi pristopati drugače. Tudi tretji skrbnik je povedal, da postopka ni, po njegovem mnenju gre bolj za servisiranje kupca, ne toliko za ravnanje z njim. Prav tako se je tretji skrbnik ključnih kupcev strinjal z drugim skrbnikom in povedal, da si sam postavi letni plan. Vanj poizkuša vključiti vsaj tri obiske ključnih kupcev in en sestanek za pregled poslovnega sodelovanja.

Na podlagi tega, kar je povedal vodja prodaje, me je zanimalo, kdo v podjetju je iniciator obiskov in kdo vse skupaj načrtuje. Izvedela sem, da skrbnik ključnih kupcev sam predlaga obisk določenega kupca v sodelovanju z vodjo prodaje posameznega segmenta. Največkrat to planiranje poteka konec leta za naslednje leto, ko se hkrati opravi tudi pregled doseganja poslovanja s kupcem in poišče vzroke za nerealizacijo. Vodja prodaje posameznega segmenta na podlagi informacij, ki jih dobi o kupcu, tudi sam predlaga obisk določenega kupca. Če se izve, da bo kupec migriral z enega proizvajalca na drugega, ga je smotrno obiskati in poizkušati prepričati migriranje stran od SIBO G. kot dobavitelja. Načrt obiskov vključuje tudi povabilo kupcev na obisk podjetja SIBO G. Takšne vrste obisk je dober, ker si kupec lažje predstavlja, katere procese izvaja podjetje, kakšna je struktura in nivo stabilnosti.

Glede na povedano se lahko bolj strinjam s trditvami glede načrta ravnanja s ključnimi kupci, ki so jih podali skrbniki ključnih kupcev. Med opazovanjem dela v oddelku prodaje sem opazila, da sicer skrbniki ključnih kupcev načrtujejo obiske kupcev z vodjo prodajnega

segmenta in za določeno regijo oziroma državo, ampak pri tem ne sledijo pravilu, da se vsakega kupca obišče dvakrat letno. Večje kupce se seveda obiskuje večkrat, tudi sami se zglasijo na kakem obisku podjetja SIBO G. Manjši kupci teh obiskov niso deležni dvakrat letno. To je sploh razvidno pri kupcih, ki oddajo le nekaj naročil letno. Za posameznega ključnega kupca se tudi ne vodi točno določen načrt ravnanja z njim.

Poleg načrta obiskov skrbniki ključnih kupcev konec leta dobijo tudi plan za naslednje leto, ki je sestavljen iz dosega obstoječih projektov, novih projektov iz preteklega leta in nemerljivega dela. Nemerljivi del je vključen v plan zato, ker morajo skrbniki ključnih kupcev del svojega časa nameniti tudi pridobivanju novih kupcev, razvijati nove kupce, nove trge in nove segmente. Plan je osredotočen na doseg prodaje za posameznega kupca v finančnem smislu in tudi glede na količino prodanih kosov. Doseg plana se spremlja na mesečnem nivoju, kjer se osredotočajo predvsem na finančni del. Oddelek za kontrolo mesečno pripravi tudi pregled realizacije za posamezne izdelke glede na posameznega kupca. Na ta način imajo skrbniki ključnih kupcev še boljši vpogled v dejansko stanje doseganja plana.

8.4 Viri, uporabljeni v procesu ravnanja s ključnimi kupci

Podjetje SIBO G. uporablja tako oprijemljive kot tudi neoprijemljive vire pri aktivnostih, ki pripomorejo k zadovoljevanju potreb in zahtev njihovih ključnih kupcev. Med osebnimi in timskimi viri, ki so del oprijemljivih virov, so najbolj izrazit vir skrbniki ključnih kupcev. Podjetje ima namreč jasno določeno, kdo so skrbniki ključnih kupcev in kakšno je njihovo delovno mesto z vsemi dolžnostmi in pravicami. Podjetje enote za ravnanje s ključnimi kupci nima, skrbniki ključnih kupcev sodelujejo z operativno prodajo, ki jim pri njihovem delu nudi podporo in izvaja vsakodnevne naloge, povezane s kupci.

Glede na organizacijsko strukturo so skrbniki ključnih kupcev del oddelka prodaje. Enota za ravnanje s ključnimi kupci ni vzpostavljena, zato tudi ne predstavlja ločene enote v organizacijski strukturi. Procesi, ki se izvajajo znotraj podjetja in so povezani s skrbjo za ključne kupce, so jasno določeni. Prav tako podjetje skrbi za njihovo nadgrajevanje in posodabljanje. Tudi tehnologija kot oprijemljivi vir je v podjetju dobro razvita. Med procesom ravnanja s ključnimi kupci vsi udeleženci uporabljajo različne programske rešitve in se poslužujejo uporabe najnovejših tehnologij. Usposabljanje, kot del strukturnih in procesnih oprijemljivih virov, je eden od virov, ki ga podjetje ne uporablja v veliki meri. Skrbniki ključnih kupcev niso deležni posebnega usposabljanja za boljše izvajanje svojega dela. Podjetje bi lahko z ozaveščanjem o celotnem procesu ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja izboljšalo tudi učinkovitost procesa.

Neoprijemljive vire za ravnanje s ključnimi kupci delimo na vire znotraj organizacije in vire, povezane s ključnim kupcem. Podpora višjega managementa in ekipni duh se kot notranja vira organizacije v primeru podjetja SIBO G. zelo močno kaže. Skrbniki ključnih kupcev

so deležni dobre podpore s strani višjega managementa, nanje se lahko obrnejo za podporo in pri reševanju bolj kompleksnih težav. Ekipni duh se tudi dobro kaže v vsakodnevnem delu v oddelku prodaje, saj si vsi zaposleni med seboj pomagajo. Poznavanje ključnega kupca oziroma kupcev na splošno je v podjetju dobro, saj se jih spremlja in analizira na več načinov. Poleg uradnih sestankov in srečanj so prisotni še manj uradni klici in analiziranje zapisov o kupcu v programu Intrix CRM. Zadnji vir je neoprijemljivi vir v povezavi s ključnim kupcem, to je kvaliteta odnosa. Kvaliteta odnosa s ključnim kupcem se močno razlikuje glede na posameznega kupca in skrbnika ključnih kupcev. Nekateri skrbniki imajo zelo tesne odnose s svojimi kupci, drugi ohranjajo odnose na bolj površinskem nivoju. V povprečju je opaziti dobro kvaliteto odnosa z vsemi ključnimi kupci, saj se vsi skrbniki ključnih kupcev tudi trudijo v tej smeri.

8.5 Osebe, vpletene v proces ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja

Po besedah vodje prodaje se v sodelovanje s ključnim kupcem poleg skrbnika ključnih kupcev vključi tudi vodja segmenta prodaje in vodja celotne prodaje. Kadar gre za nov projekt, se v primeru vprašanj kakovosti vključi oddelek kakovosti. Razvojni oddelek sodeluje pri projektih v nastajanju. V primeru globalnih projektov vedno sodeluje vodja segmenta s ključnim kupcem. Vodja ključnih kupcev igra vlogo mediatorja znotraj podjetja, saj mora vedeti, kaj se dogaja s projektom in v kateri fazi je projekt, da lahko o tem poroča kupcu. Poleg vpletenosti v sodelovanja s ključnim kupcem vodja prodajnega segmenta sodeluje tudi pri nadzorovanju dela in podpiranju skrbnika ključnih kupcev. Enkrat tedensko potekajo tudi sestanki za pregled prodaje, kjer svoje mnenje poda tudi vodja celotnega oddelka prodaje.

Prvi skrbnik ključnih kupcev je poleg sebe kot osebe, vpletene v proces ravnanja s ključnimi kupci, izpostavil vodjo prodaje segmenta, vodjo celotne prodaje in direktorja podjetja. Vodja prodaje in direktor se vključita le včasih, direktor največkrat le pri komunikaciji z višjim managementom. Skrbnik je o nadzorovanju dela in nujenju podpore povedal isto kot vodja prodaje.

Drugi skrbnik ključnih kupcev je kot sodelujoče v odnosu s ključnim kupcem naštel skrbnike ključnih kupcev, operativni del prodaje in vodjo prodajnega segmenta, kadar gre za bolj pomembne projekte. Kot glavno oporo za skrbnike ključnih kupcev je navedel vodjo prodajnega segmenta, saj *»ima veliko izkušenj in pozna ozadje, kaj se je dogajalo že prej.«*

Ko sem tretjega skrbnika ključnih kupcev vprašala, kdo vse je vpleten v sodelovanje s ključnim kupcem, je odgovoril: *»Vsi. Od direktorja do čistilke.«* Povedal je še, da mu način komuniciranja, ko je on odgovoren za posredovanje vseh informacij med vpletenimi znotraj podjetja in ključnim kupcem, ni všeč. Želi si, da bi strokovnjaki s posameznega področja znotraj in izven podjetja komunicirali direktno med seboj, on bi spremljal celostno, kaj se dogaja. Po njegovem mnenju so vodja prodaje, vodja segmenta prodaje in lastnik podjetja

tisti, ki nadzorujejo delo skrbnikov ključnih kupcev in jim nudijo podporo, ko jo ti potrebujejo.

Odgovori vodje prodaje in prvih dveh skrbnikov ključnih kupcev so si bili dokaj podobni. Vsi so namreč omenjali udeležence prodaje kot sodelujoče v odnosu s ključnim kupcem. Vodja prodaje je še omenil razvojni oddelek in oddelek kakovosti v primeru, da gre za nov projekt. Tretji skrbnik ključnih kupcev je v svoj odgovor zajel vse zaposlene v podjetju. Njegovega odgovora ne smemo jemati dobesedno, ampak le kot to, da v sodelovanju s ključnimi kupci sodelujejo vsi oddelki podjetja.

Glede sodelujočih v odnosu s ključnim kupcem se strinjam z opisom, ki ga je podal tretji skrbnik ključnih kupcev. Poleg očitnih sodelujočih iz oddelka prodaje s ključnimi kupci posredno sodelujejo tudi drugi oddelki v podjetju. Prvi je oddelek proizvodnje s planerji, ki skrbijo, da so kosi narejeni do roka. V nasprotnem primeru obvestijo oddelek prodaje, da lahko ta posreduje informacijo naprej kupcu. Oddelek kakovosti ne sodeluje le, kadar se pojavijo vprašanja s strani kupca, ampak tudi pri dnevni skrbi, da so proizvedeni kosi ustrezne kakovosti. Večkrat dnevno se namreč izvajajo meritve brizgov, ki pokažejo, ali so proizvedeni kosi mersko in estetsko sprejemljivi. Pomembno vlogo pri skrbi za kupca ima tudi oddelek logistike in skladišča, ki poskrbi za to, da so kosi do roka dostavljeni do kupca. Prav tako poskrbijo za upoštevanje zahtev s strani kupca glede pakiranja in označevanja pošiljk. Tudi vsi ostali oddelki podjetja so do neke mere neposredno vpleteni v proces ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja, saj s svojim delom skrbijo za nemoteno in ustrezno izvajanje procesov znotraj podjetja.

