

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POMENA SODELOVANJA SKRBNIKOV KLJUČNIH
KUPCEV IN VODIJ OSKRBE ZA ODNOS KUPEC-DOBAVITELJ**

Ljubljana, september 2024

ALEŠ MRAVLJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleš Mravljak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza pomena sodelovanja skrbnikov ključnih kupcev in vodij oskrbe za odnos kupec-dobavitelj, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25. 9. 2024

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	3
2.1	Osnovna opredelitev ravnanja s ključnimi kupci.....	3
2.2	Izbira ključnih kupcev in kriteriji za njihovo določitev	5
2.3	Stopnje razvoja in implementacija ravnanja s ključnimi kupci	9
2.3.1	Faza 1: Zgodnja faza ravnanja s ključnimi kupci	9
2.3.2	Faza 2: Vmesna faza ravnanja s ključnimi kupci	10
2.3.3	Faza 3: Napredovanje ravnanja s ključnimi kupci.....	13
2.3.4	Faza 4: Zrelost ravnanja s ključnimi kupci.....	14
2.4	Umestitev, vloga in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev v organizaciji	16
2.4.1	Udejanjanje strategije	18
2.4.2	Delo s kupci	19
2.4.3	Učinkovita integracija ravnanja s ključnimi kupci v interne procese.....	20
3	DOBAVITELJEV IN KUPČEV POGLED NA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI	23
3.1	Dobaviteljev (prodajni) pogled.....	26
3.2	Kupčev (nabavni) pogled	27
3.3	Trženje s poudarkom na odnosih v procesu ravnanja s ključnimi kupci	30
3.4	Razvoj odnosov s ključnimi kupci.....	32
3.5	Kompetence skrbnika ključnih kupcev (vidik kupca in dobavitelja).....	35
3.5.1	Dobaviteljev pogled.....	36
3.5.2	Kupčev pogled.....	38
4	RAZISKAVA O POMENU SODELOVANJA POSLOVNIH FUNKCIJ ZA USPEŠNO RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	39
4.1	Opredelitev namena in ciljev raziskave.....	39
4.2	Metodologija raziskave	39
4.3	Rezultati raziskave	41
4.3.1	Predstavitev sogovornikov in panog, vključenih v raziskavo	42
4.3.2	Analiza odgovorov – dobavitelji	43
4.3.2.1	Odnosi s kupci	44
4.3.2.2	Ravnanje s ključnimi kupci z vidika dobaviteljev	45
4.3.2.3	Izzivi z vidika dobaviteljev.....	46
4.3.2.4	Sodelovanje s kupci	47
4.3.2.5	Sodelovanje z notranjimi oddelki	48
4.3.2.6	Učinkovitost sodelovanja.....	49
4.3.3	Analiza odgovorov – kupci.....	50
4.3.3.1	Odnosi z dobavitelji	51
4.3.3.2	Ravnanje s ključnimi kupci z vidika kupcev.....	51
4.3.3.3	Izzivi z vidika kupcev	52
4.3.3.4	Sodelovanje z dobavitelji	53

4.3.3.5	<i>Sodelovanje dobaviteljevih notranjih oddelkov</i>	54
4.3.3.6	<i>Učinkovitost sodelovanja</i>	54
4.4	Interpretacija rezultatov in diskusija	55
4.5	Priporočila za skrbnike ključnih kupcev v praksi	61
4.6	Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave	62
5	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev pomembnosti vidikov poslovnega odnosa	28
Tabela 2: Potrebna znanja prodajnika in skrbnika ključnih kupcev	36
Tabela 3: Predstavitev predstavnikov kupcev vključenih v raziskavo	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Model metuljčka	10
Slika 2: Model eden z mnogimi	11
Slika 3: Duet ravnanje s ključnimi kupci oz. model tuljave	12
Slika 4: Faza napredovanja ravnanja s ključnimi kupci – diamantni model	14
Slika 5: Razvoj ravnanja s ključnimi kupci po fazah	15
Slika 6: Dobaviteljev in kupčev pogled na vlogo skrbnika kupcev	17
Slika 7: Vodstvene vloge skrbnika ključnih kupcev	22
Slika 8: Sestava ekipe za ravnanje s ključnimi kupci	23
Slika 9: Usklajenost prodajno-nabavnega procesa	25
Slika 10: Skupine kupcev glede na percepcijo dobaviteljevega programa za ravnanje s ključnimi kupci	30
Slika 11: Trženje s poudarkom na odnosih	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za poglobljene intervjuje s kupci	1
Priloga 2: Opomnik za intervjuje z dobavitelji	2
Priloga 3: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 1	3
Priloga 4: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 2	8
Priloga 5: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 3	14
Priloga 6: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 4	19
Priloga 7: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 5	25
Priloga 8: Zapis intervjuja s Kupcem 1	31
Priloga 9: Zapis intervjuja s Kupcem 2	35
Priloga 10: Zapis intervjuja s Kupcem 3	40

Priloga 11: Zapis intervjuja s Kupcem 4	44
Priloga 12: Zapis intervjuja s Kupcem 5	49

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

4P – (angl. Product, Price, Promotion, Placement); izdelek, cena, promocija, tržne poti

B2B – (angl. Business to Business); medorganizacijski trg

B2C – (angl. Business to Customer); trg končnih porabnikov

JIT – (angl. Just in Time); ravno ob pravem času

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

R&D – (angl. Research & Development); razvoj

SCM – (angl. Supply Chain Management); oskrbovalna veriga

VP – (angl. Vice President); podpredsednik

1 UVOD

Ključ do uspeha vsakega podjetja so zadovoljni in zvesti kupci, ki generirajo prihodke. Zadovoljstvo kupcev kot tako pa ni zgolj rezultat enega oddelka podjetja, temveč je plod sodelovanja različnih funkcij, ki so med seboj neločljivo povezane. Raziskovanje tega področja posledično zahteva širše razumevanje poslovanja, eno izmed orodij za uspešno sodelovanje s kupci, pa je lahko koncept ravnanja s ključnimi kupci (angl. Key account management, v nadaljevanju KAM). KAM lahko opišemo kot trženjski pristop in proces zadovoljevanja ključnih kupcev, ki so za dobavitelja strateškega pomena in vključujejo sodelovanje z multifunkcijsko ekipo strokovnjakov s svojih področij. Pristop vključuje tudi neprestano ponudbo dodane vrednosti in vzpostavitev ter vzdrževanje tesnih poslovnih odnosov, ki so koristni tako za dobavitelja, kot tudi za kupca (Cheverton, 2015; McDonald in Woodburn, 2011; Ojasalo, 2001a).

Podjetja praviloma stremijo k dolgoročni uspešnosti in dobičkonosnosti, to pa dosegajo s stalnim in zanesljivim zadovoljevanjem kupčevih potreb, ki se jim morajo tudi neprestano prilagajati. Zaradi neprestanih sprememb na trgu, pa tudi v samih oskrbovalnih verigah, je medfunkcijsko sodelovanje znotraj podjetja nepogrešljivo in lahko predstavlja odločilno konkurenčno prednost. Obstajajo namreč jasni dokazi, da KAM v očeh kupcev vodi do večje zaznane vrednosti odnosov z dobaviteljem (Hughes in Weiss, 2007), hkrati pa tudi veliko večjega zadovoljstva kupcev (Davies in Ryals, 2014). Sam koncept ravnanja s ključnimi kupci je v literaturi dobro preučen in poznan, saj v zadnjih desetletjih predstavlja enega izmed najpomembnejših trženjskih trendov v medorganizacijskem poslovanju.

KAM za dobavitelja in za kupca predstavlja različno vrednost ter ima posledično za vsakega drugačen pomen. Za **dobavitelja ima KAM strateško vlogo** in je zelo pomemben za dolgotrajen uspeh podjetja, saj ustvarja dodatne prihodke in večji dobiček. Hkrati pa KAM dodaja vrednost na področju pridobivanja dodatnih informacij o kupcih (Sheridan, 2009).

Na drugi strani se **nabavniki (predstavniki kupcev) strinjajo, da KAM prinaša vrednost za njihovo poslovanje**, vseeno pa izpostavljajo drugačne prednosti kot jih vidijo dobavitelji. Kupci vidijo vrednost predvsem v dobri komunikaciji in hitri izmenjavi informacij, zanesljivosti dobaviteljev, dobri odzivnosti in dodatne storitve, ki jih dobavitelji svojim ključnim kupcem nudijo. Poleg tega nabavniki vidijo prednost tudi v boljših cenovnih pogojih (Sheridan, 2009).

Obstoječa literatura KAM z vidika kupca, v primerjavi z dobaviteljevim vidikom, obravnava manj pogosto. Zato sem se odločil, da svoje magistrsko delo usmerim tudi v kupčev vidik in naslovim probleme te tematike z vidika kupcev. Zelo pomembno je tudi raziskovanje tega vidika, saj ima večina podjetij na medorganizacijskem trgu majhno število kupcev in dobaviteljev, ki tvorijo velik oz. večinski delež njihove prodaje in njihovih nakupov. Izguba

ključnega kupca lahko za podjetje pomeni katastrofo, zato so odnosi med ključnimi kupci in dobavitelji velikega pomena za uspeh podjetja (Hakansson in Snehota, 1995; Cheverton, 2015).

Namen magistrskega dela je raziskati pomembnost sodelovanja oddelka ravnanja s ključnimi kupci z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, predvsem oskrbovalno verigo (angl. Supply Chain Management, v nadaljevanju SCM) in oskrbo oz. podporo kupcem (angl. Customer Service). Namen magistrskega dela je tudi določiti pomen slednjega za odnos med kupcem in dobaviteljem. Ko v magistrskem delu omenjam oskrbovalno verigo, se to nanaša na »prodajni« del – torej tisti, ki kupcem zagotavlja želene izdelke. S tem bom prispeval tudi k bazi znanja na področju ravnanja s ključnimi kupci ter dodal spoznanja na področju sodelovanja KAM z drugimi funkcijami v podjetju za uspešno zadovoljevanje kupcev. Hkrati želim prikazati pogled z vidika ključnega kupca, ne le z vidika dobavitelja, ter s tem razširiti obstoječo literaturo na tem področju.

Cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječe literature in samostojno opravljene kvalitativne raziskave s predstavniki dobaviteljev (skrbniki ključnih kupcev in vodje oddelkov v oskrbovalni verigi) ter predstavniki kupcev (nabavniki na medorganizacijskih trgih in vodje nabavnik funkcij) podrobno predstaviti kupčev vidik ravnanja s ključnimi kupci, izpostaviti njihova pričakovanja in pomen dobrih odnosov med kupcem in dobaviteljem. Glavni cilj magistrskega dela je pridobiti vpogled v pomembnost sodelovanja različnih oddelkov (predvsem oskrbovalne verige in oskrbe kupcev s KAM) za povečevanje kupčevega zadovoljstva in izpostaviti pomen sodelovanja omenjenih funkcij za odnos med kupcem in dobaviteljem. V zadnjem poglavju bom predstavil tudi ključna priporočila za skrbnike ključnih kupcev (angl. Key Account Manager) pri delu s ključnimi kupci. V sklopu magistrskega dela bom odgovoril na sledeča raziskovalna vprašanja:

- Kako dobavitelji razumejo KAM?
- Kako kupci razumejo KAM?
- Kaj kupci pričakujejo od svojih dobaviteljev?
- Kaj sodelovanje skrbnikov ključnih kupcev in ostalih poslovnih funkcij pomeni za odnos med kupcem in dobaviteljem?

Svojo raziskavo bom izvedel na primeru farmacevtske in avtomobilske panoge ter panoge bele tehnike in z njimi povezanimi oskrbovalnimi verigami. Za slednje sem se odločil zaradi njihove specifičnosti, kar je predstavljalo dodaten izziv in ponudilo vpogled v različnost dela v panogah. Kot metodo raziskovanja bom uporabil poglobljeni intervju, saj si želim tematiko podrobno raziskati in razumeti. V svojem magistrskem delu se bom osredotočil predvsem na medorganizacijski trg (angl. Business to Business, v nadaljevanju B2B).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega (poglavji dve in tri) in empiričnega (praktičnega) dela (poglavje štiri). Teoretični del vključuje pregled obstoječe literature,

povezane z osnovami ravnanja s ključnimi kupci in služi kot osnova za empirični del magistrskega dela. V drugem poglavju bom na podlagi strokovne literature razdelal področje ravnanja s ključnimi kupci na splošno. Poglobil se bom predvsem v kriterije za izbiro ključnih kupcev, različne stopnje razvoja KAM in umestitev te funkcije v podjetje kot celoto. V poglavju tri bom nadaljeval z raziskovanjem pogleda na KAM z vidika dobavitelja in kupca, ter izpostavil ključne razlike. Na podlagi razumevanja obstoječe literature bom v empiričnem delu magistrskega dela izvedel kvalitativno raziskavo s predstavniki podjetij, kamor bom vključil tako vidik dobaviteljev kot tudi vidik kupcev. Empirični del magistrskega dela (poglavje štiri) bom začel z opredelitvijo namena in ciljev raziskave, za tem pa razložil uporabljene metode dela. Sledi izvedba poglobljenih intervjujev s predstavniki kupcev in dobaviteljev, analiza rezultatov, temu pa še interpretacija ugotovitev in diskusija. Na koncu magistrskega dela bom podal še priporočila za skrbnike ključnih kupcev v praksi in delo zaključil z omejitvami raziskave in možnostmi za nadaljnje raziskovanje.

2 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

2.1 Osnovna opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Področje KAM je bilo skozi svojo zgodovino raziskovanja predstavljeno na več različnih načinov. S tem področjem se ukvarja veliko število strokovnjakov, posledično pa zanj obstaja več različnih interpretacij in definicij.

Cheverton (2015, str. 8–9) KAM opredeli skozi šest ključnih točk:

- KAM je naložba virov v kupca, ki nudi odlične donose na vložena sredstva,
- Sodelovanje z multifunkcijsko ekipo s točno določenimi cilji, vlogami in obveznostmi,
- Želja po razumevanju kupčevega poslovanja in njihovih izzivov skozi poglobljene analize, ki ponudijo priložnosti za izboljšave,
- Ponudba dodane vrednosti, ki cilja na osvojitev statusa ključnega dobavitelja,
- Skupno oblikovanje strateškega plana (skupaj s kupcem), ki predstavlja korist za obe strani,
- Merjenje donosnosti investicij v posamezne kupce.

McDonald in drugi (1997) so KAM opredelili kot pristop, pri katerem dobavitelji identificirajo svoje strateško pomembne kupce in jim nudijo storitve oz. izdelke, ki so prilagojeni njihovim specifičnim potrebam. Obenem avtorji tudi pojasnjujejo, da se je KAM (predvsem na B2B trgih) razvil iz trženja s poudarkom na odnosih in same osredotočenosti na kupce, hkrati pa se je postopoma razvil v eno izmed najpomembnejših sprememb, ki jih podjetja na medorganizacijskih trgih uvajajo v svoje trženje in prodajo (Homburg in drugi, 2002). Pri uvajanju sprememb je zelo pomemben tudi prispevek skrbnika ključnih kupcev in njegove ekipe (ki jo sestavljajo strokovnjaki z različnih področij), ki skrbi za razvijanje in

ohranjanje dobrih odnosov s ključnim kupcem, hkrati pa nudijo podporo na vseh področjih poslovanja (Cheverton, 2015, str. 9).

KAM lahko opišemo tudi kot naravni razvoj vedno bolj vidnega usmerjanja v kupce na medorganizacijskih trgih. Prvič se je KAM pojavil kot odziv na naraščajoče pritiske na dobavitelje, ki so se razvili zaradi koncentracije strank in zmanjševanja njihovega števila. Globalizacija je povečala moč kupcev, zaradi tega pa so bili dobavitelji primorani poiskati nove načine sodelovanja s svojimi kupci (Davies in Ryals, 2009; McDonald in drugi 1997, str. 737; Wengler in drugi, 2006).

Različni strokovnjaki na tem področju se strinjajo, da je KAM proces zadovoljevanja ključnih kupcev, ki so za dobavitelja strateškega pomena in zato zahtevajo posebno obravnavo. Obenem KAM pomeni tudi vzpostavitev in vzdrževanje tesnih poslovnih odnosov, ki so hkrati koristni za obe strani, tako kupca kot tudi dobavitelja (Ojasalo, 2001a; McDonald in Woodburn, 2011).

McDonald in Woodburn (2011) nadaljujeta, da je KAM odgovor na skrb za ključne dobavitelje (angl. Key Supplier Management), ki jih implementirajo velika in pomembna podjetja po vsem svetu. Avtorja zagovarjata stališče, da je KAM zgrajen na sodelovanju s kupci, in ne zgolj na tradicionalnih odnosih, ki se osredotočajo zgolj na posamezne transakcije in imajo velik poudarek na oglaševanju.

Vse, kar podjetja izdelajo, si prizadevajo tudi prodati, zato brez prave osredotočenosti in razumevanja kupcev prodaja ne more biti zares uspešna – to velja tako na trgu končnih porabnikov (angl. Business to Customer, v nadaljevanju B2C), kot tudi na B2B trgu. Edina razlika je, da so na B2B trgu tudi kupci podjetja, hkrati pa je kupcev občutno manj kot na B2C trgih. Joël in Herman (2015) v svojem delu podarjata, da kupci na B2B trgu zahtevajo vedno več, pričakujejo več pozornosti in želijo boljše oskrbo, zato je zavedanje o svojih ključnih kupcih in o tem, kam je smiselno vlagati, izjemnega pomena.

Namen samega procesa ravnanja s ključnimi kupci je grajenje dodane vrednosti, ki jo ta prinaša k odnosom, hkrati pa pripomore k sklepanju trdnejših partnerstev s kupci. Sami izdelki pogosto ne predstavljajo več konkurenčne prednosti, zato mora dobavitelj poiskati drugačne rešitve in zgraditi za kupca nepogrešljiv poslovni odnos. Kupci včasih zahtevajo tudi konsolidiran pristop za oskrbo svojih enot na globalnem oz. regionalnem nivoju, hkrati pa sami izdelki pogosto ne predstavljajo več konkurenčne prednosti, zato mora dobavitelj ponuditi še nekaj dodatnega (Cheverton, 2015; McDonald in drugi, 1997). Koristi od posebne obravnave ključnih kupcev pa nimajo zgolj dobavitelji, temveč tudi sami kupci. Zaradi svoje strateške pomembnosti so kupci deležni boljše oskrbe, potencialno nižjih cen in tudi prioritete obravnave pred drugimi kupci. Zaradi tega lahko ponekod kupci spodbujajo oz. od svojih dobaviteljev pričakujejo, da se jih obravnava kot ključnega kupca (Homburg in drugi, 2002; Wengler in drugi, 2006).

KAM se občasno interpretira kot prodajna oz. trženjska funkcija, bolj pravilna pa bi bila kategorizacija kot dolgoročen proces uvajanja oz. managementa sprememb, ki se razteza in vpliva na vse organizacijske enote v podjetju – vse od višjega poslovodstva, do razvoja novih izdelkov in samih ponudnikov storitev (Davies in Ryals, 2009, str. 18).

2.2 Izbira ključnih kupcev in kriteriji za njihovo določitev

Cheverton (2015, str. 273) navaja, da je izbira pravih ključnih kupcev izjemno pomembna, še bolj pa je pomembno to, da podjetja dejansko izberejo majhno število ključnih kupcev. V nasprotnem primeru se investicija v KAM preveč razdrobi, zaradi tega pa ne prinese znatnejših donosov. Če za svoje ključne kupce izberemo napačna podjetja, pa je lahko investicija tudi popolna potrata sredstev.

Tudi McDonald in Woodburn (2011, str. 28) navajata, da je izbira pravih ključnih kupcev za podjetje zelo pomembna. Izbrani ključni kupci morajo biti v skladu s poslovno strategijo in vizijo podjetja. Veliko dobaviteljev sicer meni, da so njihovi ključni kupci znani sami po sebi – to so namreč tisti, ki prinašajo največ prihodkov.

Cheverton (2015) je v svojem delu predstavil splošno usmeritev, ki jo morajo podjetja, ki gradijo svoj KAM, upoštevati. Pomembno je, da pri izbiri ključnih kupcev sodelujejo različne poslovne funkcije, saj ima vsaka svoje cilje in pogled na izbiro ključnih kupcev. Slednja pa vsekakor ne sme biti prepuščena zgolj prodaji. Zelo pomembno je, da se podjetja dovolj dobro posvetijo segmentaciji, saj ključni kupci ne smejo izhajati iz segmentov, ki za dobavitelja niso pomembni. Vsak ključni segment bi moral imeti tudi zgolj enega ključnega kupca. V končno odločitev pa morajo biti vključeni tako predstavniki operativnih ekip, kot tudi predstavniki višjega vodstva.

Campbell in Cunningham (1983) sta predlagala nekoliko bolj podrobne kriterije za določitev ključnih in strateško pomembnih kupcev:

- vrednost prodaje,
- uporaba strateških virov,
- dolžina trajanja odnosov,
- dobaviteljev delež v kupčevih nabavnih aktivnostih,
- profitabilnost kupčevih nakupov,
- pomembnost in rast trga, na katerem nastopa kupec.

Krapfel in drugi (1991) v svojem članku obravnavajo strateški pristop k managementu odnosov med dobavitelji in kupci. Izpostavili so štiri dejavnike, ki opredeljujejo vrednost odnosa s kupcem, s tem pa odražajo privlačnost posameznega kupca. Ti specifični dejavniki so:

- **Kritičnost:** stopnja tehnične ali tržne zamenljivosti dobaviteljevih izdelkov in njihova marža (kritični izdelki so bolj donosni, hkrati pa predstavljajo dobaviteljeve tehnične kompetence in ga na trgu bolje pozicionirajo).
- **Količina:** kupci, ki uporabljajo več kritičnih izdelkov, so bolj cenjeni.
- **Nadomestljivost:** stroški prekinitve odnosov s trenutnim partnerjem in iskanje novega.
- **Aktivnost:** meri dejavnosti kupca, ki zmanjšujejo interne stroške prodajalčevega poslovnega procesa.

Analiza osnovnih značilnosti ključnih kupcev vključuje oceno relevantnih ekonomskih vidikov njihovega notranjega in zunanjega okolja. To na primer vključuje kupčevo notranjo verigo vrednosti, trge, izbrane dobavitelje in izdelke ter njihovo ekonomsko stanje. Analiza zgodovine odnosa vključuje tudi oceno relevantnih ekonomskih vidikov zgodovine odnosa med partnerjema. Tukaj imam v mislih obseg prodaje, donosnost, cilje ključnega kupca, nakupno vedenje, izmenjavo informacij, posebne potrebe, pogostost nakupov in reklamacij. Med zgoraj omenjenimi vidiki imata poznavanje in ocena vrednosti odnosa še posebej pomembno vlogo (Möller in Halinen, 1999).

Preden se dobavitelji končno odločijo, katere kupce želijo obravnavati kot ključne, je potrebno opraviti tudi analizo samih kupcev. Ojasalo (2001a, str. 203) pri tem izpostavlja analitične aktivnosti, kot so:

- osnovne karakteristike ključnega kupca,
- zgodovina odnosov,
- nivo in razvoj zavzetosti za razvoj odnosa med dobaviteljem in kupcem,
- stroški substitucije.

Tudi Cheverton (2015, str. 285–292) v svojem delu omenja pomembnost analize kupcev, natančneje njihovih pričakovanj do dobaviteljev in vpliv slednjega na izbiro ključnih kupcev. V svojem delu avtor podjetjem priporoča, da izvedejo hkratno analizo privlačnosti kupca in analizo privlačnosti svojega podjetja kot dobavitelja svojim kupcem. Pri izvedbi analize naj se izberejo dejavniki privlačnosti, ki so enaki za vse kupce, doda pa se naj jim tudi utež. Na ta način dobavitelji lahko zagotovijo, da se pomembnejši dejavniki tudi vrednotijo na pravi način. Takšna analiza in v končni fazi tudi odločitev o izbiri ključnih kupcev, mora biti sprejeta v sodelovanju več poslovnih funkcij, mnenja pa morajo priti tako z nivoja operativnih zaposlenih kot tudi višjega vodstva.

Tudi McDonald in Woodburn (2011, str. 26) zagovarjata stališče, da morajo biti ti dejavniki vnaprej določeni od višjega vodstva, pri posameznih kupcih pa naj jih ocenijo zaposleni, ki jih najbolje poznajo. Avtorja se hkrati tudi strinjata, da se mora dobavitelj postaviti v vlogo svojih kupcev in sebe kot dobavitelja oceniti na podlagi dejavnikov, ki so za posameznega kupca najpomembnejši.

Millman in Wilson (1996, str. 8) pa sta v svojem članku za določanje ključnih kupcev podala sledeče kriterije:

- Kupci predstavljajo velik del dobaviteljevega poslovanja in prodaje;
- Kupci ustrezajo pravilu 80/20 (20 % kupcev ustvari 80 % prihodkov podjetja);
- Katerikoli kupec, s katerim ima podjetje dolgoročne poslovne odnose;
- Katerikoli kupec, pri katerem obstaja možnost, da nas (dobavitelja) zamenja z našim konkurentom.