8.6 Stopnja implementacije procesa ravnanja s ključnimi kupci znotraj SIBO G.

Preden lahko ocenim glede na vsakega od modelov, na kateri stopnji se nahaja ravnanje s ključnimi kupci podjetja SIBO G., bom na kratko povzela stanje ravnanja s ključnimi kupci v podjetju.

Podjetje SIBO G. nima jasne definicije ravnanja s ključnimi kupci, prav tako nima določenih ključnih kupcev podjetja. Kljub temu se vsi v podjetju zavedajo, kateri kupci podjetja so bolj pomembni in zahtevajo več pozornosti. Za kupce skrbijo skrbniki ključnih kupcev s pomočjo operativne prodaje. Skrbniki so del prodajnega oddelka, njihove naloge in dolžnosti ter zahtevane veščine so jasno določene in zapisane v opisu delovnega mesta.

Podjetje analizira kupce na več načinov, med njimi s pomočjo programa Intrix CRM. O kupcu se trudijo izvedeti čim več, velika večina podatkov je zapisana in dostopna vsem v prodaji. Informacije o kupcu vključujejo informacije o njihovi notranji ureditvi in osebju ter vse do opisa glavnih dobaviteljev, kupcev in sodelovanj. Veliko informacij skrbniki ključnih kupcev izvedo na obiskih kupcev, ki so tudi del načrta ravnanja s ključnimi kupci. Kupce skrbniki obiščejo najmanj dvakrat letno, tiste večje tudi večkrat. Na letni ravni se za

posameznega skrbnika ključnih kupcev sestavi tudi plan prodaje za posameznega kupca, ki ga je treba skozi leto realizirati.

V ravnanje s ključnimi kupci so znotraj podjetja največ vpleteni skrbnik ključnih kupcev, vodja segmenta prodaje, vodja prodaje in v nekaterih primerih tudi direktor. Poleg teh oseb se v skrb za ključne kupce posredno ali neposredno vključujejo tudi ostali oddelki podjetja, predvsem razvojni oddelek, oddelek kakovosti, oddelek proizvodnje in planiranja ter logistični oddelek. Vsi omenjeni deležniki uporabljajo različne oprijemljive in neoprijemljive vire za ravnanje s ključnimi kupci, ki jih usmerjajo v aktivnosti, ki pripomorejo k zadovoljevanju potreb ključnih kupcev.

8.6.1 Stopnja implementacije KAM glede na šeststopenjski model

Glede na šeststopenjski model, ki sta ga razvila Millman in Wilson (1994), se trenutno stanje procesa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. nahaja nekje med tretjo in četrto stopnjo modela. Torej med srednje razvitim KAM-om in partnerskim KAM-om. Kljub temu da podjetje nima jasno definirano, kdo so njegovi ključni kupci, se vsi zaposleni v prodaji jasno zavedajo, kateri kupci so bolj pomembni in jih je treba prednostno obravnavati. Potemtakem lahko zaključimo, da so ključni kupci podjetja do neke mere znani. Podjetje komunicira s svojimi ključnimi kupci na več ravneh, komunikacija ne poteka več le preko skrbnika ključnih kupcev na dobaviteljevi strani in nabavnika na kupčevi strani. Komunikacija poteka med različnimi zaposlenimi s strani obeh podjetji, največkrat z istih ali podobnih področij. Komunikacija med obema stranema vključuje pogovore o več problematikah in področjih kot z ostalimi kupci. V odnos s ključnim kupcem se vključuje tudi višji management, predvsem v primerih, ko se obravnavajo kompleksnejše tematike. Poleg tega višji management tudi bolj pozorno spremlja sodelovanje s kupcem in njegov razvoj, saj je ključni kupec strateško bolj pomemben. Vse te značilnosti so del tretje stopnje modela – srednje razvitega KAM-a.

V SIBO G. lahko opazimo tudi značilnosti četrte stopnje Wilsonovega in Millmanovega modela. Cene za ključnega kupca so stabilne, spreminjajo se kvartalno glede na spremembe cen materialnega dela. Vsa naročila iz določenega kvartala obdržijo kvartalne cene, četudi se blago kupcu preda kasneje izven kvartala. Ključni kupci se lahko dogovorijo za količinske pragove za znižanje cen in se pogajajo za celostno znižanje cen. Ključni kupci imajo tudi prednost pri izbiri med novimi idejami in rešitvami. Ko podjetje SIBO G. za že obstoječ kos proizvede novo orodje, so ključni kupci tisti, ki prvi dobijo vzorčne kose za testiranje. Kadar gre za nov projekt, lahko podjetje naredi novo orodje, ki bo ponujalo rešitev za ključnega kupca. Kadar gre za večji in dolgotrajnejši projekt s strani kupca, SIBO G. financira razvoj in zgraditev novega orodja. Do popolne dosege četrte stopnje modela podjetje loči le analiza, kako ključni kupci dojemajo podjetje SIBO G., torej ali obstaja ustreznica med ključnimi kupci, ki tudi dobavitelja dojemajo kot ključnega.

8.6.2 Stopnja implementacije KAM glede na štiristopenjski model

V štiristopenjskem modelu, ki sta ga razvila avtorja Davies in Ryals (2010), se podjetje SIBO G. ponovno nahaja med dvema stopnjama. To je med prvo stopnjo – predstavitev KAM-a – in drugo stopnjo – zakoreninjenje KAM-a. Kot že prej omenjeno, ključni kupci podjetja niso natančno določeni, vendar se podjetje ukvarja predvsem s tistimi kupci, ki ustvarjajo večji delež prometa podjetja. S kupci se ukvarjajo skrbniki ključnih kupcev, ki so jasno določeni in so umeščeni v prodajni oddelek. Od ostalih zaposlenih v prodaji se jasno ločijo glede na naloge in dolžnosti. V pomoč skrbnikom ključnih kupcev je v prvi vrsti operativna prodaja, ki dejansko tvori nek tim. V podjetju je mogoče tudi jasno opaziti, da je proces ravnanja s ključnimi kupci določen kot dolgoročen proces, ki ga udeleženci nadzorujejo, spreminjajo in nadgrajujejo.

8.6.3 Učinki ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.

Skrbnike ključnih kupcev in vodjo prodaje sem povprašala tudi o tem, če podjetje meri učinke ravnanja s ključnimi kupci. Vodja prodaje je povedal, da podjetje meri učinke ravnanja s ključnimi kupci s pomočjo kazalnikov, ki merijo doseg v prodaji, število oddanih ponudb, število novih projektov in doseženo realizacijo na tedenskem, mesečnem in letnem nivoju. Poleg tega podjetje meri tudi zadovoljstvo kupcev s pomočjo ankete enkrat letno. Odgovore kupcev se nato analizira in se na podlagi njihovih odgovorov poskrbi tudi za izboljšave procesa.

Prvi skrbnik ključnih kupcev je podal podoben odgovor kot vodja prodaje: *»Za čisto vse kupce se gleda doseg plana, doseg prodaje.«* Prav tako je omenil, da se vsako leto pošlje anketa vsem kupcem, s katero se meri zadovoljstvo vseh kupcev. Večji kupci pa po njegovih besedah tudi sami po sebi ocenjujejo dobavitelje in poročilo pošljejo tudi podjetju SIBO G. Ta ocena določa, v katero skupino (A, B ali C) spada dobavitelj. Podjetje SIBO G. ne gleda ustreznice med ocenami dobaviteljev in svojimi ocenami, kako pomemben je posamezen kupec.

Drugi skrbnik ključnih kupcev ni vedel, kako podjetje meri učinke ravnanja s ključnimi kupci. O merjenju zadovoljstva kupcev je povedal isto kot vodja prodaje in prvi skrbnik ključnih kupcev. Torej, da podjetje konec vsakega leta pošlje anketo vsem svojim kupcem in nato analizira njihove odgovore.

Tretji skrbnik ključnih kupcev je glede merjenja učinkov ravnanja s ključnimi kupci povedal, da je na koncu pomembna le številka in to je realizacija. *»Vsako leto se na plan da 10 procentov gor,«* je še povedal. O merjenju zadovoljstva ključnih kupcev je povedal podobno kot ostali sogovorniki. Ni bil prepričan, če se je za leto 2019 poslala anketa za preverjanje zadovoljstva kupcev.

Glede na to, kar sem opazila med delom v prodajnem oddelku, se z odgovorom o merjenju učinkov ravnanja s ključnimi kupci vseh intervjuvancev strinjam. Poudarek je predvsem na doseganju zastavljenih planov prodaje in realizacije. Realizacija, torej vrednost izdanih faktur, se spremlja na tedenskem, mesečnem in letnem nivoju. Vedno se gleda doseg plana glede na celoten oddelek prodaje in prav tako glede na posameznega kupca. Oddelek kontrolinga pripravlja mesečni pregled pokritja glede na posamezen izdelek in tudi glede na kupce. Učinki ravnanja s ključnimi kupci se torej merijo predvsem v finančnem smislu.

9 RAZPRAVA O REZULTATIH

Definicija ravnanja s ključnimi kupci se je skozi čas razvijala in nadgrajevala, v novejši literaturi največkrat zavzema vse tri sestavine procesa ravnanja s ključnimi kupci. To so aktivnosti, udeleženci in viri. Ojasalo (2000) v svojo definicijo vključi vse tri sestavine. Kot aktivnosti opredeli določanje in analiziranje ključnih kupcev in izbiranje ustreznih strategij za ravnanje z njimi. Kot udeleženec je naveden dobavitelj, torej podjetje kot celota. Viri v tej definiciji so sposobnosti na operativnem nivoju podjetja za vzpostavljanje in vzdrževanje profitabilnega in dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem. Glede na informacije, ki sem jih dobila iz intervjujev in med opazovanjem, lahko zaključim, da podjetje SIBO G. nima definicije ravnanja s ključnimi kupci. Iz opisov ravnanja s ključnimi kupci s strani vodje prodaje in skrbnikov ključnih kupcev je razvidno, da so se pri opisovanju osredotočali predvsem na aktivnosti kot del sestavine procesa ravnanja s ključnimi kupci. Aktivnosti so opisali kot pogostejše obiske kupca in več časa, posvečenega s strani prodajnega tima za servisiranje ključnih kupcev. Udeležence, predvsem skrbnike ključnih kupcev, je v svoji razlagi omenil le vodja prodaje. Na vire se pri svojih opisih ravnanja s ključnimi kupci intervjuvanci niso osredotočali.