Kljub temu da literatura, ki obravnava skrb za odnose, pogosto daje veliko težo dolgotrajnosti odnosov, je ob tem vredno omeniti, da sama dolžina odnosov ne zagotavlja profitabilnosti poslovnega odnosa s kupcem (Storbacka in drugi, 1994).

Cheverton (2015) poda še nekoliko bolj ohlapne dejavnike, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri izbiri svojih ključnih kupcev. Ob tem še doda, da mora vsaka organizacija določiti svoje dejavnike, ki najbolj ustrezajo njihovi panogi in okolju, v katerem poslujejo:

- **Privlačnost** kupca lahko pomeni specifično karakteristiko, ki jo pri kupcih iščemo (npr. globalna relevantnost kupca ali določen nivo profitabilnosti odnosa).
- **Verjetnost uspeha** predstavlja prikaz možnosti, da se v prejšnji točki omenjeni dejavniki uresničijo. To lahko pomeni npr. usklajenost s kupcem glede prihodnosti odnosa. Verjetnost uspeha nam pomaga skrajšati seznam potencialnih ključnih kupcev, ki smo jih identificirali na podlagi privlačnosti.
- **Dolgoročni poslovni cilji** so pomemben dejavnik pri izbiri ključnih kupcev, saj kupci, katerih zahteve so v nasprotju s slednjimi, ne morejo biti naši ključni kupci.
- **Posebne priložnosti** lahko predstavljajo kupci, ki so odprti za storitve, ki jih želi dobavitelj ponuditi v prihodnosti. Takšni kupci predstavljajo velik potencial.
- **Viri in kapacitete** se morajo pri izbiri ključnih kupcev upoštevati. Nekateri so lahko namreč izven našega dosega in jih zato nima smisla obravnavati kot ključne kupce (npr. zahtevajo preveliko raznolikost ponudbe izdelkov ali pa zahtevajo zasedenost prevelikega dela dobaviteljevih kapacitet).

Pri določitvi strateških in ključnih kupcev je torej smiselno upoštevati trenutno in pričakovano predanost k odnosu med kupcem in dobaviteljem, saj je od predanosti odvisen obseg poslovanja med partnerjema v prihodnosti (Ojasalo, 2001b). V povezavi s tem lahko izpostavim še podobnost interesov oz. pričakovanj, ki jih majo do svojih odnosov kupci in dobavitelji. Podobnost interesov torej določa, ali sta lahko podjetji partnerja ali ne (Cheverton, 2015; Krapfel in drugi, 1991).

Smiselno je oceniti tudi stroške substitucije, saj je lahko določitev strateških in ključnih kupcev odvisna tudi od slednjih – na ta način lahko določimo, katere kupce lahko pogrešimo

in katerih ne. Stroški substitucije so torej stroški, ki nastanejo, ko moramo poiskati in zamenjati obstoječega partnerja z novim. Oceniti je potrebno tako stroške za dobavitelja, kot tudi za kupca za primer, ko se razmerje poslabša oz. konča, saj nam ocena daje vpogled v porazdelitev pogajalske moči med partnerjema. Stroški se lahko med kupcem in dobaviteljem namreč zelo razlikujejo, to pa je tudi eden izmed elementov, ki določajo porazdelitev moči med partnerjema v poslovnem razmerju. Stroški substitucije lahko predstavljajo zelo pomemben dejavnik pri odločitvi o vztrajanju v poslovnem razmerju, to pa lahko pomeni, da se kupec ne odloča za zamenjavo dobavitelja, kljub temu da zadovoljstva s poslovnim partnerjem sploh ni več oz. se je to znatno zmanjšalo (Ojasalo, 2001a, str. 203–204).

Pri določitvi strateških kupcev, ki jim bo podjetje posvečalo posebno pozornost in jih obravnavalo kot ključne kupce, je potrebno ovrednotiti tudi porazdelitev moči v poslovnem razmerju in na trgu na sploh. Pogajalska moč se lahko pri dobaviteljevih različnih kupcih namreč precej razlikuje. Zaradi tega dobavitelj pogosto ne more prosto izbirati svoje strategije, saj lahko dobavitelj v veliko primerih izbere zgolj eno opcijo, če želi kupca obdržati. (Ojasalo, 2001a, str. 204).

Cheverton (2015, str. 8–9) dodaja še, da KAM ni zgolj kratkoročna prodajna tehnika, saj zahteva serijo investicij in dolgoročna prizadevanja za implementacijo, ki bo pripeljala do znatnih donosov. Če želimo, da smo pri tem uspešni, na KAM ne smemo gledati kot na prodajno aktivnost, temveč na proces, ki vključuje aktivnosti vseh oddelkov in podjetja kot celote.

Kljub temu da nekateri kupci morda ne ustrezajo (vsem) naštetim kriterijem, je v nekaterih primerih kupec lahko še vedno pomemben za dobavitelja, vendar ni nujno, da za tem stojijo neposredni ekonomski razlogi. V nekaterim primerih to pomeni, da kupca želimo zadržati zaradi priložnosti, ki se bodo pokazale šele v prihodnosti. Po drugi strani pa je lahko ključni kupec tudi podjetje, ki nam omogoča vstop na neko novo področje oz. v novo panogo, ali pa tudi podjetje, ki ima dober sloves. Upoštevati je treba torej tudi dejavnike, ki se jih še ne da neposredno pretvoriti v prodajne številke (Cheverton, 2015; Ojasalo, 2001; Pardo, 1997).

Ne glede na to, da je strokovna literatura na področju izbire oz. določitve ključnih kupcev precej razširjena, pa v praksi podjetja pogosto nimajo strukturiranih načinov izbire ključnih kupcev. Najpogostejši kriterij za izbiro je zgolj delež oz. vrednost prodaje, ki jo kupec za podjetje ustvari. Veliko podjetij niti nima definiranih kriterijev, po katerih svoje ključne kupce izberejo; z razvojem tega področja in formalizacijo procesov pa se marsikje niti ne ukvarjajo. Proces izbora ključnih kupcev je v podjetjih, kjer KAM prakticirajo že dlje časa in je že implementiran na višjem nivoju, tudi bolj sofisticiran. Predvsem je to značilno za večja globalna podjetja. Slednja se npr. lotevajo tudi makroekonomskih analiz, pred-izbire ključnih kupcev in primerjave le-teh na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov. Proces je torej precej bolj strukturiran. Po drugi strani pa lahko opazimo, da so stvari, ki so

opisane v strokovni literaturi kot zgled ali model, kako naj bi se KAM vpeljeval oz. se izvajal, v praksi »popačena« oz. prilagojena glede na interne politike podjetij. Včasih pa se predlogi oz. usmeritve iz strokovne literature popolnoma ignorirajo in se prilagodijo internim politikam oz. odločitvam, ki ne temeljijo na raziskavah in strokovni literaturi (Feste in drugi, 2020).

2.3 Stopnje razvoja in implementacija ravnanja s ključnimi kupci

Različni strokovnjaki poudarjajo, da KAM ni zgolj del prodajnih funkcij, temveč zahteva razumevanje in sodelovanje med prodajo izdelka, nudenjem (po)prodajnih storitev in seveda tudi smiselno sodelovanje med vsemi ostalimi funkcijami v podjetju. Za uspeh KAM morajo biti operativne in strateške dejavnosti dobro usklajene, saj KAM pri kupcu predstavlja kombinacijo dela različnih področij znotraj podjetja, ki morajo biti nujno složna (Cheverton, 2015; Payne in Frow, 2013).

Prehod podjetij v prakticiranje KAM seveda poteka z različno hitrostjo, opazimo pa lahko, da organizacije prakticirajo svoj KAM na različnih razvojnih stopnjah in modelih. To pomeni, da so nekatera podjetja svoj model pripeljala do višje oz. naprednejše stopnje kot druga. Na podlagi različnih člankov sem razvoj KAM povzel v **štiri faze**, v katerih se podjetja pri razvoju svojega programa znajdejo v različnih panogah (Cheverton, 2015; Davies in Ryals, 2009; Millman in Wilson, 1995).

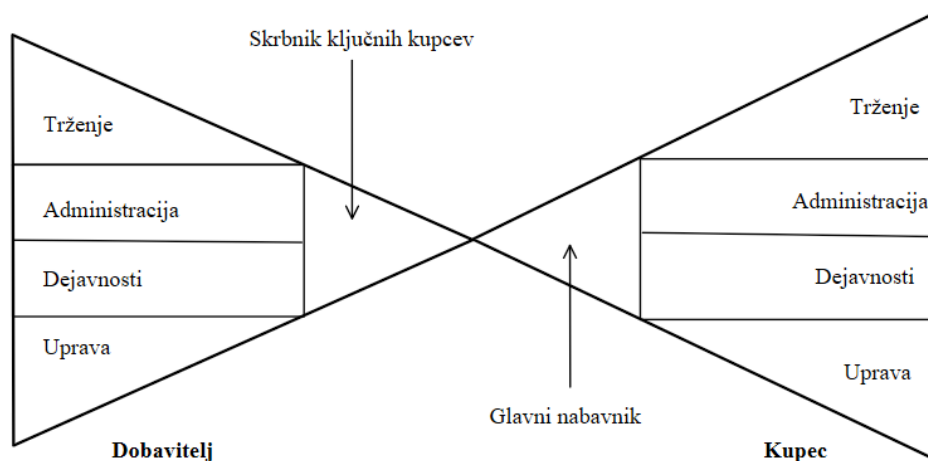
2.3.1 Faza 1: Zgodnja faza ravnanja s ključnimi kupci

Prva faza v razvoju KAM je precej podobna tradicionalnemu prodajno-nakupnemu odnosu, ki je sestavljen na zelo preprost način. Komunikacija običajno poteka zgolj med dvema osebama (npr. prodajnik pri dobavitelju in nabavnik pri kupcu). To je precej »nevarna« faza, saj je zelo udobna in je v njej zelo enostavno ostati. Prodajnik ima nad odnosom in transakcijami polno kontrolo, saj je v resnici edini na dobaviteljevi strani, ki ima s kupcem stike. Slabost tega modela je npr. to, da je tok informacij zelo okrnjen, saj poteka skozi verigo, kjer se mnogo informacij izgubi. Projekti in različne aktivnosti naletijo na ozko grlo prodaje in nabave, celoten odnos pa temelji na posameznikih, ki lahko sčasoma odidejo iz podjetja, napredujejo, se upokojijo oz. na neki drug način zapustijo svoje delovno mesto. V takšnem modelu prevladujejo pogajanja o cenah, dobavitelji so ovrednoteni po kriterijih, ki niso vnaprej določeni, hkrati pa kupci iščejo oz. sprejemajo tudi alternativne dobavitelje (Cheverton, 2015, str. 79).

Prehod iz opisanega modela na KAM, se navadno začne s formalno naznanitvijo uvedbe KAM in določitvijo ključnih kupcev (navadno so kot ključni kupci prepoznani tisti, ki prinašajo največ prihodkov). V splošnem podjetje prepozna potrebo po posebnem pristopu do svojih ključnih kupcev, vendar do zdaj še ni izvedlo pravih sprememb ali naložb v svojo novo usmeritev, s katero bi lahko zares začeli uživati ugodnosti svojega novega pristopa. Ta

začetni korak je ključen, saj označuje prepoznavanje pomembnosti ravnanja s ključnimi kupci in začne celoten proces prehoda (Davies in Ryals, 2009, str. 13–14). Na sliki 1 je prikazan model zgodnjega odnosa KAM, ki ga Cheverton (2015) poimenuje »model metuljčka« (angl. Bow-tie).

Slika 1: Model metuljčka



Vir: prirejeno po Cheverton (2015).

V tej fazi se navadno pojavi tudi delovno mesto skrbnik ključnih kupcev, to pa pogosto pomeni zgolj preimenovanje naziva nekaterih zaposlenih v prodajnem oddelku. Organizacija in nekateri zaposleni (tudi poslovodstvo) začnejo postopoma prepoznavati pomen nove usmeritve, kar pomaga v nadaljnjem razvoju. V nekaterih primerih se v tej fazi dogaja, da podjetja spreminjajo in prilagajajo imena oddelkov, s čimer želijo izraziti zavzetost, po drugi strani pa se uvede malo dejanskih strukturnih sprememb, ki bi vplivale na same ključne kupce in kulturo v podjetju. Vse to lahko celo pomeni, da je podjetje zvišalo svoje stroške, morda so se celo zavezali k večji prilagodljivosti in ponudbi boljših storitev svojim ključnim kupcem, vseeno pa še nimajo jasnega načrta in vizije, kako bodo spremembe dolgoročno vplivale na prihodke in dobiček podjetja (Davies in Ryals, 2009, str. 13–14).