Razloge za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci Brehmer in Rehme (2009) razdelita na zunanje in notranje. Notranji so tisti, na katere ima dobavitelj vpliv, medtem ko na zunanje razloge dobavitelj nima vpliva. Vodja prodaje in drugi skrbnik ključnih kupcev sta kot dejavnik za uvedbo ravnanja s ključnimi kupci navedla željo kupcev, da ti želijo biti tako obravnavani. Ta zunanji dejavnik opiše tudi Capon (2002), ki pravi, da si kupci želijo uvedbe programov KAM iz podobnih razlogov, zaradi katerih se je KAM sploh pojavil. Torej povečanja koncentracije kupcev na trgu in zmanjševanja števila dobaviteljev. Tretji skrbnik je pri pozitivnih učinkih ravnanja s ključnimi kupci omenil ključne kupce kot referenco podjetja. Ta razlog omenjajo tudi Workman, Homburg in Jensen (2003), saj naj bi dobro sodelovanje s ključnim kupcem pritegnilo nove kupce, ki imajo prav tako potencial za razvoj v ključne kupce. Intervjuvanci v svojih odgovorih niso omenili doprinosa znanja o trgu in prenosa začetnih signalov o spremembah na trgu, povečanja izmenjave informacij, zmanjšanja števila konfliktov in obveze obeh strank k ohranjanju dobrega odnosa. Celostno naj bi uvajanje KAM omogočilo doseganje dobrih rezultatov z najbolj dobičkonosnimi kupci in dobavitelju pridobilo dober položaj na trgu.

Po Chevertonu (2008) naj bi izbiranje in definiranje ključnih kupcev potekalo v naslednjem vrstnem redu: določanje ciljev glede celotnega ravnanja s ključnimi kupci, segmentacija trga, izbiranje sodelujočih v timu za izbiranje ključnih kupcev, klasifikacija ključnih kupcev, razvijanje strategij za ravnanje s ključnim kupcem, komunikacija in usklajevanje s ključnim kupcem. Podjetje SIBO G. teh stopenj trenutno ne izvaja, saj ključni kupci podjetja niso jasno določeni. Celostno gledano se razlikuje tudi mnenje o tem, kdo bi morali biti ključni kupci podjetja, med različnimi vpletenimi v proces. Na eni strani vodja prodaje meni, da so ključni prav vsi kupci podjetja. Skrbniki ključnih kupcev so si na drugi strani bolj enotni, saj menijo, da bi ključne kupce podjetja morali določiti vodja prodaje, vodja prodajnega segmenta, ostali deli prodajnega oddelka in uprava naj bi tudi prispevali svoje mnenje.

Analiziranje kupcev naj bi podjetja izvajala na več različnih področjih. Ojasalo (2001) predlaga analiziranje glavnih karakteristik podjetja ključnega kupca, torej kdo so dobavitelji, kdo končni kupci, kakšne procese izvajajo v podjetju, kakšne inpute uporabljajo, na katerih trgih nastopajo itd. Glavne karakteristike ključnih kupcev podjetja SIBO G. so zajete v zapisnikih s sestankov in obiskov, do neke mere se zapisujejo tudi v sistemu Intrix CRM. Tam se nahajajo predvsem opisi podjetij in njihovih zaposlenih. Iz sistema Intix CRM je dobro razvidna tudi zgodovina sodelovanja s kupcem, katere analizo prav tako predlaga Ojasalo (2001). V sistemu se namreč nahaja pregled vseh ponudb, njihovega statusa in seznam poslanih vzorcev kupcu. Prav tako je zgodovina sodelovanja razvidna tudi iz zapisnikov sestankov in obiskov. Pregled napovedi za rast in razvoj kupca sta naslednji dve področji analize, ki ju predlagata Millman in Willson (1996). Prav tako Ryals (2006) predlaga, da dobavitelj pri analiziranju ključnih kupcev oceni tudi trenutno in nadaljnjo zavezanost ključnega kupca k uspešnemu sodelovanju ter stroške, povezane s sodelovanjem s ključnim kupcem. Podjetje SIBO G. trenutno ne opravlja pregleda za rast in razvoj svojih ključnih kupcev, prav tako ne ocenjuje trenutne in nadaljnje zavezanosti svojih kupcev k uspešnemu sodelovanju.

Glede na povedano s strani skrbnikov ključnih kupcev je razvidno, da podjetje nima jasno določene ponujene vrednosti za svoje kupce. Med svojimi opisi ponujene vrednosti za ključne kupce podjetja SIBO G. so skrbniki ključnih kupcev omenjali predvsem prednostno obravnavo ključnih kupcev, to, da imajo svojega skrbnika, in investicije s strani podjetja v nove projekte ob zavezi ključnega kupca k sodelovanju. Glede na kategorije načinov izražanja ponujene vrednosti po Andersonu, Narusu in van Rossumu (2006) spada tako opredeljevanje pod način vse prednosti. Skrbniki so v tem primeru namreč našeli vse prednosti, ki jih je po njihovem mnenju deležen ključni kupec podjetja SIBO G. Poleg kategorije vse prednosti se lahko ponujena vrednost izraža še na način ugodne točke razlikovanja in na način fokusa na odmevno vrednost. Če bi želelo podjetje uporabiti način ugodne točke razlikovanja, bi morali poiskati in zapisati, v čem se njihova ponudba razlikuje od tekmečevih. Pri fokusu na odmevno vrednost dobavitelj nadgradi predhodni način tako, da izbere eno oziroma dve ugodni točki razlikovanja glede na posameznega kupca. Ta način je po avtorjih, ki so kategorije opredelili, tudi najboljši izmed vseh treh.

Delovne naloge, ki jih opravlja skrbnik ključnih kupcev med svojim delom, so tako izvrševalne kot tudi posredovalne. Tako delitev nalog opiše Kauria (2018), ki med izvrševalne naloge uvrsti vse aktivnosti delov procesa ravnanja s ključnimi kupci, med posredovalne naloge pa aktivnosti za uspešno izvajanje poslovne strategije za določenega ključnega kupca. Naloge skrbnika ključnih kupcev v podjetju SIBO G. zajemajo tudi koordinacijske naloge za vzdrževanje odnosa med dobaviteljem in kupcem. Ena od teh nalog je komuniciranje s poslovnimi partnerji in organiziranje sestankov z njimi. Veščine in znanja, zahtevane s strani podjetja za skrbnika ključnih kupcev, pokrivajo predvsem tri skupine veščin, opisane s strani avtorjev Mahlamäki in Uusitalo (brez datuma). Znanje tujih jezikov in znanje računalništva lahko uvrstimo v skupino znanja s področja. V skupino veščin razmišljanja spadata inovativnost in pripravljenost za dodatno stalno izobraževanje. Vse ostale naloge lahko uvrstimo v skupino managerskih veščin. Edina skupina veščin oziroma lastnosti, ki jih zahtevane veščine v opisu delovnega mesta ne pokrivajo, je skupina osebnostnih lastnosti.

Na podlagi intervjujev in svojega opazovanja dela v podjetju SIBO G. lahko zaključim, da podjetje nima postavljenega načrta ravnanja s ključnimi kupci. Gradnjo načrta naj bi podjetje začelo s postavitvijo vizije in poslanstva, predlagajo Capon (2002) in McDonald in Woodburn (2007). Temu naj bi sledila analiza kupca, podobno kot pri enem od delov procesa ravnanja s ključnimi kupci, predlaganega s strani Ojasala (2001). Deloma to analizo SIBO G. že opravlja, saj v podjetju analizirajo zgodovino odnosa s ključnim kupcem in v neki meri tudi analizo ekonomskega in tehničnega okolja kupca. Manjkajoča je še analiza potencialnega poslovnega sodelovanja v prihodnosti. Po vseh analizah McDonald in Woodburn (2007) predlagata določanje ciljev in strategije, povezane s ključnim kupcem, in kot končni del načrta ravnanja s ključnim kupcem opredelita določanje alternativnega načrta in določanje proračuna. Podjetje SIBO G. torej trenutno izvaja le del analize kupca, ki pa lahko služi za dobro podlago za nadaljnji razvoj načrta ravnanja s ključnim kupcem.

Podjetje SIBO G. pri ravnanju s ključnimi kupci uporablja tako oprijemljive kot tudi neoprijemljive vire, kot tretjo sestavino procesa ravnanja s ključnim kupci razdelita Guesalaga in Johnson (2010). Najbolj izrazit oprijemljivi vir so skrbniki ključnih kupcev. Ti so namreč jasno določeni, določene in zapisane so tudi njihove naloge in dolžnosti. Podpora višjega managementa, ekipni duh in poznavanje kupca pa so neoprijemljivi viri, katerih uporaba je dobro razvidna. Višji management se vključi v sodelovanje s kupcem, kadar je to potrebno, in nudi podporo skrbnikom ključnih kupcev pri njihovem delu. Ekipni duh se dobro odraža predvsem pri sodelovanju med vsemi v oddelku prodaje. Poznavanje kupca kot neoprijemljivi vir lahko povežemo tudi s sistemom Intrix CRM, ki ga podjetje SIBO G. uporablja. Ta sistem predstavlja enega od virov, ki ga Salojärvi in Sainio (2015) opredelita kot oprijemljivi vir za koordiniranje managerskih aktivnosti, povezanih z odnosi s kupci. Sistem omogoča management znanja, povezanega s kupcem, in se na ta način povezuje tudi s poznavanjem kupca kot neoprijemljivim virom. SIBO G. uporablja sistem Intrix CRM za beleženje aktivnosti, povezanih s kupcem. V sistemu so vpisane vse

kontaktne osebe in njihovi položaji, priložnosti, poslane ponudbe in tudi vzorci. Viri, ki jih opišeta Guesalaga in Johnson (2010), vendar jih podjetje ne uporablja, so enota za skrb za ključne kupce, organizacijska kultura in kvaliteta odnosa.

Davies in Ryals (2014) razdelita učinke ravnanja s ključnimi kupci na nefinančne učinke in finančne učinke. Med nefinančne učinke štejemo zadovoljstvo kupcev, zadržanje kupcev, povečanje učinkovitosti in uspešnosti. Podjetje SIBO G. med nefinančnimi učinki meri samo zadovoljstvo kupcev, in sicer z letno anketo, ki jo pošljejo vsem svojim kupcem in nato analizirajo odgovore. Povečanje dobičkonosnosti, zmanjšanje tveganja in zniževanje stroškov so finančni učinki uvedbe ravnanja, ki jih omenja Storbacka (2012). SIBO G. se osredotoča predvsem na prvega, torej na povečanje dobičkonosnosti. Na tedenskem, mesečnem in letnem nivoju podjetje spremlja dosego zadanih ciljev glede realizacije. Prav tako spremljajo realizacijo glede na posameznega kupca in tudi za vsakega od skrbnikov ključnih kupcev. Poleg doseganja realizacije v podjetju spremljajo tudi število oddanih ponudb in število novih projektov. Torej se spremljajo in merijo predvsem aktivnosti, ki vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Večja osredotočenost je na finančne kot na nefinančne učinke.