2.3.2 Faza 2: Vmesna faza ravnanja s ključnimi kupci

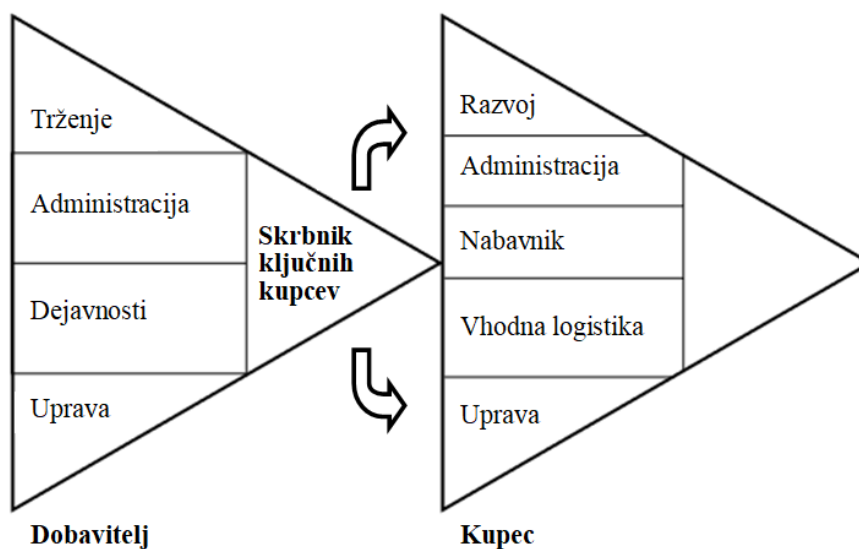
V vmesni fazi ravnanja s ključnimi kupci podjetje prepozna, da KAM ni zgolj neke vrste trend, temveč postaja temeljni element strateškega pristopa k trženju in prodaji. V tem obdobju se podjetje sooča z dejanskimi spremembami in vlaga v razvoj ter usposabljanje svojih zaposlenih. Skrbnik ključnih kupcev v tej fazi postopoma ne deluje več kot posameznik, temveč sodeluje z ekipo. V vmesni fazi KAM se razvijejo tudi podrobnejše politike delovanja in procesi, ki jim morajo skrbniki ključnih kupcev slediti. Uvajati se začnejo plani (za razvoj odnosov s posameznimi ključnimi kupci) in kazalniki uspešnosti

(kjer se začnejo uvajati cilji, ki jih morajo ekipe KAM dosegati) (Davies in Ryals, 2009, str. 14–15).

Pretok informacij med podjetjema tu ni omejen več zgolj na prodajnika in nabavnika, temveč poteka od skrbnika ključnih kupcev neposredno do različnih oddelkov na strani kupca, občasno pa tudi že neposredno med različnimi oddelki. Skrbnik ključnih kupcev tako postane ključni kontakt za deležnike tako na stani svojega podjetja (dobavitelja) kot na strani kupca, to pomeni da skrbnik kupcev naveže stik z mnogimi zaposlenimi iz različnih oddelkov v kupčevem podjetju (Cheverton, 2015, str. 81).

Cheverton (2015) v tej fazi opredeli dva modela poslovanja. V modelu **eden z mnogimi** (angl. One-on-many), ki ga Cheverton opiše tudi kot »napredna prodaja«, se torej skrbnik ključnih kupcev poveže z več funkcijami in ljudmi na strani kupca, seveda če slednji to dovoljuje oz. celo spodbuja. To kaže tudi na kupčevo pripravljenost na bolj strateško pomemben odnos. Pogajanja o cenah so v tej fazi še vedno zelo intenzivna, dobavitelj pa se želi še bolj poglobljeno poučiti o kupčevi organizaciji, da bi lahko identificirali priložnosti in nove načine ustvarjanja vrednosti. Tu se pojavi vprašanje, ali lahko posameznik (npr. skrbnik ključnih kupcev) kaj (glede teh priložnosti) ukrene sam, ali mora vključiti tudi drugi oddelke in ljudi v svoji organizaciji. To pa že vodi v naslednji model, ki ga je predstavil Cheverton (2015) in ga še vedno lahko uvrstimo v vmesno fazo KAM. Model eden z mnogimi je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Model eden z mnogimi

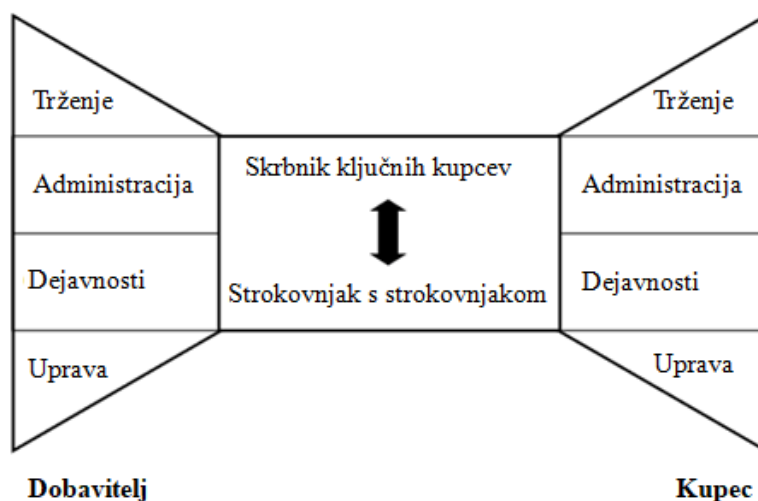


Vir: prirejeno po Cheverton (2015).

Nadaljevanje modela eden z mnogimi Cheverton (2015, str. 82) opredeli kot **duet KAM oz. model tuljave**. V tej fazi skrbnik ključnih kupcev preide iz samostojnega v timsko delo, saj mora za svoje udejstvovanje s kupci sodelovati tudi z drugimi oddelki v svojem podjetju. Za

ta model je značilno, da skrbnik kupcev deluje kot povezovalni člen med strokovnjaki na straneh kupca in dobavitelja, ki sicer sodelujejo samostojno in brez »nadzora«. To je predvsem pomembno za grajenje boljšega medsebojnega razumevanja ali pa uvedbo morebitnih skupnih projektov. V dobaviteljevi organizaciji narašča osredotočenost na kupca, ki vedno bolj postaja jedro njihovega dela. Model tuljave je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Duet ravnanje s ključnimi kupci oz. model tuljave



Vir: prirejeno po Cheverton (2015).

Če pogledamo še z vidika samega odnosa med kupcem in dobaviteljem, se slednji trudi podrobneje raziskati kupčeve želje, njihovo organizacijsko kulturo in zadržke pri poslovanju, obenem pa kupcem želijo predstaviti prednosti, ki jih imajo kot njihov ključni kupec. Ponujajo na primer določene prilagoditve svojih standardnih izdelkov oz. storitev, da so te bolj v skladu s kupčevimi potrebami. Hkrati se dobavitelji osredotočajo na prednosti in slabosti njihovih konkurentov, na podlagi tega pa se trudijo izboljšati svoj konkurenčni položaj. Dobavitelj v tej fazi začne tudi graditi na odnosih, zaupanju in odprti komunikaciji s kupcem, s tem pa se začne že neke vrste partnerski odnos (Millman in Wilson, 1995, str. 59). Dobavitelji v drugi fazi svoje kupce začnejo evalvirati tudi na podlagi potencialne rasti, ne zgolj na podlagi preteklih prodajnih števil. Največji kupci tako niso več nujno tudi ključni kupci (Davies in Ryals, 2009, str. 14–15).

Na tej točki lahko nekatera podjetja nekoliko izgubijo navdušenje nad KAM, še posebej, če niso uspela izvesti uspešnega prehoda iz prodajnega k trženjskemu pristopu pri ravnanju s ključnimi kupci. To izhaja iz dejstva, da je uvajanje KAM dvignilo stroške storitev do kupcev, saj se njihov obseg poveča, ob tem pa investicije še niso ponudile takojšnjih donosov nedavnih naložb. Po drugi strani pa se v tej fazi tudi drugi oddelki v organizaciji začnejo intenzivneje vključevati v proces KAM, kar pomeni, da je tudi sam pristop celovitejši (Davies in Ryals, 2009, str. 14–15).

2.3.3 Faza 3: Napredovanje ravnanja s ključnimi kupci

Faza napredovanja KAM je predzadnja faza razvoja ravnanja s ključnimi kupci. Podjetje že dosega visoko stopnjo zrelosti v svojem pristopu do KAM in se osredotoča na izboljšanje svojega konkurenčnega položaja ter na zagotavljanje trajnostnega uspeha v ravnanju s ključnimi kupci (Cheverton, 2015).

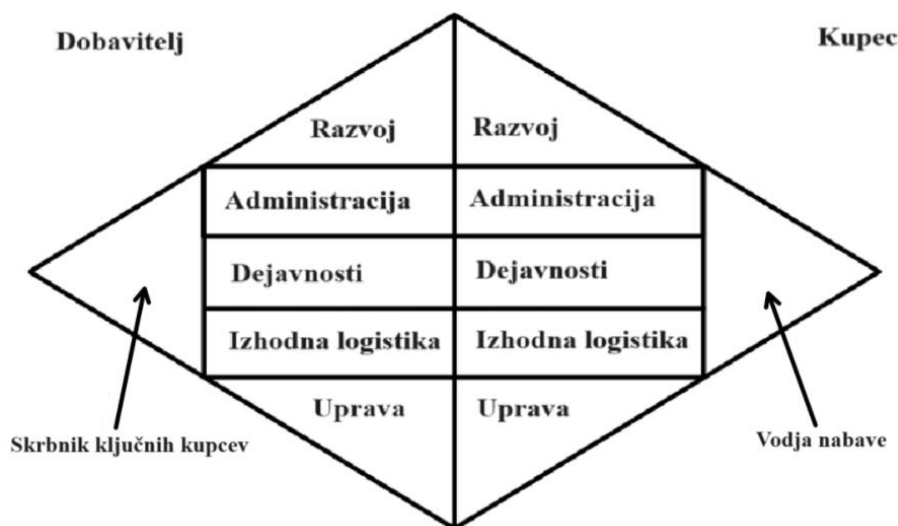
Skrbnik ključnih kupcev mora v tej fazi postati tudi »glavni koordinator«, saj mora imeti kontrolo nad celotno ekipo KAM, kjer mora različne posameznike v ekipi voditi v enako smer, hkrati pa zagotoviti, da ekipa oz. njeni člani s kupci delajo na usklajen način. Skrbniki se včasih tudi odločijo, da skoraj popolnoma opustijo dnevne prodajne aktivnosti in se osredotočijo na vodenje ekipe (Cheverton, 2015, str. 86). V tej fazi je odnos s ključnimi kupci že na nivoju partnerstva, dobavitelj pa se pri kupcu pogosto že šteje kot zunanji partner. Deljenje občutljivejših poslovnih informacij pa postane pogosta praksa, saj je fokus sodelovanja na skupnem reševanju izzivov (Millman in Wilson, 1995, str. 59). Tok informacij med kupcem in dobaviteljem je torej že precej bolj odprt in iskren. Zaradi dodatnih informacij in poglobljenega razumevanja, ki je dobavitelju zdaj na voljo, ima dobavitelj zdaj potencial znatno izboljšati svoj konkurenčni položaj. Če dobavitelj izvede prave poteze, lahko pri svojih ključnih kupcih doseže status ključnega dobavitelja. Ključna značilnost te faze ter modela KAM, ki je zanj značilen, je to, da večina komunikacije ne poteka več posredno preko skrbnika kupcev, temveč neposredno med sorodnimi funkcijami v podjetjih (npr. razvoj z razvojem, proizvodnja s proizvodnjo, administracija z administracijo, itd.). Skrbnik kupcev pa ima ob vsem tem še vedno vlogo »nadzornika« in je vpleten v komunikacijo, saj celotno ekipo usmerja v zastavljeno (strateško) smer (Cheverton, 2015, str. 87).

Največja prednost diamantnega modela, v primerjavi s prejšnjimi, je ekipo KAM, ki jo sestavljajo sodelavci iz različnih področij, ki prispevajo dodatno znanje in ideje ter s tem tvorijo veliko dodano vrednost k poslovnemu odnosu. Slabost diamantnega tima pa je hkrati ravno to, da je ekipa sestavljena iz sodelavcev, ki prihajajo iz različnih oddelkov, redkokateri pa neposredno poroča skrbniku ključnih kupcev, ki ekipo vodi. Sodelavci so lahko v hierarhiji podjetja dejansko na višjem položaju kot skrbnik in ga morda zato ne upoštevajo dovolj (Cheverton, 2015, str. 87).

Na tej točki lahko opazimo visoke investicije v program KAM, ki postaja ključni del delovanja organizacije. Dogajajo se (večje) strukturne in organizacijske spremembe (npr. spremembe internih procesov, naložbe v izobraževanje ter celo prilagoditve IT sistemov za podporo KAM), ki imajo močno podporo višjega managementa. Predstavniki slednjega so tesno vpeti v sodelovanje in podporo ključnim kupcem. Skrbniki ključnih kupcev so v tej fazi zelo izkušeni zaposleni – pogosto so to celo sami predstavniki višjega vodstva (Davies in Ryals, 2009, str. 15–16).

Na sliki 4 je prikazan diamantni model KAM, kjer skrbnik ključnih kupcev in vodja nabave nastopata zgolj kot koordinatorja partnerskih aktivnosti med dobaviteljem in kupcem. Model sicer pomanjkljivo prikazuje vpletenost oz. vključenost skrbnika ključnih kupcev v procese sodelovanja s kupcem, in bolj poudarja njegovo vlogo managerja splošnih poslovnih procesov.

Slika 4: Faza napredovanja ravnanja s ključnimi kupci – diamantni model



Vir: prirejeno po Cheverton (2015).

V tej fazi se jasno kažejo tudi višji prihodki podjetja, sama rast profitabilnosti pa v tej fazi začne padati (sicer še vedno raste, vendar manj strmo). Kljub povečanju izdatkov, usmerjenih v razvoj KAM pa se, v nasprotju s pričakovanji, interno merjenje uspešnosti ne povečuje, temveč se celo zmanjša. To pomeni, da se podjetja za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti bolj zanašajo na primerjave s konkurenčnimi organizacijami ter povratne informacije, ki jih dobijo od svojih kupcev. Zadovoljstvo kupcev se praviloma poveča, saj kupci prejemajo boljše in več storitev kot prej, pojavljajo pa se tudi skupna vlaganja in še več sodelovanja. Vse to pa seveda tudi poviša stroške KAM programa (Davies in Ryals, 2009, str. 15–16).

2.3.4 Faza 4: Zrelost ravnanja s ključnimi kupci

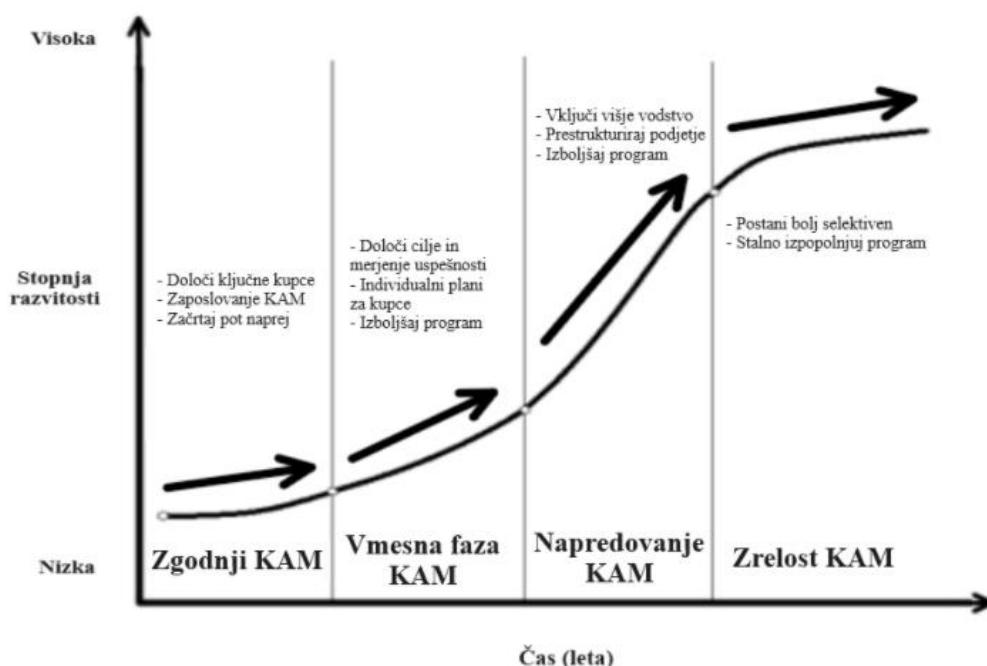
Faza zrelosti KAM je zadnja, ki jo lahko izpostavim na podlagi obstoječe literature. V tej fazi se organizacija osredotoča na nenehno izboljševanje programa KAM in procesov, stremi k ohranjanju konkurenčne prednosti ter želi zagotoviti dolgoročno uspešnost v procesu ravnanja s ključnimi kupci. KAM v podjetju ni statičen proces, temveč se mora vse čas razvijati in izpopolnjevati, če želimo, da je uspešen ter da podjetju prinaša neko vrednost. To se kaže tudi v samih odnosih s kupci, saj so dobavitelji v tej fazi s slednjimi zelo povezani, med njimi pa so vzpostavljena močna partnerstva (Davies in Ryals, 2009, str. 15–16).

Eden izmed pokazateljev, da so podjetja res zavezana k stalnim izboljšavam, je npr. usmerjenost v profitabilnost KAM, kar vodi v večjo selektivnost pri izbiri kupcev, ki se jih sodi kot ključne (bolj definirani kriteriji in striktnije razlikovanje med ključnimi in ostalimi kupci). Zaradi tega lahko opazimo zmanjšanje števila kupcev, ki jih organizacije štejejo kot »ključne«, to vodi v večji fokus na samo uspešnost poslovanja (Davies in Ryals, 2009, str. 15–16).

Po drugi strani pa, kljub temu da se poslovna razmerja pogosto sodijo kot uspešna (zgolj), če trajajo dolgo časa, se morajo podjetja v tej točki zavedati, da so lahko sodelovanja in partnerstva uspešna tudi, če temeljijo zgolj na začasnem ali projektnem sodelovanju. Prav zato je pomembna dobra in smiselna selekcija kupcev, katerim želi podjetje posvetiti več časa in virov (Millman in Wilson, 1995).

Na sliki 5 so prikazane faze razvoja KAM v podjetju skozi čas. Opazimo lahko, da napredovanje programa poteka dlje časa. Če podjetje v razvoj vlaga dovolj svojih virov in časa, se to tudi kaže v napredku samega programa.

Slika 5: Razvoj ravnanja s ključnimi kupci po fazah



Vir: prirejeno po Davies in Ryals (2014).

KAM je v tej fazi v celoti integriran v poslovanje in dejavnosti podjetja ter prispeva k strateškemu managementu, pridobivanju novih kupcev, hkrati pa ga podpirajo vsa ostala področja delovanja organizacije. Po drugi strani pa obstaja tudi močan fokus na obvladovanje stroškov. V prejšnjih fazah so podjetja ogromno vlagala v razvoj in širitev

KAM, v zadnji pa vidimo veliko več osredotočenosti na profitabilnost in smiselnost določenih potez. Obstaja pa tudi poudarek na zmanjšanju stroškov strukturnih sprememb v organizaciji. Razvoj KAM se v resnici nikoli ne konča. Stalno ga je treba nadgrajevati in dopolnjevati, da lahko dobavitelj svojim ključnim kupcem še naprej zagotavlja dobro oz. boljšo storitev od konkurence, s tem pa sebi zagotavlja konkurenčno prednost (Davies in Ryals, 2009, str. 15–16).

2.4 Umestitev, vloga in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev v organizaciji

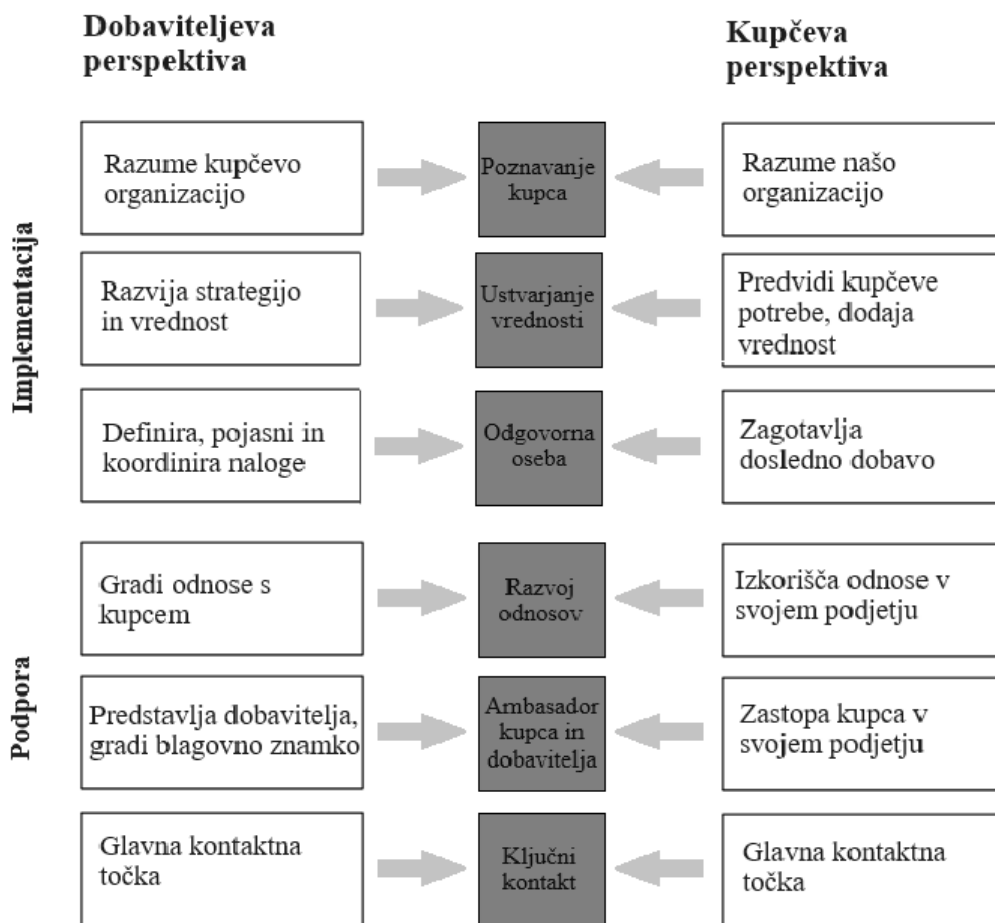
Skrbnik ključnih kupcev je formalno dodeljeno delovno mesto in je eden izmed najpopularnejših (prodajnih) nazivov v podjetjih, ki nastopajo na B2B trgih (Ojasalo, 2001a, str. 200). Sama vloga in položaj skrbnika v podjetju sta odvisna od usmeritve podjetja ter njihovih ciljev ali pričakovanj, ki jih imajo od svojega KAM programa. Če podjetje svoj KAM vidi kot kratkoročni vir dodatnih prihodkov, bo vloga skrbnika v večini vezana na prodajo, če pa je namen KAM programa ustvarjanje dodane vrednosti in ohranjanje obstoječega portfelja kupcev (kar je pravi pristop), pa bo vloga skrbnika ključnih kupcev mnogo širša (Woodburn, 2006, str. 5).

Zavedati se moramo, da je uspešnost skrbnikov kupcev odvisna tudi od podpore vodstva podjetja. Slednje mora namreč, v skladu s cilji KAM programa, zagotoviti podporo, dovolj virov in pomoč pri premagovanju internih ovir. Potrebna je jasna usmeritev vodstva podjetja, ki mora podati ključne smernice glede zadolžitev in ciljev, ki jih mora oddelek KAM doseči (Woodburn, 2006).

V praksi podjetja skrbnike ključnih kupcev pogosto uvrščajo v prodajni oddelek. To se dogaja predvsem v zgodnejših fazah implementacije KAM v podjetje (npr. v prej omenjeni zgodnji fazi ravnanja s ključnimi kupci), saj se skrbnike kupcev zaposluje iz vrst prodajnikov oz. se njihove nazive enostavno spremeni v »skrbnik ključnih kupcev« (Davies in Ryals, 2009, str. 13). Pojavlja se torej vprašanje, v kateri oddelek naj se skrbnike ključnih kupcev uvrsti, ali pa naj funkcija kot taka predstavlja celo svoj ločen oddelek. Najpogosteje se pojavljata dve možnosti, prva je, da se **skrbnike ključnih kupcev uvrsti v prodajni oddelek**, kjer delujejo kot neke vrste višji prodajniki. V tem primeru skrbnik nima avtoritete, moči in dostopa do višjega vodstva, kar predstavlja veliko slabost, saj je za uspešno vodenje KAM večkrat potrebno medoddelčno sodelovanje. Druga možnost pri uvrstitvi skrbnikov ključnih kupcev v podjetje pa je **ustanovitev novega oddelka, namenjenega zgolj ravnanju s ključnimi kupci**. V tem primeru pa se ključni kupci »preselijo« iz pristojnosti prodaje v oddelek KAM. V drugi organizacijski shemi imajo skrbniki kupcev več vpliva in boljši dostop do višjega vodstva, zaradi distance med prodajniki in skrbniki ključnih kupcev se med njimi lahko pojavijo težave pri njihovem sodelovanju (Kempeners in van der Hart, 1999, str. 317).