10 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE IN NADALJNI RAZVOJ RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V PODJETJU SIBO G.

Implementacija ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. se trenutno nahaja na stopnji, kjer je bolj podobna prodajanju ključnim kupcem in ne ravnanju z njimi. Gosselin in Heene (2005) kot glavni cilj omenjenega pristopa navajata povišanje prodaje in dobička z obstoječimi kupci, kar je mogoče opaziti pri podjetju SIBO G., ki se osredotoča predvsem na finančne učinke ravnanja s ključnimi kupci. Pomemben korak k boljši implementaciji procesa bi podjetje naredilo, če bi jasno določilo, kdo so ključni kupci podjetja. Tzempelikos in Gounaris (2015) svetujeta, da si podjetje izbere določeno število kupcev, s katerimi bo lahko ohranjalo dolgoročen in uspešen odnos, z ozirom na razpoložljive vire podjetja. Razpoložljivi viri podjetja so tudi skrbniki ključnih kupcev, ki bi z jasno opredelitvijo ključnih kupcev pridobili več časa za skrb za ključne kupce in pridobivanje novih kupcev. Ostali, neključni kupci bi bili lahko obravnavani s strani operativnega dela prodaje. Jasna določitev ključnih kupcev bi vsem vpletenim znotraj podjetja omogočila, da bi vedeli, kateri kupci morajo biti obravnavani prednostno in bolj podrobno.

Podjetje bi izboljšalo implementacijo procesa ravnanja s ključnimi kupci tudi z opredelitvijo načrta ravnanja s ključnimi kupci, torej načrta ravnanja s ključnimi kupci v splošnem in načrta ravnanja s posameznim ključnim kupcem. Trenutno vsi trije skrbniki ključnih kupcev menijo, da načrt ravnanja s ključnimi kupci na ravni podjetja ni specificiran. Določitev načrta ravnanja s ključnim kupcem bi predstavljala nek pripomoček, na katerega bi se skrbniki ključnih kupcev oprli pri delu s ključnimi kupci. Načrt ravnanja s ključnimi kupci namreč združuje vse znanje o določenem kupcu in s pomočjo le-tega identificira učinkovito in

dostopno ravnanje z njim (McDonald & Woodburn, brez datuma). Poleg tega bi se do vseh ključnih kupcev pristopalo na podoben način, zato bi bilo lažje spremljati rezultate in v postopek vpeljevati novo zaposlene. Načrt ravnanja s ključnimi kupci ne bi bil v pomoč le skrbnikom ključnih kupcev, ampak tudi ostalim zaposlenim, predvsem v oddelku prodaje. Storbacka (2012) poleg uskladitve delovanja znotraj podjetja dobavitelja kot pozitivno posledico načrta ravnanja s ključnimi kupci navede tudi uskladitev delovanja med dobaviteljem in ključnim kupcem.

K boljši implementaciji ravnanja s ključnimi kupci bi pripomogla tudi jasna definicija oziroma opis postopka ravnanja s ključnimi kupci. Trenutno se znanje o tem, kaj je ravnanje s ključnimi kupci, v podjetju SIBO G. prenaša z dlje zaposlenih v podjetju na novo prihajajoče zaposlene. V tem primeru se nekatere informacije izgubijo ali pa nekateri novo zaposleni sploh niso seznanjeni z njimi. Celoten postopek bi bilo treba definirati in zapisati. Torej ne samo to, kaj so naloge in dolžnosti skrbnika ključnih kupcev, ki se trenutno nahajajo v prodajnem priročniku, ampak vsi ostali deli procesa ravnanja s ključnimi kupci. Te dele procesa je opredelil Ojasalo (2001) in si sledijo po naslednjem vrstnem redu: določanje in kategoriziranje ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbiranje ustreznih strategij za ravnanje s ključnimi kupci in vzdrževanje dolgoročnega in dobičkonosnega odnosa s ključnim kupcem. Na ta način bi bili vsi udeleženci procesa ravnanja s ključnimi kupci dobro obveščeni o poteku procesa in njegovih pomembnih delih. Poskrbljeno bi bilo tudi, da se informacije ne bi porazgubile med ustnim prenašanjem od enega zaposlenega k drugemu. Pomanjkanje prenosa informacije je namreč trenutno mogoče opaziti že v razliki med odgovori na vprašanja, ki so jih podali vodja prodaje na eni strani in skrbniki ključnih kupcev na drugi strani.

V podjetju SIBO G. bi bilo treba izboljšati tudi organizacijsko kulturo kot vir za ravnanje s ključnimi kupci. Organizacijska kultura združuje vrednote, prepričanja in simbole, ki definirajo način dela podjetja. Guesalaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals in Cuevas (2018) pravijo, da se mora organizacijska kultura po uvedbi KAM-a spremeniti. Namesto na kupce se mora osredotočati na komunikacijo in sodelovanje znotraj podjetja. Prodajni oddelk podjetja SIBO G. se dobro zaveda, da je ravnanje s ključnimi kupci pomembno in v primeru dobre implementacije prinaša pozitivne rezultate. To znanje bi bilo treba vplesti v organizacijsko kulturo, saj bi na ta način sodelovanje med oddelki postalo bolj tekoče in lažje. Z organizacijsko kulturo je tudi močno povezan še en neoprijemljivi vir – ekipni duh. Richards in Jones (2009) ekipni duh opredelita kot podlago za ustvarjanje dobre organizacijske kulture, saj ekipni duh pokaže, v kolikšni meri so ljudje zavezani skupnim ciljem in eden drugemu. Če bi se vsi vpleteni v proces ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G. zavedali, da je skrb za ključnega kupca pomembna in prinaša pozitivne rezultate, bi skrbniki ključnih kupcev dobivali boljšo podporo pri svojem delu.

SKLEP

V svojem magistrskem delu sem poizkusila oceniti, v kolikšni meri ima podjetje SIBO G. implementirano ravnanje s ključnimi kupci glede na priporočila, zapisana v različnih virih. V teoretičnem delu sem v ta namen zapisala pregled vseh pomembnih delov procesa ravnanja s ključnimi kupci, njegovih sestavin, učinkov in modelov implementacije. V empiričnem delu sem najprej opisala podjetje SIBO G., nato sem se osredotočila na odgovore štirih intervjuvancev iz podjetja – vodje prodaje in treh skrbnikov ključnih kupcev. S pomočjo navzkrižne analize odgovorov iz globinskih delno strukturiranih intervjujev sem poizkusila dobiti opis dejanskega stanja glede posameznega dela ravnanja s ključnimi kupci znotraj podjetja. Dodala sem tudi ugotovitve iz opazovanja dela v prodajnem oddelku podjetja.

Med pisanjem magistrskega dela sem dobila odgovore na vsa tri raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila na začetku. Odgovor na prvo vprašanje »V kolikšni meri ima podjetje SIBO G. implementiran proces ravnanja s ključnimi kupci?« je odvisen od tega, katerega od modelov implementacije ravnanja s ključnimi kupci gledamo. Glede na šeststopenjski model, ki sta ga razvila Millman in Wilson (1994), se trenutno stanje procesa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G. nahaja nekje med tretjo in četrto stopnjo modela, torej med srednje razvitim KAM-om in partnerskim KAM-om. V primeru štiristopenjskega modela, ki sta ga razvila avtorja Davies in Ryals (2010), se podjetje SIBO G. ponovno nahaja med dvema stopnjama. To je med prvo stopnjo – predstavitev KAM-a – in drugo stopnjo – zakoreninjenje KAM-a. Torej je implementacija ravnanja s ključnimi kupci podjetja SIBO G. v obeh primerih modelov nekje na sredini dosegljivih možnosti implementacije.

Drugo raziskovalno vprašanje se je glasilo »Kaj so glavni vzroki za dobro/slabo implementacijo procesa ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G.?« Najprej je treba poudariti, da podjetje nima izrazito slabo ali dobro implementiranega KAM-a. To se kaže tudi glede na njihov položaj v stopnjah obeh modelov implementacije. Lahko pa izpostavimo dejavnike, ki kažejo na dobro implementacijo KAM-a, in tudi tiste, ki boljšo implementacijo zavirajo. Dobra implementacija KAM-a se kaže v jasno določenih in zapisanih nalogah in večinah skrbnikov ključnih kupcev. Poleg tega podjetje dobro izvaja analizo svojih kupcev, ki se osredotoča predvsem na zgodovino sodelovanja in glavne karakteristike ključnega kupca. Boljšo implementacijo zavira predvsem pomanjkanje jasnih določil, kdo so ključni kupci ter kako ravnati z njimi, in pomanjkanje prenašanja informacij o procesu ravnanja s ključnimi kupci med vpletenimi znotraj podjetja.

S poznavanjem vzrokov za dobro/slabo implementacijo lahko odgovorim tudi na tretje raziskovalno vprašanje, ki se glasi »Na kakšen način bi se implementacija ravnanja s ključnimi kupci v SIBO G. izboljšala?« Implementacijo ravnanja s ključnimi kupci bi podjetje lahko izboljšalo z definiranjem različnih delov procesa. Treba bi bilo začeti z določanjem ključnih kupcev. Prav tako bi bilo treba definirati načrt in postopek ravnanja s

ključnimi kupci, saj trenutno nista jasno opredeljena. Implementacijo procesa bi izboljšala tudi boljša komunikacija o tem, kaj ta proces je in kako poteka, vsem zaposlenim, ki sodelujejo v samem procesu.

Moje magistrsko delo bo v prihodnje lahko služilo kot podlaga za izboljšanje implementacije ravnanja s ključnimi kupci v podjetju SIBO G., saj združuje različne ugotovitve o trenutnem stanju procesa v podjetju.

VIRI IN LITERATURA

1. Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-9, 149.
2. Andersson, E. & Johansson, L. (2015). *Key account management: A study of mid-sized organisations with and without implemented key account management*. Växjö: Linnaeus University.
3. Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P. & Parung, J. (avgust 2004). Creating and Sustaining Competitive Advantage in Collaborative Systems: The What? And The How? *Production Planning & Control*, 34(3/4), 251-268.
4. Bradford, K. D., Challagalla, G. N., Hunter, G. K. & Moncrief, W. C. (2012). Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending the Domain from Fluid to Dedicated Accounts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 41-56.
5. Brehmer, P.-O. & Rehme, J. (julij 2009). Proactive and reactive: Drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 961-984.
6. Capon, N. (2002). *Key Account Management and Planning The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Assets*. New York: The Free Press.
7. Cespedes, F. V. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37-55.
8. Chapman, B. & Masloski, P. (23. junij 2015). *Build A Key Account Management Approach That Works*. Pridobljeno maj 2020 iz Medical Device & Diagnostic Industry: <https://www.mddionline.com/business/build-key-account-management-approach-works>
9. Cheverton, P. (2008). *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status - 4th edition*. Cornwall: MPG Books Ltd.