Kot je predstavljeno v tretjem poglavju magistrskega dela, lahko imata kupec in dobavitelj na kompetence skrbnika ključnih kupcev različen pogled. Kar pa se tiče pričakovanj glede vlog oddelka KAM, se le-ta precej dobro skladajo, saj kupci in dobavitelji pričakujejo enake oz. zelo podobne stvari. To je tudi prikazano na sliki 6.

Slika 6: Dobaviteljev in kupčev pogled na vlogo skrbnika kupcev



Vir: prirejeno po McDonald in Woodburn (2011).

McDonald in Woodburn (2011, str. 300) predstavita dve glavni nalogi oz. vlogi skrbnika ključnih kupcev:

- **Implementacija** (angl. Implementation) pomeni, da mora biti skrbnik ključnih kupcev odgovoren za odločitve, kam se kupca vodi in to v skladu s strategijo tudi izvede. Implementacija torej zahteva dobro poznavanje samega kupca, na podlagi katerega se gradijo strategija in vsi načrti, ki se tičejo kupca.
- **Podpora** (angl. Facilitation) vključuje razvijanje odnosov, ki omogočajo izvajanje poslovne strategije dobavitelja. To je razvoj odnosa, ne zgolj s ključnim kontaktom pri

kupcu, temveč tudi z drugimi deležniki (drugimi oddelki) v kupčevi organizaciji. V nekaterih situacijah je potrebno tudi sodelovanje z zunanjimi partnerji.

Da je učinkovita implementacija KAM v podjetju sploh mogoča, mora tudi **organizacija kot celota odigrati svojo vlogo in se na določenih področjih prilagoditi**. Kratkoročno podjetja še lahko shajajo z minimalnimi strukturnimi in procesnimi spremembami (ob povečanem pritisku na zaposlene), vendar sčasoma to začne negativno vplivati in ogrožati dobre odnose s kupci. Spremembe se bodo najprej začele pri prodajnih funkcijah podjetja, saj so slednje dolgo časa predstavljale »dom« ključnih kupcev podjetja. Hkrati bodo spremembe doletele še oddelek za oskrbo in podporo kupcev in oddelek za distribucijo – torej oskrbovalno verigo, saj bo tudi ta igrala zelo veliko vlogo pri zadovoljevanju kupčevih potreb. Oskrbovalna veriga ima namreč pomembno vlogo pri zagotavljanju celotne storitve za kupca, ki ni neposredno povezana s samim izdelkom (Millman in Wilson, 1996).

V organizacijah, kjer KAM vidijo več kot zgolj prodajno funkcijo, ima slednji navadno **tri glavne vloge in odgovornosti – udejanjanje strategije, delo s kupci in učinkovita integracija KAM v interne procese**. Svoj del za uspešno delo pa poleg skrbnika ključnih kupcev odigra tudi vodstvo organizacije (Woodburn, 2006, str. 6–7). V podpoglavjih 2.4.1 do 2.4.3 sem omenjene vloge ter odgovornosti tudi podrobneje opisal.

2.4.1 Udejanjanje strategije

KAM kot poslovna funkcija je pomemben dejavnik pri udejanjanju strategije podjetja. Skrbniki so s kupci in njihovimi potrebami (trenutnimi in tistimi v prihodnosti) neposredno povezani. To pomeni, da so eni izmed ključnih pobudnikov in koordinatorjev sprememb, ki se v podjetju dogajajo z namenom rasti in zadovoljevanja kupcev na vseh ravneh – inovacije na področju izdelkov in storitev, optimizacija oskrbovalnih verig ter tudi dostop do informacij s trga. Skrbniki ključnih kupcev, kot predstavniki KAM, torej izpostavljajo in delajo s priložnostmi in nevarnostmi, ki jih zaznajo na trgu, so glavna stična točka s trgom in so seznanjeni s spremembami, ki se dogajajo, s tem pa lahko pripomorejo k pravilni strateški usmeritvi podjetja (Woodburn, 2006; Woodburn, 2009). V naslednjih odstavkih bom na kratko predstavil vlogo (vodstva) organizacije in vlogo skrbnika ključnih kupcev za udejanjanje strategije podjetja.

Vloga (vodstva) organizacije: Prva naloga organizacije kot celote je, da poskrbi za sodelovanje vseh oddelkov in jasno komunicira o strategiji in usmerjenosti podjetja v zadovoljevanje kupcev. Nenazadnje je tudi vodstvo organizacije tisto, ki glede na strategijo in cilje določi, kdo so ključni kupci. Naloga organizacije je tudi zagotoviti vire za vodenje tima KAM, spremljanje dogajanja na trgu in prilagoditve kupčevim zahtevam. V splošnem mora vodstvo zagotoviti podporo, ki jo oddelek KAM potrebuje, da lahko zastavljeno strategijo uresniči, hkrati pa se mora odzivati na informacije, ki prihajajo od kupcev in s trga

nasploh, ter na podlagi tega ustrezno reagirati in prilagajati svoje odločitve in morebiti tudi strategijo (McDonald in Woodburn, 2011; Woodburn, 2006, str. 13).

Vloga skrbnika ključnih kupcev: Skrbnik ključnih kupcev je tista oseba v podjetju in v ekipi KAM, ki mora strategijo podjetja najbolj razumeti, saj je njegova naloga, da strategijo uresniči in prinese z njo skladne rezultate. Za vse svoje ključne kupce mora torej imeti opredeljen poseben način implementacije strategije podjetja. Skrbnik kupcev mora biti v stiku s trgom (kupci) in prepoznavati potencialna tveganja in nevarnosti, na katere lahko podjetje naleti. Poročati jih mora vodstvu, obenem pa mora zbrati čim več uporabnih informacij, ki bi lahko v prihodnje vplivale na oblikovanje strategije podjetja. V skladu z informiranostjo o kupcih in dogajanju na trgu, mora skrbnik ključnih kupcev tudi prepoznati priložnosti za svoje podjetje (Woodburn, 2006; Woodburn, 2009).

2.4.2 Delo s kupci

Sodelovanje s kupci je seveda ena izmed ključnih vlog in zadolžitev oddelka KAM, vendar pristop do različnih kupcev ni enak. Dobavitelji se seveda osredotočajo na tiste, ki bodo povrnili in oplemenitili investicije, ki so bile v njih vložene. Ključni kupci lahko zavzamejo velik delež denarnih in časovnih sredstev dobavitelja, ki pa si jih dobavitelj seveda želi porabiti čimbolj smotrno. Vloga skrbnika ključnih kupcev je torej tudi to, da kontrolira in smotrno razporeja vire, namenjene posameznim kupcem na način, da dobavitelj od odnosa s kupcem vseeno profitira. Skrbnik kupcev tudi zagotavlja medsebojno sodelovanje in skupen razvoj s kupci, kjer se poslovanje razvija na podlagi medsebojnih odnosov, ne zgolj na osnovi prodaje izdelkov in storitev, saj je slednje mnogo lažje zamenljivo kot zaupanja vreden in dolgoročen poslovno-partnerski odnos (Woodburn, 2006; Woodburn, 2009). Tako kot že v prejšnjem podpoglavju, bom tudi na tej točki na kratko predstavil vlogo (vodstva) organizacije in vlogo skrbnika ključnih kupcev pri delu s kupci.

Vloga (vodstva) organizacije: Zadovoljevanje kupčevih potreb in želja ter nudenje pomoči pri njihovih izzivih, je ena izmed temeljnih nalog dobavitelja, saj brez kupčevih naročil podjetje ne ustvarja nobene vrednosti. Prehod iz organizacije, osredotočene na izdelke (angl. Product-focused), na organizacijo osredotočeno na kupca (angl. Customer-focused), izhaja iz želje, da se podjetje približa izzivom, ki jih kupec želi rešiti (Homburg in drugi, 2000). Glavni cilj organizacije je torej to, da služi svojim kupcem, to velja popolnoma za vse (tudi za monopole) – če podjetje tega ne uspe, bo propadlo. Tega se mora zavedati vsak posameznik v vsakem oddelku. Vodstvo mora torej znotraj podjetja komunicirati in zagotoviti usmerjenost v kupca, hkrati pa zagotoviti sredstva in podporo skrbnikom ključnih kupcev, da bodo imeli v podjetju dovolj vpliva. Organizacija mora tudi poskrbeti, da imajo skrbniki vpogled v potencialne težave, ki bi lahko vplivale na kupce (dostop do informacij) (McDonald in Woodburn, 2011). Pri spremljanju konkurence pa mora biti organizacija zelo pozorna, dobro obveščena in pripravljena na pravočasne odzive. Morda še najpomembneje od vsega, organizacija oz. njeno vodstvo mora zagotoviti in razviti kulturo povezovanja in

usmerjenosti v kupce ter promovirati in nagraditi dobro sodelovanje med oddelki. Različnim oddelkom je treba dati vedeti, da delajo za isti cilj in se njihovo delo neločljivo prepleta z namenom zadovoljevanja kupcev (Tjosvold in drugi 1992; Woodburn, 2006).

Vloga skrbnika ključnih kupcev: Delo s kupci je verjetno prva asociacija, ki jo imamo, kadar pomislimo na skrbnika ključnih kupcev. To je tudi glavna naloga skrbnika kupcev, saj predstavlja glavno vez med dobaviteljem in kupcem. Skrbnik je glavni predstavnik svojega podjetja na trgu in skrbi za to, da so kupčeve želje uresničene (McDonald in Woodburn, 2011). Ker je nesmiselno, da dobavitelj vse svoje kupce obravnava enakovredno, saj nekateri generirajo precej več prihodkov kot drugi, mora skrbnik kupcev oceniti, kateri od kupcev so zainteresirani za močnejša partnerstva. Na podlagi tega (in drugih dejavnikov) se ključni kupci tudi določijo. Skrbnikova naloga je, da v kupčevem podjetju identificira odločevalce in z njimi stke vezi, v prihodnosti pa z njimi zgradi zaupanje, ki je za tovrsten poslovni odnos ključnega pomena. V povezavi s tem, mora kupcem znati podajati (tudi negativne in neprijetne) informacije na pravi način in ob pravem času, hkrati pa ne povzročiti prevelike zaskrbljenosti pri kupcih. Prevzemati mora torej odgovornost, da se obljube kupcu uresničijo, seveda pa se mora zavedati internih kapacitet in vedeti, kaj kupcu lahko obljubi. Delo s kupci pa ne pomeni zgolj zastopanja podjetja navzven, temveč je neločljivo povezano z notranjimi procesi pri dobavitelju. Skrbnik ključnih kupcev mora v svojem podjetju voditi ekipo, ki pogosto formalno ne poroča njemu ali njej, saj je ekipa sestavljena iz ljudi iz različnih področij (npr. razvoj, dejavnosti, trženje ...). Uveljavljanje interne avtoritete, grajenje odnosov navznoter, in koordinacija projektov, v katerih je zelo pomembna vključenost kupca, so najpomembnejše naloge skrbnika kupcev znotraj svojega podjetja (Woodburn, 2006). Tudi Millman in Wilson (1995, str. 10) se strinjata, da je skrbnik kupcev glavni skrbnik odnosov med kupcem in dobaviteljem, obenem pa je odgovoren tudi za pogajanja, svetovanje, podajanje informacij o kupčevih željah/potrebah, mediacijo, hkrati pa je tudi kupčev zagovornik znotraj svojega podjetja.