10. Cheverton, P., Huges, T., Foss, B. & Stone, M. (2005). *Key account management in financial services*. London: Kogan Page Limited.
11. Cuevas, J. M. (februar 2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208.
12. Davies, A. I. & Ryals, J. L. (2013). Attitudes and behaviors of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*, 42(6), 919-931.
13. Davies, I. A. & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1182-1194.
14. Davies, I. A., Ryals, L. J. & Holt, S. (2010). Relationship Management: a sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1049-1062.
15. Davies, I. & Ryals, L. (julij 2010). A Stage Model for Transitioning to KAM. *Journal of Marketing and Management*, 25(9), 1027-1048.
16. Ehret, M. & Saab, S. (2006). Implementation of Key Account Management: Who, why, and how?: An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103-112.
17. Georges, L. & Eggert, A. (2003). Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationship. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1-22.
18. Gosselin, D. P. & Bauwen, G. (2006). Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376-385.
19. Gosselin, D. P. & Heene, A. (2005). Strategic Implications of a Competence-Based Management Approach to Account. *Research in Competence-Based Management*, 1, 177-200.
20. Gounaris, S. & Tzempelikos, N. (oktober 2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110-1123.
21. Guesalaga, R. & Johnson, W. J. (oktober 2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1063-1068.

22. Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L. & Cuevas, J. M. (november 2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75, 160-172.
23. Helander, A. & Möller, C. (avgust 2008). How to Become Solution Provider: System Supplier's Strategic Tools. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(3), 247-289.
24. Homburg, C., Jansen, O. & Workman, J. P. (April 2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-62.
25. Homburg, C., Workman, J. P. & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
26. Ivens, B. S. & Pardo, C. (2004). Key-Account-Management in Business Markets: An Empirical Test of 'Theoretical Wisdom' and 'Common Wisdom'. *Proceedings of 20th Annual IMP Conference*. Copenhagen, Denmark.
27. Ivens, B. S. Leischnig, A., Pardo, C., & Niersbach, B. (oktober 2018). Key Account Management as a Firm Capability. *Industrial Marketing Management*, 74, 39-49.
28. Ivens, B. S., Pardo, C., Niersbach, B. & Leischnig, A. (oktober 2016). Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management*, 58, 102-113.
29. Jones, E., Halstead, D. & Richards, K. (2009). Developing a strategic framework of key account performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), 221-235.
30. Kauria, E. (2018). *Successful account management in an aftersales service organisation in manufacturing business: Case company X*. Lappeenranta: Saimaa University of Applied Sciences.
31. Leischnig, A., Ivens, B. S., Niersbach, B. & Pardo, C. (april 2018). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account management implementation. *Industrial Marketing Management*, 70, 58-67.
32. Mahlamäki, T. & Uusitalo, O. (brez datuma). *Factors Affecting Key Account Manager Performance*. Tampere: Tampere University of Technology.
33. Marcos, J., Davies, M., Guesalaga, R. & Holt, S. (2018). *Implementing Key Account Management: Designing customer-centric processes for mutual growth*. London: Kogan Page Limited.

34. McDonald, M., & Woodburn, D. (2007). *Key Account Management The Definitive Guide*. Oxford: Elsevier Ltd.
35. McDonald, M., & Woodburn, D. (brez datuma). *KAM plans*. Pridobljeno s How to write good KAM plans: <http://www.malcolm-mcdonald.com/perch/resources/malcolm-mcdonald-international-how-to-write-good-kam-plans.pdf>
36. Meško, G., Mitar, M. & Dobovšek, B. (2008). Opazovanje z udeležbo kot metoda družboslovnega raziskovanja in policijskega tajnega opazovanja - konceptualne razlike in navidezne podobnosti med kriminologijo in kriminalistiko. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 114-124.
37. Millman, T. & Wilson, K. (1994). *From Key Account Selling to Key Account Management*. Groningen: University of Groningen.
38. Millman, T. & Wilson, K. J. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science*, 2(2), 7-22.
39. Murphy, L. & Coughlan, J. (2012). *Factors Driving Key Account Manager Performance*. National University of Ireland, Technological University Dublin. Maynooth: Irish Academy of Management.
40. Niersbach, B., Ivens, B. S., Pardo, C. & Leischnig, A. (28. maj 2015). *Managing internal network activities in Key Account Management – a case study*. Pridobljeno 7. april 2019 iz <https://www.impgroup.org/uploads/papers/8557.pdf>
41. Noor, N. A. & Kawsar, A. (2013). Key Account Management Strategy in Business-to-business Relationship: A Proposed Research Framework. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2(1), 70-77.
42. Ojasalo, J. (2000). *Key Account Management and Quality in Business-to-Business Relationships*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
43. Ojasalo, J. (junij 2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3), 199-220.
44. O'Toole, T. & Donaldson, B. (december 2002). The Strategy to Implementation Cycle of Relationship Marketing Planning. *The Marketing Review*, 3(2), 195-205.
45. Piercy, N. F. & Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18-26.

46. Pressey, A. D., Gilchrist, A. J. & Lenney, P. (oktober 2014). Sales and marketing resistance to Key Account Management implementation: An ethnographic investigation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1157-1171.
47. Richards, K. & Jones, E. (2009). Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 305-320.
48. Ryals, L. (2006). Profitable relationships with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 101-113.
49. Ryals, L. & Rogers, B. (2007). Key account planning: Benefits, barriers and best practice. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2), 206-222.
50. Salojärvi, H. & Sainio, L.-M. (2015). CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge. *Journal of Business Market Management*, 8(1), 435-454.
51. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students - 5th edition*. Harlow: Pearsons Educated Limited.
52. Sheth, N. J. (maj 2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312-315.
53. Spencer, R. (2004). *Strategic Management of Customer Relationships: A Network Perspective on Key Account Management*. Uppsala: Uppsala University.
54. Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259-274.
55. Tzempelikos, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 32-44.
56. Tzempelikos, N. & Gounaris, S. (februar 2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22-34.
57. Vyas, P. H. (2012). *Key Account Management*. Ahmedabad: Indian Institute of Management.
58. Wang, X. L. & Brennan, R. (oktober 2014). A framework for key account management and revenue management integration. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1172-1181.

59. Woodburn, D. (2011). *Understanding Key Account Management*. Glamorgan: University of Glamorgan.
60. Woodburn, D. (2016). *Competencies for key account managers*. Cranfield: Cranfield University.
61. Workman, J. P., Homburg, C. & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3-21.
62. Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(5), 323-331.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo prodaje

1. Kako bi opisali ravnanje s ključnimi kupci v podjetju SIBO G.?

Težko je razdeliti, kaj so to ključne stranke, kje je prag med ključno stranko in neključno stranko. Vsaka stranka mora imeti svojega skrbnika, kot prvo. Zaradi tega imamo skrbnike ključnih kupcev. Mi imamo narejeno strukturo, kjer so kupci porazdeljeni med vodje ključnih kupcev. Lahko ima en vodja ključnih kupcev samo eno stranko in več poslovalnic, lahko ima kupce razdeljene bolj regijsko. To je čisto odvisno od velikosti kupcev. Recimo, eden od skrbnikov ima nabor 10 kupcev, ampak ti kupci nosijo veliko teže. Za razliko od drugega skrbnika, ki ima mogoče trideset kupcev, ki nosijo manjšo težo. Enostavno določimo po velikosti in teži kupcev, koliko kupcev bo imel en skrbnik. To je imenskih kupcev. Teža ni le na vrednosti posla, ampak tudi na tem, koliko komunikacije zahteva posamezen kupec. Če pogledamo enega kupca s petimi lokacijami, je interakcije med vodjo ključnih kupcev in kupcem bistveno manj, kot če imaš trideset posameznih kupcev, s katerimi moraš posamezno komunicirati in usklajevati. Pa čeprav je tržnega efekta mogoče na koncu enako.

2. Ali je ravnanje s ključnimi kupci definirano s strani podjetja? Če da, kje lahko na novo zaposleni dobijo to informacijo? Če ne, na kakšen način se znanje o tem, kaj ta proces je, prenaša na novo zaposlene?

Da, je. V prodajnem priročniku (sestavljen s strani podjetja) je točno definirano, kaj so naloge skrbnika ključnih kupcev in kako se ravna s kupci, kaj so pravice in zadolžitve pri ravnanju z njimi. Vsak kupec je ključni kupec, je samo odvisno, kako ga obravnavaš.

3. Zakaj podjetje uporablja proces ravnanja s ključnimi kupci? Kateri so bili razlogi za uvedbo tega procesa?

Bom rekel zaradi tega, ker vsak kupec želi, zahteva, da se ga obravnava kot posebnega. Se pravi, da ne sodi v koš »ko prideš na vrsto«. Poanta ključnega kupca je to, da ima vedno prioriteto, vsaj v očeh kupca. Če si podjetje, ki ima deset kupcev in imaš dva prodajnika, poznaš z imenom in priimkom vsakega kupca. Vsakega kupca. Enostavno lahko obvladuješ te kupce, imaš enostavno strukturo, kjer prodajnik dela vse. Od administrativnega, operativnega do vodenja. Se pravi, vodenje je pogovor o cenah, pogajanja o dobavah, pogajanja o letnih količinah, vse, kar pritiče strateškemu usklajevanju posla. Ko podjetje raste, imaš več kupcev, večjo težo kupcev, kupci so globalni. Se pravi, imajo pet tovarn, s katerimi se z vsako posamezno usklajuješ glede administrativnih poslov. To podjetje pa ima tudi headquarter, s katerim se usklajuješ za cene, dobavne pogoje in vse. Takrat moraš ti ločiti ti dve stvari. Se pravi, operativno prodajo, tisto, kar je izdajanje faktur, dnevno usklajevanje od odpreme, dobav in strateške prodaje, kar je ravnanje s ključnimi kupci. Vsak kupec je obravnavan kot individuum. In vedno ima prednost. Zato zelo pazimo, da ima vsak skrbnik ključnih kupcev obvladljiv nabor kupcev, številčno in zahtevnostno. Eden jih ima deset, eden pa trideset, kot sem prej omenil.

4. Ali uporaba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje?

Absolutno. Zaradi tega, ker imamo procese definirane, se pravi, se ve, kdo kaj dela in s kom. Se pravi, kakšne zadolžitve, pravice in naloge ima skrbnik ključnih kupcev, česa skrbnik ključnih kupcev ne dela in kaj nadzoruje. In potem kaj operativna prodaja dela, česa ne dela in kaj mora naprej skrbniku ključnih kupcev oddati. Tukaj se je potrebno tudi zavedati, da te naloge niso samo zato, da nekdo nekaj dela in ne obvešča naprej, ampak je skrbnik ključnih kupcev vedno obveščen o vseh dogajanjih, kar se na operativnem nivoju dela. Če pride do kakršnega koli zapleta ali vprašanja, ga operativna prodaja vključi. Skrbnik ključnih kupcev odgovarja na te eskalacije, ki jih operativna prodaja ne more rešiti, saj on pozna celotno zgodbo, globalne dogovore, cenovne pogovore in dogovore.

5. Kdo so ključni kupci podjetja SIBO G.?

Tako kot sem rekel, vsak kupec je ključni kupec. Saj v tem je ravno poanta. Mi smo B2B in v medorganizacijskih trgih mora biti vsak kupec obravnavan kot ključni kupec. To on tudi pričakuje ne glede na velikost prometa. In to je percepcija s stališča kupca. Zaradi tega tudi mi obravnavamo kupce vse kot ključne kupce. Ko bomo nekoč petkrat večji, bomo imeli strukturo, ki bo vključevala vodje ključnih kupcev, regijske vodje in še eno stopnjo vmes. Takrat bomo imeli kupce, ki so globalni, in kupce, ki so regijski. Bolj pomembno od tega, da določamo, kaj je ključni kupec in kaj ni ključni kupec, je pomembno, da imamo določene naloge skrbnikov ključnih kupcev in kaj so naloge operativne prodaje. Predvsem je to ločnica, ne kako ločevati kupce po klasifikacijah.

6. Kolikšen delež vseh kupcev predstavljajo ključni kupci podjetja SIBO G.?

Vsi, seveda.

7. Na kakšen način podjetje določa ključne kupce?

Mi jih ne klasificiramo. Saj mi vemo, kdo so naši top kupci, ampak jih ne moreš prednostno obravnavati pred vsemi drugimi, zato ker je to slabo v njihovih očeh. B-kupci bodo vedeli, da jih slabše obravnavamo, damo jih na konec, zato bodo raje naročili pri nekemu manjšemu. Točno vedo, da bodo zadnji v vrsti. Prvi kupec je fajn, ker ti nosi veliko težo, veliko prodajnega bremena in ti zagotavlja stabilnost, vendar imajo veliki kupci vedno nizke cene, nizke marže. So prvi v vrsti. Majhni kupec je marsikdaj pripravljen plačati bistveno več, je RVC boljši. Za njega je pomembno, da se ga ne obravnava kot zadnjega v vrsti, ker ima prav tako svojo linijo in dobavne roke. In je pripravljen plačati več. In marsikatera podjetja so zgradila svoj poslovni model okrog tega, da ne sodelujejo z velikimi podjetji. Iščejo srednje velike in majhne kupce. Zato lahko dosegajo boljše cene in boljše marže. Trik je v tem, kako zgraditi prepričanje, da je vsak kupec pomemben.

8. Na kakšen način skrbniki ključnih kupcev pristopajo k ravnanju s ključnimi kupci? Ali imajo specifičen plan oziroma se držijo določenega postopka?

Vsaj dvakrat na leto je potrebno vsakega kupca obiskati. Obiskuje se po navadi regijo, ne eksplicitno posameznega kupca. Obisk se opravi zaradi vljudnosti in zaradi projektov, tudi zato, da dobiš občutek, kako kupec raste, kako se razvija, kako je zadovoljen s servisom, kje so težave, kje so potenciali za nas. Pri velikih kupcih, tistih, ki ustvarjajo

od 100.000 € navzgor, je ta frekvenca obiskov večja zaradi tega, ker je tudi število dogodkov in projektov večje. Tiste, ki kupujejo sporadično, je zadosti, da jih obišeš dvakrat na leto. Kajti tudi ni takšne dinamike projektov, da bi upravičevalo več obiskov. Saj lahko greš na kavo, ampak to ne bo spremenilo efekta na koncu leta.

Ali se tudi za posameznega kupca postavi tak načrt ali na splošno velja pravilo obiskovanja dvakrat letno?

To je neki minimum, bom rekel. Če so večji kupci, globalni, so pa že po pogodbah določeni neki sestanki za pregled poslovanja. Po navadi so to kvartalni pregledi poslovanja, na katerih se pregleda poslovanje, pregleda cene, gibanje cen materialov. Tam se delajo usklajevanja o dosegih prodajnih planov, rabatov itd. To je vezano tudi na komercialne pogoje poslovanja, ki so definirani za neko obdobje.

Kdo predvidi, kdaj bo treba obiskati kupca, kdo to načrtuje?

Vodja ključnih kupcev sam predlaga v sodelovanju z vodjo posameznega programa. Se pravi, z njegovim vodjem postavita plan poti, dinamiko obiskovanja. Predlagata in uskladita. Po navadi se to dela proti koncu leta za naslednje leto, ker se takrat pregleda dosege poslovanja s kupcem, razloge za nerealizacijo. Pregleda se, kakšni so potencialni novi projekti. Seveda je pa diskrecija in znanje vsake vodje prodaje posameznega programa, da zna identificirati, kdaj je potrebno obiskati kupca. Če dobi kakšno informacijo, da bo posel migriral z enega proizvajalca na drugega, je smotrno obiskati in vzpodbuditi kupca, da to ne povzroči tudi migriranja stran od nas. Nikoli ne veš, s kom se kupec poleg tebe dogovarja. Vedno velja pravilo: tisti, ki večkrat obiše in ti je prvi v mislih, bo prvi v mislih tudi, ko bo prišlo do novega projekta.

Ali se v ta načrt tudi vključi to, da se povabi kupca na obisk v SIBO G.?

Absolutno. Vsak kupec ima neko predstavo o tebi, on te ne vidi, kako deluješ, kakšna je tvoja organizacija, zakaj si ti mogoče dražji kot nek »garažar«, kakšne procese imaš v hiši, kakšno strukturo in stabilnost imaš. Dokler se sodeluje, je vse lepo in prav, v redu, ko pa pride do zapletov, je pomembna struktura. Zaradi tega tudi pravilo »veliki delajo z velikimi«.

9. Kdo vse v podjetju je udeležen v sodelovanje s ključnim kupcem?

V prvi vrsti je to vodja ključnih kupcev, on je tisti iniciator, ki redno obiskuje kupca. Po navadi, če gre za večje projekte, se vključi tudi vodja prodaje, ki pokriva krovno celoten segment prodaje. Če gre za globalni projekt, sta vedno vključena oba. Če gre za nov projekt, se vključijo različni deležniki. Če gre za kakovostna vprašanja, so tukaj sodelavci iz kakovosti. Če gre za projekte v nastajanju, so tukaj kolegi iz razvojnega oddelka. Vodja ključnih kupcev je mediator, je vodja projekta. On mora vse vedeti o projektu, ne pa biti ekspert. Mora vedeti, v kakšni fazi je projekt, kje se nahaja, kdaj bo kaj narejeno. Ni mu treba vedeti, kako bo točno narejeno v detajle, je pa lepo, da ve. Ker kupec se zanaša na skrbnika ključnih kupcev, da bo dobil relevantne informacije. S tem se gradi zaupanje.

10. Kdo nadzoruje delo skrbnikov ključnih kupcev in jim nudi podporo, kadar jo ti potrebujejo?

Prvi v vrsti nadrejeni. To je vodja programa. Enkrat tedensko imamo pregled prodaje po posameznih segmentih z vodjo celotne prodaje v podjetju. Prvi, ki je v vrsti za to, je pa vodja programa, ki mora usklajevati delo skrbnikov ključnih kupcev. Določeni projekti se prekrivajo, določene izdelke ponujamo več kupcem hkrati, zato mora nekdo to uskladiti.

11. Kako v podjetju merite učinke ravnanja s ključnimi kupci (dobičkonosnost/povečanje obsega prodaje itd.)?

S KPI-ji. Torej z nekimi kazalniki, ki merijo doseg v prodaji, število interakcij (torej število oddanih ponudb), število novih projektov in doseženo realizacijo (tedensko, mesečno, letno). Plani se postavijo v začetku leta vsakemu ključnemu kupcu. Ta plan je vezan na doseg iz obstoječih projektov, del je vezan na nove projekte, pridobljene v preteklem letu, del pa je nemerljiv. To je zato, ker je naloga skrbnika ključnih kupcev generirati nove ključne kupce. Se pravi, razvijati nove kupce in nove trge in nove segmente. In vedno je en del realizacije vezan tudi na to, zato skrbnik ključnih kupcev mora vedno potiskati naprej.

12. Ali je kdo v podjetju odgovoren za nadzorovanje procesa ravnanja s ključnimi kupci?

Da, to po navadi delava jaz in vodja programa. Midva sva odgovorna za to, kako je definirano to delo. Če je kakšen postopek neučinkovit, se ne izvaja ali prihaja do zastojev v tem procesu, sva midva tista, ki morava kreirati, posodobiti ali spremeniti ta proces.

13. Ali podjetje meri zadovoljstvo ključnih kupcev?

Da. Vsako leto se jim pošlje anketa. Merilo zadovoljstva kupca so novi projekti, nova naročila. Vsaj eden od kriterijev. Meri se pa zadovoljstvo povsem analitično, vsako leto se pošlje kupcem vprašalnik, na katerega potem kupci odgovorijo.

Ali se na podlagi njihovih odgovorov izboljša proces ravnanja s ključnimi kupci?

Seveda. Če si kupci želijo večkratnega obiska, je to signal, da ga moramo obiskati večkrat.

14. Ali kdo v podjetju skrbi za izboljšave procesa? Če da, na kakšen način?

Da, uprava. Identificira, kje so pomanjkljivosti v procesu, kje prihaja največkrat do zastojev, do nesporazumov, do pomanjkljive komunikacije, do slabe definicije dela.