2.4.3 Učinkovita integracija ravnanja s ključnimi kupci v interne procese

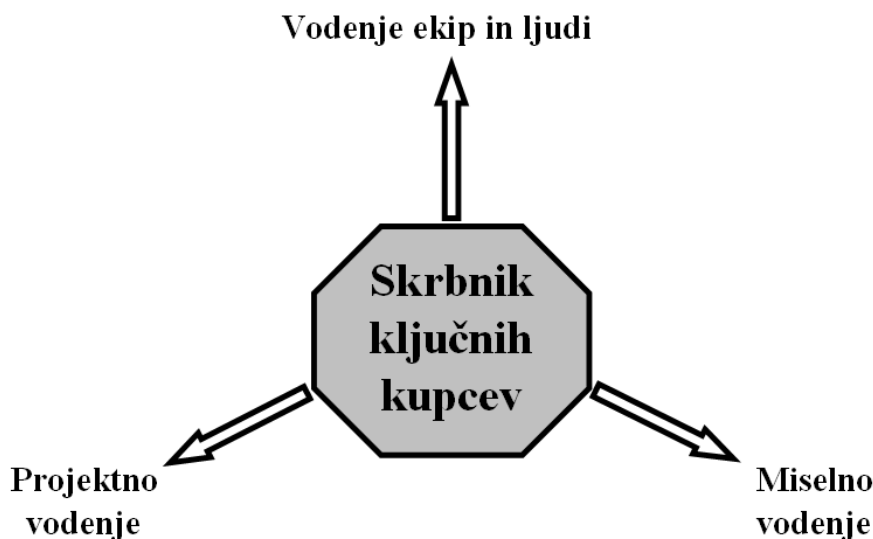
Delo skrbnikov ključnih kupcev je seveda zelo tesno povezano s kupci, pod drugi strani pa je močno vpeto tudi v interne procese dobavitelja. Skrbniki so namreč ključni deležniki pri ponudbi izdelkov in storitev kupcem, zato se morajo zavedati, kakšne zaveze slednjim lahko dajo. KAM je program uvajanja konstantnih sprememb, saj se potrebe kupcev konstantno spreminjajo, na to pa morajo biti pripravljeni tudi ostali oddelki v organizaciji dobavitelja. Vloga skrbnikov je torej to, da med oddelki uspešno komunicirajo interne odločitve in koordinirajo spremembe, odstranjujejo ovire, ki se pojavljajo znotraj podjetja, da bi uspešno zadovoljili kupčeve potrebe. Nastopajo pa kot glavni kontakt tako znotraj podjetja, kot tudi pri kupcih (Woodburn, 2006; Woodburn 2009). Učinkovita integracija KAM v organizacijo ni mogoča brez aktivnega udejstvovanja vodstva organizacije in seveda brez dobrega dela skrbnika ključnih kupcev. V naslednjih dveh odstavkih, bom vlogo obeh funkcij na kratko opisal.

Vloga (vodstva) organizacije: Preden lahko skrbnik kupcev začne uspešno opravljati svojo vlogo, mora organizacija kot celota to podpreti z določenimi spremembami v strukturi dela, hkrati pa mora vodstvo podjetja jasno izražati podporo ekipam KAM, da znotraj organizacije pridobijo kredibilnost in si s tem omogočijo lažje delo (McDonald in Woodburn, 2011; Woodburn, 2006). Če je višje vodstvo odkrito zavzeto za zadovoljevanje kupcev in v podjetju daje jasno podporo določenim projektnim skupinam, ki skrbijo za ključne kupce, je lahko skupina KAM veliko uspešnejša pri svojem delu. Skrbniki ključnih kupcev so tisti, ki so navadno zadolženi za vodenje ekip KAM, ki so sestavljene iz predstavnikov različnih oddelkov, vendar ti predstavniki ne poročajo neposredno skrbniku, ampak svojemu funkcijskemu vodji (npr. vodji prodaje, kakovosti, razvoja, ipd.). To povzroča težave pri avtoriteti skrbnika, ki ima omejen vpliv na svojo ekipo. V tem primeru je naloga organizacije, da poskrbi, da člani ekip KAM in oddelkov nasploh sprejmejo svoje vloge in prilagodijo procese tako, da podpirajo usmerjenost v kupca (McDonald in Woodburn, 2011). Organizacija mora spodbujati prave organizacijske spremembe in prilagoditi cilje oddelkov, da resnično zaznajo pomembnost zadovoljevanja kupcev. Funkcijski vodje morajo individualne cilje in pričakovanja zaposlenih prilagoditi na način, da vključujejo njihovo udejstvovanje v ekipi KAM. Obenem morajo zadovoljevanje omenjenih ciljev redno spremljati in nenazadnje tudi variabilni del kompenzacije določiti glede na prispevek k uspešnosti ekipe KAM (Pereira in drugi, 2019; Woodburn, 2006, str. 13; Woodburn, 2009, str. 25). Po drugi strani je pomembno, da organizacija kategorično spodbuja sodelovanje med oddelki in vključevanje oddelka KAM v procese kot so raziskave trga, saj lahko slednji ponudi zelo dobre in koristne informacije za razumevanje kupcev (Festervand in drugi, 1988). Če se to v podjetju ne spodbuja dovolj, se lahko zgodi, da prodajniki in predstavniki KAM takšnih koristnih informacij iz trga ne predajo naprej, če od tega sami nimajo koristi oz. jih sami ne zaznavajo (Homburg in drugi, 2000).

Skrbnik ključnih kupcev: Da lahko skrbnik ključnih kupcev kupcu dostavi, kar je obljubil, mora biti zelo dobro povezan predvsem z oddelki v svojem podjetju, saj je njegov uspeh pri zadovoljevanju kupcev povezan prav s tem. Storbacka in drugi (2009, str. 26–27) v svojem članku ugotavljajo, da je še posebej pomembno sodelovanje s financami, proizvodnjo, z oskrbovalno verigo in inženiringom. Kot pa ugotavlja Woodburn (2009), je skrbnik kupcev hkrati tudi neke vrste projektni vodja, ki vodi ekipo strokovnjakov iz več različnih oddelkov. Mora jih znati motivirati, med njimi ustvariti zaupanje in jim pripisati zasluge, kjer je to potrebno. Skrbnikova naloga je pri višjem managementu promovirati svojo skupino in kupca, za katerega skrbi, da doseže večjo kredibilnost svoje ekipe in izpostavi pomembnost kupca, za katerega skrbijo. Na ta način lahko doseže tudi večjo motiviranost in boljšo povezanost znotraj ekipe. Zavedati in držati se mora časovnic in se strateško lotevati tudi dolgoročnih izzivov, ne zgolj reševati kratkoročne in trenutne težave. Georges in Eggert (2003) izpostavljata še, da glede na to, da je skrbnik ključnih kupcev vodja neke ekipe, lahko na koordinacijo in učinkovitost skupine vpliva tudi s standardizacijo procesov in vlog v svoji organizaciji. To pomeni, da jasno definirajo naloge in odgovornosti članov ekipe, s tem so

vloge jasno določene in vsak član se zaveda, kaj je njegovo delo. Na sliki 7 so prikazane vodstvene aktivnosti, ki jih mora skrbnik ključnih kupcev v svojem podjetju odigrati, da lahko svoje osnovno delo opravi, kot se od njega pričakuje.

Slika 7: Vodstvene vloge skrbnika ključnih kupcev



Vir: prirejeno po Woodburn (2009).

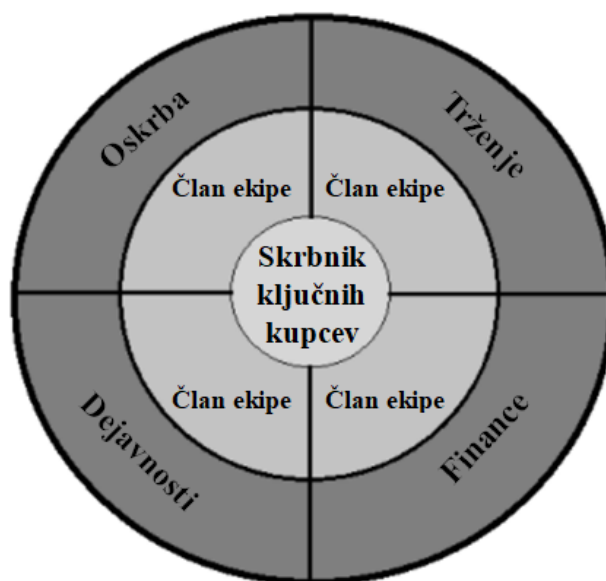
Skrbnik ključnih kupcev v organizaciji torej igra več vlog, saj mora zato, da lahko kupcu dostavi, kar je obljubil, v svojem podjetju sodelovati z različnimi funkcijami, ki sicer ne spadajo v njegov oddelk in funkcijsko ne poročajo njemu. Kot že omenjeno, je vodja skupine sodelavcev iz več oddelkov, vodja projektov, hkrati pa tudi miselni vodja, ki ekipo vleče naprej. Voditi ga mora dolgoročna vizija, ki je v skladu s poslovnimi cilji podjetja in v skladu s strategijo, ki jo vodi do kupca (Woodburn, 2009).

Ekipa KAM: V sklopu integracije KAM v interne procese podjetja pa pomembno vlogo igra ekipa KAM, ki jo (kot neformalni vodja) vodi skrbnik ključnih kupcev. Kupci pričakujejo, da je skrbnik ključnih kupcev njihov ključni kontakt (angl. Single point of contact), ki zastopa njihove želje v podjetju, hkrati pa je glavni skrbnik poslovnega odnosa in koordinator ekipe, ki skrbi za ključne kupce. Poudariti je torej potrebno, da kupci pričakujejo, da **skrbnik ni edina oseba v dobaviteljevem podjetju, ki zastopa njihove interese**, zato mora biti ekipa KAM sestavljena iz več stalnih članov, ki delajo za ključnega kupca (Millman in Wilson, 1996). Pomembno je še dodati, da sodelovanje med različnimi oddelki vodi v večjo produktivnost in posledično večjo konkurenčnost podjetja na trgu. Dobri odnosi med oddelki in učinkovita komunikacija pa vodijo v lažje sledenje strategiji in zmanjšanje števila konfliktov in nesoglasij, ki se sicer pojavljajo (Tjosvold, 1992; Menon in drugi, 1996).

Obstajajo različne strukture ekip KAM, ki so odvisne od pomembnosti in obsega dela, ki ga zahteva ključni kupec. Ekipa KAM je navadno sestavljena iz strokovnjakov z različnih področij (npr. oskrba kupcev, tehnične dejavnosti, finance, trženje, produkti management ...), ki jih koordinira skrbnik ključnih kupcev. V večini primerov strokovni člani ekipe formalno še vedno poročajo svojemu funkcijskemu vodji, saj je njihov delovni čas zgolj delno posvečen programu KAM. V primerih, v katerih je obseg dela za ključnega kupca večji in zato zahteva znatnejšo vključenost ekipe, je lahko slednja tudi popolnoma posvečena delu za ključnega kupca. Vseeno pa tudi v tem primeru ekipa le redko dejansko in formalno poroča skrbniku ključnega kupca (McDonald in Woodburn, 2011; Millman in Wilson, 1996).

Na sliki 8 je prikazan primer tipične ekipe KAM, ki je sestavljena iz predstavnikov različnih funkcij oz. oddelkov. Člani ekipe poročajo svojim funkcijskim vodjem, v sredini pa je skrbnik ključnih kupcev, ki ekipo koordinira, vendar ni njihov neposredni vodja.

Slika 8: Sestava ekipe za ravnanje s ključnimi kupci



Vir: prirejeno po Woodburn (2009).

3 DOBAVITELJEV IN KUPČEV POGLED NA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Večina obstoječe literature na področju KAM (Davies in Ryals, 2009; Davies in Ryals, 2014; McDonald in drugi, 1997; McDonald in drugi, 2000; Ojasalo, 2001a; Ojasalo 2001b; Woodburn 2006; Woodburn, 2009) tematiko obravnava z vidika dobaviteljev, to pomeni strani, ki prodaja, medtem ko kupčev pogled ostaja nekoliko bolj v ozadju. Strokovnjaki se v obstoječih delih večinoma osredotočajo na pomembnost in evolucijo dobavitelja z vidika KAM ter raziskujejo vpliv uvajanja programa na samo poslovanje organizacije.

Zaradi nepredvidljivih izzivov, močne mednarodne konkurence in hitrih tehnoloških sprememb, si podjetja želijo obdržati ali pa celo povečati svojo konkurenčnost z grajenjem in sklepanjem strateških in dolgoročnih partnerstev s svojimi kupci in dobavitelji (Millman in Wilson, 1994; McDonald in Woodburn, 2011). Večina podjetij (na B2B trgih) ima majhno število kupcev (v primerjavi z B2C) in dobaviteljev, ti pa predstavljajo znatni delež pri njihovi prodaji oz. nabavi. Razmerja oz. odnosi s temi partnerji imajo ravno zato velik vpliv na uspešnost podjetja, saj imajo partnerji znaten vpliv na celoten proces (Hakansson in Snehota, 1995). Posledica tega pa je seveda dejstvo, da podjetja glavnino svojih virov usmerijo v kupce z največjo vrednostjo – svoje ključne kupce (Pardo, 1997, str. 17). Potrebno je še dodati, da lahko poslovni odnos iz zelo preprostega preraste v naprednejše oblike sodelovanja samo v primeru, če sta kupec in dobavitelj usklajena pri svojih strategijah, pristopu do poslovanja in nenazadnje tudi pri pričakovanjih glede njunega poslovnega odnosa (McDonald in Woodburn, 2011).

Dobaviteljev in kupčev pogled na KAM pa je lahko različen in se ne ujema, saj ima kupec morda drugačen pogled na odnos kot dobavitelj, saj so motivi v odnosu različni (McDonald in Woodburn, 2011). Skozi čas so se v oskrbovalnih verigah začeli trendi za optimizacijo in vpeljevanja vitkih principov poslovanja ter proizvodnje. V verigi dobaviteljev, nabave, proizvodnje, prodaje in izhodne logistike obstaja veliko možnosti za skrajšanje in pocenitev procesa skozi optimizacijo različnih členov v verigi. Kupci so zato prisiljeni, da se osredotočajo na stroškovno učinkovitost in odličnost svojih procesov, kamor sodijo tudi dobavitelji (Cheverton, 2015, str. 134).