Priloga 2: Intervju s prvim skrbnikom ključnih kupcev

1. Kako bi opisali ravnanje s ključnimi kupci v podjetju SIBO G.?
V SIBO G. vemo, kateri so za nas ključni kupci, in jih poizkušamo pogosteje obiskati in več delati z njimi. Ni pa nobenega točnega procesa, kako bi z njimi zelo drugače delali kot z ostalimi kupci, ker imajo večji promet, se več ukvarjamo z njimi. To je pravzaprav to.
2. Ali je ravnanje s ključnimi kupci definirano s strani podjetja? Če da, kje lahko na novo zaposleni dobijo to informacijo? Če ne, na kakšen način se znanje o tem, kaj ta proces je, prenaša na novo zaposlene?
Ne da bi vedela, da imamo kakršno koli definicijo. Nihče tukaj ti ne pove, kako je ravnanje s ključnimi kupci postavljeno. Izveš, da so ključni kupci, ker imajo veliko prometa in so pomemben del realizacije. Ni pa nobenega procesa uvajanja ali razlaganja, kateri so, kako z njimi delati, zakaj so, kakšna je strategija z njimi. Je recimo edino to, da s kakšnimi ključnimi kupci se sedaj poizkuša vzpostaviti neko večjo, globalno pogodbo, ki bi vključevala bonuse. Ampak to je pač delo vodje prodaje.
3. Zakaj podjetje uporablja proces ravnanja s ključnimi kupci? Kateri so bili razlogi za uvedbo tega procesa?
Tukaj težko rečem, ker nima podjetje prav točno definirano nikjer, kateri so ključni kupci pa da bi imeli prav proces določen.
4. Ali uporaba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje?
Ja, zagotovo, zato ker si lažje razporediš prioritete in naloge čez dan – katere so bolj ključne od drugih. In kam mogoče usmeriš več resursov. Čeprav se je velikokrat že pokazalo, da je kakšen manjši kupec čez čas postal zelo velik in ga bi bilo škoda zanemariti. Sicer se potencial vidi, ampak mogoče se meni zelo dopade klasifikacija kupcev v A, B, C, D in 1, 2, 3 razvrstitev.
5. Kdo so ključni kupci podjetja SIBO G.?
Ključni kupci so tisti največji kupci.
Po katerem kriteriju največji?
Največji po prometu.
6. Kolikšen delež vseh kupcev predstavljajo ključni kupci podjetja SIBO G.?
Ne vem.
7. Na kakšen način podjetje določa ključne kupce? Se pravi, samo po prometu ali še kako drugače?
Največ, jaz mislim, da po prometu. Potencial se ve, ker ni točno določeno, je vse približno. Torej, aha, ta je velik po prometu, ta je kar ključen.
8. Kdo v podjetju je vpleten v odločitev, kateri kupci so ključni?
Jaz mislim, da bi to moral določiti vodja prodaje. Ne vem, mogoče vključen tudi direktor, ki bi to nekako potrdil in ki bi to idejo tudi podprl, da se tako določi. Pomagali bi pri tem skrbniki ključnih kupcev.
Kakšno pa je sedaj dejansko stanje?

Da to nekako določi vodja prodaje. Oziroma ker o tem toliko ne govorimo in ker niti ne vem, če imamo to definirano, zapisano in določeno, se to verjetno ne dela sistematično.

9. Ali so ključni kupci deležni drugačne obravnave od ostalih kupcev? Če da, v čem so razlike?

Ja, se mi zdi, da ja. Ker se jih večkrat obiše, ker imajo kje prednost, ker se vlaga v njih, ker se jim poizkuša ponuditi kaj dodatno, ker se jih poizkuša podpirati pri razvoju njihovih projektov. To.

Kako bi opisali ponujeno vrednost za vaše ključne kupce?

Recimo en primer je to, da jim ponudimo, da pri njihovih projektih, če se oni zavežejo za količine, mi investiramo v orodje. Kar je kar veliko sodelovanje s strani SIBO G., ker mi investiramo svoje resurse za njihov projekt v upanju, da bo nam prinesel dodaten promet. Sicer naj bi se kupec zavezal za količine, ampak pri kakšnem projektu tudi ni tako, kar pomeni tudi večje tveganje.

10. Na kakšen način skrbniki ključnih kupcev pristopajo k ravnanju s ključnimi kupci? Ali imajo specifičen plan oziroma se držijo določenega postopka?

Postopek ni določen. Da bi nam kdo dal navodila, s tem kupcem ravnaj po določenem postopku, tega ni. Posledično, ker so toliko večji, je toliko več dela z njimi in jih moraš toliko bolj podpirati. Mogoče se bolj spremlja, ali je kakšna diskrepanca pri naročilih, sodelovanju. In jih potem vprašaš.

11. Ali se za vsakega ključnega kupca postavi načrt ravnanja z njim? Če da, kako je sestavljen in kdo ga sestavi?

Ne.

12. Kdo vse v podjetju je udeležen v sodelovanje s ključnim kupcem? Poleg tebe, kot skrbnika ključnih kupcev.

Vodja prodaje, pri nekaterih se vključi tudi namestnik direktorja, po navadi se direktor vključi pri komunikaciji z najvišjimi na kupčevi strani. Torej, tudi direktor.

13. Kdo nadzoruje delo skrbnikov ključnih kupcev in jim nudi podporo, kadar jo ti potrebujejo?

Drugače smo vsi skrbniki ključnih kupcev. Usmerja nas vodja prodaje, podporo nam nudi tudi on. Skupaj pregledujemo, ne samo ključne kupce, kar gremo skozi vse kupce na prodajnih kolegijih, kjer se najbolj zaustavimo po največjih kupcih po prometu. Ker se ti sami po sebi zdijo pomembni. Tam sodelujejo z idejami, komentarji, predlogi direktor, vodja prodaje in namestnik direktorja.

14. Kako v podjetju merite učinke ravnanja s ključnimi kupci (dobičkonosnost/povečanje obsega prodaje itd.)?

Za čisto vse kupce se gleda doseg plana, doseg prodaje. To je to.

15. Ali je kdo v podjetju odgovoren za nadzorovanje procesa ravnanja s ključnimi kupci?

Ne.

Ali podjetje meri zadovoljstvo ključnih kupcev?

Ne meri zadovoljstva ključnih kupcev, meri zadovoljstvo vseh kupcev. S tem, da se razpošlje anketa kupcem, ki jo potem izpolnijo. Naredi se analiza. Vsako leto je zelo

podoben vprašalnik, ampak je čisto vsem kupcem razposlan. Drugače pa po navadi ti večji kupci, ker so precej večji, imajo oni že sami pri sebi sisteme, ki ocenjujejo dobavitelje. Od njih dobimo poročilo, ali smo A-, B- ali C-dobavitelj. Glede na določene kriterije, en del je po navadi subjektivna ocena sodelovanja.

Ali slučajno veste, če se gleda tudi s te strani, če naš ključni kupec tudi nas dojema kot A-klaso dobavitelja? Ali se te ustreznice gledajo?

Ne, da bi primerjali naše z njihovimi, ne.

16. Ali kdo v podjetju skrbi za izboljšave procesa?

Da. Ne vem, kdo, vsak po malo, tisti, ki ima navdih, kaj bi se dalo izboljšati.

Če da, na kakšen način?

Če opaziš, da je nek problem, za katerega meniš, da bi se dal rešiti na drugačen način, daš nek predlog novejšega procesa. Po navadi svojemu nadrejenemu oziroma v realnosti bolj tistemu, ki bo sploh reagiral na to novo idejo. Jo potem z njim predebatiraš. In če se tudi njim zdi zanimiva, poizkusiš to še implementirati v realnost. Kar je po navadi zelo velik problem v podjetju, ker se vsaka sprememba marsikomu zdi več dela, težka, brezvezna in jo želi zavrniti.

Priloga 3: Intervju z drugim skrbnikom ključnih kupcev

1. Kako bi opisali ravnanje s ključnimi kupci v podjetju SIBO G.?
Rekel bi, da so na prvem mestu, da imajo prioriteto pred manjšimi kupci.
2. Ali je ravnanje s ključnimi kupci definirano s strani podjetja? Če da, kje lahko na novo zaposleni dobijo to informacijo? Če ne, na kakšen način se znanje o tem, kaj ta proces je, prenaša na novo zaposlene?
Ne vem, če je. Nimamo definirane ravnanja s ključnimi kupci, da bi bil spisan postopek, ampak se znanje prenaša z zaposlenih, ki v podjetju delajo že dalj časa, na novo zaposlene. Mislim, da je nekako tako. Recimo, tudi jaz nisem dobil nobenih posebnih navodil, razen tega, kar mi je nadrejeni rekel.
3. Zakaj podjetje uporablja proces ravnanja s ključnimi kupci? Kateri so bili razlogi za uvedbo tega procesa?
Ker ti kupci naredijo več prometa, imajo že zaradi tega več zahtev in zahtevajo drugačno obravnavo. Bolje jih moraš servisirati, da ti dajo nove večje projekte. Po navadi so to tudi večja podjetja in imajo zato tudi večje potencialne.
4. Ali uporaba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje?
Da. Jaz menim, da če bi imeli mi to spisano oziroma bi se to standardiziralo, bi bila učinkovitost večja. Do kupcev bi pristopali kot ekipa, vsi enako. Sedaj ima vsak skrbnik ključnih kupcev svoj način.
5. Kdo so ključni kupci podjetja SIBO G.?
Multinacionalke. Multinacionalna podjetja, ki imajo proizvodnjo v več državah. Ali pa so končne stranke, večji proizvajalci končnih produktov.
6. Kolikšen delež vseh kupcev predstavljajo ključni kupci podjetja SIBO G.?
Več kot polovico, glede na promet. Lahko bi jih pa izpostavil 8–10, da bi lahko bili bolj pomembni. Sicer se trudimo biti do vseh kupcev isti, ampak je to težko.
7. Na kakšen način podjetje določa ključne kupce?
Po njihovi dejanski velikosti, tudi po potencialu in trenutni prodaji.
8. Kateri so glavni kriteriji za izbiro ključnega kupca?
Trenutno, bi rekel, promet. Nimamo specifičirano prav točno, kje bi bila meja med tem, kdo je ključni kupec in kdo ni.
9. Kdo v podjetju je vpleten v odločitev, kateri kupci so ključni?
Tukaj bi rekel, da čisto do vrha. Se pravi, da se že vidi direktno od uprave, bolj natančno od CCO-ja (skrbnik za notranjo skladnost; v primeru podjetja SIBO G. prav tako vodja prodaje).
10. Ali so ključni kupci deležni drugačne obravnave od ostalih kupcev? Če da, v čem so razlike?
Da. Tako kot sem prej rekel, so, ampak se trudimo, da bi bilo tega čim manj. Če nekaj res nujno rabijo, jih damo v ospredje. Torej pred manjše kupce, ki so za podjetje manj pomembni.
Kako bi opisali ponujeno vrednost za ključne kupce?

Rekel bi, da jim vsak skrbnik ključnih kupcev posveti več časa. Ne bi rekel, da je velika razlika glede na ostale kupce.

11. Na kakšen način skrbniki ključnih kupcev pristopajo k ravnanju s ključnimi kupci? Ali imajo specifičen plan oziroma se držijo določenega postopka?

Zato, ker ta proces ni specifičan, ima vsak skrbnik ključnih kupcev en svoj sistem. Vsaj kolikor jaz vem. Recimo, si določiš čas v dnevu, ko boš nekoga klical. Si razporediš sam glede na to, kako vidiš stvari, tudi glede na trenutne projekte.

12. Ali se za vsakega ključnega kupca postavi načrt ravnanja z njim? Če da, kako je sestavljen in kdo ga sestavi?

Dejansko ima vsak skrbnik ključnih kupcev nek svoj sistem. Jaz, recimo, sem si naredil nek načrt. Predvsem so to klici in oseben pristop. Tu, ko imamo širok spekter kupcev, je glede na kulturo potrebno tudi drugače pristopati.

13. Kdo vse v podjetju je udeležen v sodelovanju s ključnim kupcem?

Skrbnik ključnih kupcev, operativa, kadar gre za bolj pomembne projekte, tudi vodja prodajnega segmenta.

14. Kdo nadzoruje delo skrbnikov ključnih kupcev in jim nudi podporo, kadar jo ti potrebujejo?

Glavna opora je vodja segmenta prodaje, ki ima veliko izkušenj in pozna ozadje, kaj se je dogajalo že prej.

15. Kako v podjetju merite učinke ravnanja s ključnimi kupci (dobičkonosnost/povečanje obsega prodaje itd.)?

Ne vem.

16. Ali je kdo v podjetju odgovoren za nadzorovanje procesa ravnanja s ključnimi kupci?

Ne, mislim, da nihče. Mogoče vodja segmenta prodaje, ampak ni strukturirano. Vsak mesec pogledamo, kaj vse smo naredili, recimo ponudbe, stanje, novi projekti. Imamo neke vrste pogovor z vodjo prodajnega segmenta. Verjetno ima on nek svoj sistem vodenja, ampak ne vem, kakšen.

Ali podjetje meri zadovoljstvo ključnih kupcev?

Da, vseh kupcev. Konec vsakega leta pošljemo kupcem anketo. Potem analiziramo odgovore.

17. Ali kdo v podjetju skrbi za izboljšave procesa? Če da, na kakšen način?

Jaz menim, da ja, ampak ne vem, kdo. Mogoče vodja operativne prodaje skupaj z vodjo prodaje. V zadnjem letu, bi rekel, da se je precej izboljšala struktura delovanja prodaje. Mislim, da gremo v pravo smer.

Priloga 4: Intervju s tretjim skrbnikom ključnih kupcev

1. Kako bi opisali ravnanje s ključnimi kupci v podjetju SIBO G.?
Mislím, da v podjetju SIBO niso ravno definirani ključni kupci. Je par večjih kupcev, ravnanje z njimi se ne razlikuje od ravnanja z ostalimi kupci. To je po mojem mnenju in glede na moje izkušnje.
2. Ali je ravnanje s ključnimi kupci definirano s strani podjetja?
Ne, ni definirano. Jaz imam izkušnje, kako je bilo to v prejšnjih podjetjih, tu v SIBO pa se ta sistem šele vzpostavlja.
Če ne, na kakšen način se znanje o tem, kaj ta proces je, prenaša na novo zaposlene?
Rekel bom tako, da je dosti informacij zbrano v par osebah. Znanje se prenaša od vodje prodaje do KAM-ov, potem naprej od KAM-ov do operative. Vidim neke zametke, da se začenjajo vzpostavljati ključni kupci in ravnanje z njimi, ampak trenutno tega sistema še ni v SIBO G.
3. Zakaj podjetje uporablja proces ravnanja s ključnimi kupci?
Vem, zakaj ga uporabljajo druga podjetja. Od ključnih kupcev so podjetja odvisna. Ena stvar je, ali imajo zelo velik promet in je celoten »cash flow« odvisen od njih ali pa imajo ogromen potencial in je možnost, da z njimi podjetje zraste.
V bivšem podjetju je imel KAM višjo veljavo in je vodil ekipo. V ekipi KAM so bili dodeljeni oseba iz kakovosti, tehnolog, oseba iz razvoja in oseba iz nabave. Vsi skupaj so poznali kupca in delali zanj.
Kateri so bili razlogi za uvedbo tega procesa?
Sigurno je razlog za uvedbo ta, da si od ključnega kupca odvisen. Torej ta sedanjost, da imaš velik »cash flow«, ali pa prihodnost, da vidiš neke potencialne nove znamke, kjer lahko zrasteš iz trenutnih 200.000 evrov na 5 milijonov evrov. In v takega kupca moraš vložiti več resursov na več področjih, da mu daš najboljšo storitev za stranke.
4. Ali uporaba procesa prinaša pozitivne rezultate za podjetje?
Da, sigurno. Ključni kupci so referenca, so tam, kjer se naredi največ dobička. Moje mnenje je, da bi podjetje SIBO moralo imeti maksimalno osem do deset ključnih kupcev. Nobeden ne bi smel imeti več kot 20 procentov prometa in ne manj kot 10. To je recimo neko idealno razmerje.
5. Kdo so ključni kupci podjetja SIBO G.?
Jaz lahko povem za sebe. To so GlaxoSmithKline (GSK), Albea in moja osebna preferenca je Kim Pai oziroma Lajovic Tuba. Ne mogoče zaradi velikosti, kot sta Albea in GSK, ampak bolj zaradi neke bližine in razvojnih potencialov, ki jih imamo z njimi.
Kateri ključni kupci so pa trenutno določeni?
Da bi bili določeni, nekje zapisani, jaz tega nisem videl. Ostali KAM-i, poleg mene, so bolj »area sales managerji«. Jaz sem KAM, saj imam res večje kupce.
6. Kolikšen delež vseh kupcev predstavljajo ključni kupci podjetja SIBO G.?
Najraje bi rekel Pareto pravilo, ampak to ni. Mi imamo več kot 150 kupcev, od tega je ključnih recimo 10 do 15. To so tisti, ki imajo prometa nad pol milijona. Ampak ti ključni

kupci so bili s strani vodstva definirani glede na promet, ne pa glede na potencial ali glede na sodelovanje samo.

7. Ali torej podjetje določa ključne kupce samo glede na promet ali še kako drugače?
Kolikor jaz zaenkrat vidim, je samo glede na promet.
8. Kateri so glavni kriteriji za izbiro ključnega kupca?
Eno je promet – odvisnost pretoka denarja, drugo je potencial – koliko lahko določen kupec zraste. Mogoče z nekim kupcem delaš danes 20.000 evrov prometa, ampak je potencial, da boš lahko delal 3 milijone evrov čez tri leta, če boš pravilno skrbel za njega. Tretji kriterij, po mojem mnenju, je razvoj. Na primer Lajovic Tuba lahko za nas naredi prototipne tube, lahko skupaj nastopamo na trgu, podpisujemo pogodbe. Sama komunikacija, nastop na trgu, razvojne aktivnosti so dosti lažje, ker so blizu in so slovensko podjetje.
Ali se ti kriteriji uporabljajo v SIBO G.?
Ne da bi jaz vedel. Niso bili predstavljeni s strani vodstva ostalim.
9. Kdo v podjetju je vpleten v odločitev, kateri kupci so ključni?
To je vodja celotne prodaje, vodja prodaje segmenta in tudi mi v prodaji lahko malo vplivamo in predlagamo, ne moremo pa vplivati.
10. Ali so ključni kupci deležni drugačne obravnave od ostalih kupcev?
Ne. Jaz moram uporabiti enake resurse za eno manjšo stranko kot za večjo stranko. Ni tiste diferenciacije. Pišejo se isti odgovori kupcu, iste osebe iz kakovosti se ukvarjajo z njimi.
Kako bi opisali ponujeno vrednost za ključne kupce tu v SIBO G.?
Imajo svojega skrbnika. Ko se določajo prioritete, se da ključnemu kupcu. Torej, kar se tiče kosov, pisanja odgovorov, na ta način mu damo prednostno skrb za stranke pred ostalimi kupci.
11. Na kakšen način skrbniki ključnih kupcev pristopajo k ravnanju s ključnimi kupci? Ali imajo specifičen plan oziroma se držijo določenega postopka?
Ne, nimamo nič. Bolj gre za servisiranje ključnega kupca, to lahko povem vsaj za sebe. Imam par strateških projektov, tu poizkušam nuditi čim boljšo oporo. Poizkušam povpraševati po novih poslih, za katere vem, da jih ima naša konkurenca. Naredim si letni plan – vsaj tri obiske ključnega kupca in en sestanek za pregled poslovnega sodelovanja.
12. Ali se za vsakega ključnega kupca postavi načrt ravnanja z njim?
Ne.
13. Kdo vse v podjetju je udeležen v sodelovanje s ključnim kupcem?
Vsi. Od direktorja do čistilke. Te komunikacijske poti se prepletajo, križajo, niso skupaj, vzporedno potekajo. To ni moja preferenca. Iz prejšnjih izkušenj lahko povem, da nismo uporabljali pivotnega komuniciranja, da bi moral vse skrbnik ključnih kupcev govoriti. Bila je bolj osmoza. Torej, tehnolog se je pogovarjal s tehnologom, kakovostnik s kakovostnikom, ampak povsod je moral biti v kopiji KAM, ki je moral spremljati situacijo, biti obveščen, ni pa govoril tehničnih stvari s tehnologom in ne kakovostnih

stvari s kakovostnikom. Strokovnjak govori s strokovnjakom, KAM mora le vedeti, kaj se dogaja.

14. Kdo nadzoruje delo skrbnikov ključnih kupcev in jim nudi podporo, kadar jo ti potrebujejo?

Vodja celotne prodaje, vodja prodajnega segmenta in lastnik podjetja.

15. Kako v podjetju merite učinke ravnanja s ključnimi kupci (dobičkonosnost/povečanje obsega prodaje itd.)?

Samo realizacija se gleda. Gleda se samo na koncu številka. Vsako leto se na plan da 10 procentov gor. Če s kupcem ne rasteš 10 procentov letno, si slab skrbnik ključnih kupcev.

16. Ali je kdo v podjetju odgovoren za nadzorovanje procesa ravnanja s ključnimi kupci?

Ne.

Ali podjetje meri zadovoljstvo ključnih kupcev?

Jaz sem imel podatke za 2018. Januarja 2018 smo dali kupcem anketo o zadovoljstvu, za leto 2019 bi bilo potrebno preveriti, ali je bila poslana kakšna anketa kupcem.

17. Ali kdo v podjetju skrbi za izboljšave procesa?

Da, sestaja se skupina za izboljšave, kjer se procesi na splošno izboljšujejo. Za samo ravnanje s ključnimi kupci pa ni procesa, torej ni kazalnikov. Česar ne meriš, ne moreš popraviti – ni izboljšav.