V splošnem, bi morala biti vsaka naloga, ki jo izvaja skrbnik ključnih kupcev, usmerjena v razvijanje in ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med kupcem in dobaviteljem. Sheridan (2009) v svoji raziskavi ugotavlja, da izvajanje KAM v poslovni odnos prinaša več dodane vrednosti kot tradicionalni prodajno-nabavni odnos. To izhaja iz dejstva, da je pri odnosu, ki ga dobavitelji gradijo skozi KAM, med kupcem in dobaviteljem precej več konsistentnih stikov, interakcij in splošne komunikacije. Sama dodana vrednost pa izhaja iz zagotavljanja boljše storitve, ki jo dobavitelj nudi skozi personalizacijo, profesionalizem in v splošnem boljše ponakupne izkušnje za kupca.

Razlogi za različna dojetanja KAM so lahko različni. Pardo (1997) opisuje razloge za poglede na KAM, ki izhajajo iz notranjih procesov in aktivnosti na strani kupca:

- **Pomembnost izdelka ali storitve, ki jo dobavitelj nudi.** Če ima kupec za določene izdelke več alternativ, je takšen izdelek seveda manj pomemben. Obstaja tudi možnost, da dobavitelj kupca sodi kot enega izmed ključnih, medtem ko kupec dobavitelja vidi kot manj pomembnega.
- **Zavedanje o izvajanju KAM.** Včasih se kupci ne zavedajo, da za dobavitelja predstavljajo enega izmed ključnih kupcev, saj dobavitelj tega ni dovolj dobro

skomuniciral. V tem primeru je odnos do dobaviteljevega KAM precej nevtralen oz. se zaznava zgolj kot »potencialno pozitiven«, saj se kupec ne zaveda, da bi lahko bil deležen uresničitve dodatnih želja.

- **Kupčevo zavedanje lastne pomembnosti.** Kadar so kupci za dobavitelja zelo pomembni in predstavljajo znaten del njegovih prihodkov, se tega praviloma zavedajo. Zaradi tega želijo svojo moč v odnosu dobro unovčiti in dobavitelja prepričati, da se jim ustrezno prilagodi.
- **Struktura nabavnega procesa.** Nabavne odločitve se lahko sprejemajo centralizirano iz enega centra nabave, ali pa decentralizirano po posameznih proizvodnih lokacijah, to dejstvo pa do neke mere vpliva na odnos do KAM. Če je kupčev nabavni proces centraliziran, bo podjetje pričakovalo, da ima tudi dobavitelj podobno strukturo prodaje. Primer usklajenosti nabavno-prodajnega procesa je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Usklajenost prodajno-nabavnega procesa

		Kupec	
		Centralizirana nabava (lokalna dostava)	Lokalna nabava (lokalna dostava)
Dobavitelj	Globalna prodaja (lokalna dostava)	Dobro ujemanje	Slabo ujemanje
	Lokalna prodaja (lokalna dostava)	Slabo ujemanje	Dobro ujemanje

Vir: prirejeno po McDonald in drugi (1997).

- **Globalne strateške usmeritve.** Določene (kupčeve) globalne usmeritve so zelo odprte za dodatne storitve, ki jih ponuja dobaviteljeva KAM obravnava – npr. globalna strategija dolgoročne konkurenčnosti, ki temelji na nabavi po nizkih stroških ali dolgoročni standardizaciji izdelkov. V takšnih primerih se lahko sklenejo dolgoročna partnerstva z dobavitelji, KAM pa k temu znatno pripomore.

3.1 Dobaviteljev (prodajni) pogled

Dobaviteljev pogled na KAM in odnose s kupci je v obstoječi literaturi zelo dobro opisan in je pogosto obravnavan iz različnih vidikov. Dobavitelji na KAM gledajo kot način, s katerim lahko bolje služijo svojim največjim in predvsem najpomembnejšim kupcem. Navadno KAM prakticirajo dobavitelji, ki nastopajo na B2B trgu, primarni razlog zakaj dobavitelj vlaga in prakticira KAM pa je povečanje profitabilnosti in vrednosti za delničarje (Ojasalo, 2001a). V tem podpoglavju sem se torej osredotočil na pogled zgolj iz dobaviteljevega vidika.

Dobaviteljev KAM pristop temelji na dolgoročnih poslovnih odnosih, ki so praviloma pomembnejši od kratkih in transakcijskih odnosov. Kljub temu da je pridobivanje novih kupcev (transakcijsko trženje) seveda pomembno, je profitabilnost skoraj vedno večja pri ohranjanju obstoječih kupcev (Ojasalo, 2001a; Cheverton, 2015).

Usmerjenost v prodajo je seveda glavni namen KAM, ki ga izvajajo podjetja, zato je tudi sama izbira ključnih kupcev eden izmed pomembnejših elementov, ki mu dobavitelji posvečajo čas. S ključnimi kupci si podjetje gradi portfelj zvestih kupcev, katerim nudijo storitve in izdelke po njihovi meri, zato morajo dobavitelji njihovi izbiri posvetiti veliko časa. Največkrat je glavni dejavnik izbire **vrednost prodajnih volumnov** (McDonald in Woodburn, 2011), saj se na podlagi slednjih gradijo strategije – kupci, ki generirajo večjo vrednost prodaje, bodo seveda deležni tudi več pozornosti, saj se na podlagi tega dejavnika ključni kupci tudi določijo. Tudi kadar se upoštevajo drugi elementi, vrednost prodaje in potencialne prodaje navadno pretehtata. To pomeni, da se največji kupci skoraj vedno štejejo kot ključni. Dobavitelji vrednotijo tudi potencialno rast kupčevih naročil, pomembnost dobavitelja v očeh kupca in profitabilnost samega kupca, kar predstavlja tudi pomemben dejavnik pri sami določitvi ključnih kupcev (Cheverton, 2015; McDonald in drugi, 1997).

Ker ima večina dobaviteljev zgolj majhno število ključnih kupcev, ti pa se lahko med seboj znatno razlikujejo (npr. z vidika lokacije, nakupnih procesov, načinov in procesov pogajanj), se dobavitelji pri delu s kupci usmerjajo v drugačne in manj tradicionalne načine dela. Za razliko od klasične prodaje, kjer prodajnik skrbi za vse kupce v svoji regiji, se dobavitelji za potrebe zadovoljevanja svojih ključnih kupcev pomikajo v smer, kjer ekipa KAM ali oddelek skrbi samo za enega ključnega kupca in to koordinira z visokega nivoja (Pardo, 1997).

V zrelih fazah KAM se dobavitelj zaveda, da je za kupčevo zadovoljstvo pomembno to, kako uspešen je dobavitelj pri reševanju izzivov in koliko se uspe prilagoditi. Prodajno osebje je zato navadno izučeno, da prepoznajo kupčeve želje in potrebe, na podlagi tega pa jim pokažejo prednosti njihovega izdelka ali storitve in to predstavijo kot rešitev za problem, s katerim se kupec sooča (Millman in Wilson, 1994). Dobavitelji pa seveda ne vrednotijo uspešnosti programa KAM zgolj po zadovoljstvu kupcev, temveč si želijo to storiti predvsem skozi **profitabilnost kupca**. Brez merjenja profitabilnosti kupcev lahko podjetja zelo hitro

sklepajo, da so njihovi največji kupci hkrati tudi najbolj profitabilni, kar je le redko res. Še več, obstaja veliko dokazov iz različnih panog, da so največji kupci navadno znatno manj profitabilni kot nekoliko manjši kupci – je pa seveda treba upoštevati tudi ekonomije obsega (Cheverton, 2015).

Vredno je izpostaviti tudi dejavnike, ki niso opredmeteni oz. se jih ne da neposredno predstaviti s številkami. Nekateri dobavitelji namenoma **ciljajo na multinacionalna in globalno poznana podjetja**, ter jih obravnavajo kot ključne kupce. Razlog za to je seveda velik potencialni volumen prodaje, morda še pomembneje, pa njihov ugled pri drugih kupcih. Ko podjetje dobavlja zelo znanim multinacionalkam, to v očeh drugih (potencialnih) kupcev povečuje zaznano kredibilnost dobavitelja, kar služi kot neke vrste referenca in dokaz sposobnosti podjetja (McDonald in drugi, 1997).

3.2 Kupčev (nabavni) pogled

Kupci v programu KAM, kjer so sami prepoznani kot ključni kupec, vidijo nekatere druge prednosti, kot jih vidi dobavitelj in na KAM gledajo nekoliko drugače. Ključni kupci določenega dobavitelja pogosto niso homogena skupina podjetij. Podobni so si lahko npr. zgolj po kriterijih, po katerih so bili določeni (npr. strateška pomembnost, prispevani delež k skupni prihodkom ipd.), sicer pa so si zelo različni in zahtevajo obravnavo na svoj specifičen način (Cheverton, 2015; McDonald in Woodburn, 2011; Sheridan, 2009).

Grönroos (2004), Millman in Wilson (1994) ter Sheridan (2009) se strinjajo, da kupec ne ocenjuje zgolj odličnosti izdelkov in usposobljenosti ter kompetentnosti osebja, temveč tudi pristop do poslovnega odnosa, odzivnost in način, na katerega dobavitelj do kupčevih izzivov pristopa. McDonald in Woodburn (2011) poleg zgornjega navajata še, da brez dodanih storitev, lahko dobavitelj kvečjemu tekmuje zgolj na podlagi cene, kar pa na dolgi rok ni vzdržno. **Dober poslovni odnos** za kupca predstavlja dodano vrednost izdelku ali storitvi, ki jo dobavitelj nudi. Kupci si torej želijo tudi vzdrževanja visoke stopnje zaupanja in predanosti med obema stranema.

McDonald in drugi (1997) to predstavijo kot »**preprostost sodelovanja**« z dobaviteljem. Če obstaja ena strategija, s katero lahko odnos dobavitelj/kupec napreduje v partnerstvo, je to uvedba kakovostnih procesov, ki bodo kupcem olajšali poslovanje z dobaviteljem. Kupci enostavnost poslovanja namreč zelo visoko cenijo in si želijo čim manj zapletov oz. ovir na poti. Veliko pomeni tudi to, da dobavitelja o določenih stvareh ni potrebno neprestano opominjati in da bodo sposobni sami rešiti določene težave, pred katere jih kupci postavijo. Sheridan (2009) pa poleg tega izpostavlja še, da si kupci od svojih dobaviteljev želijo hitrega in učinkovitega posredovanja pri reševanju svojih problemov.

Dobra ponudba izdelkov/storitev je predpogoj za vsak odnos med kupcem in dobaviteljem. Ponudba mora dosledno in nenehno izpolnjevati kupčeve potrebe ter na koncu

imeti neko dodano vrednost. Ob tem lahko še dodam, da če je izdelek oz. storitev dobra in je kupec z dobaviteljem zadovoljen, se bodo ob novih projektih in svojih izdelkih vedno najprej obrnili k obstoječim dobaviteljem in materiale ter storitve najprej iskali pri njih. Neizpodbitno je tudi dejstvo, da morajo biti izdelki ustrezne kakovosti, kar pomeni, da morajo dobavitelji neprestano izboljševati svoje sisteme kakovosti. Če dobavitelj ne more slediti kupčevim potrebam s trga, se lahko sodelovanje iz tega razloga tudi zaključi (McDonald in drugi, 1997).

Cena za zagotavljanje visoke dodane vrednosti je prav tako eden izmed ključnih elementov poslovnega odnosa za kupca. Slednji si torej želijo odlične storitve za konkurenčno ceno. Z vidika dobavitelja je cenovni vidik odnosa nekoliko manj pomemben, medtem ko se pri kupcih uvršča med pomembnejše (Sheridan, 2009). V to kategorijo lahko vključimo tudi splošno obvladovanje stroškov, ki so mu kupci seveda naklonjeni. Nižanje stroškov je tako eden izmed pomembnejših ciljev nabavne strani oskrbovalne verige (McDonald in Woodburn, 2011).

V tabeli 1 so predstavljeni vsi štirje v prejšnjih odstavkih omenjeni elementi v poslovnem odnosu ter opredelitev njihove pomembnosti od prvega do zadnjega z vidika dobavitelja in kupca. Kupčev in dobaviteljev pogled na pomembnost omenjenih elementov nista povsem usklajena.

Tabela 1: Opredelitev pomembnosti vidikov poslovnega odnosa

Dobaviteljev vidik	Kupčev vidik
1. Dobra ponudba izdelkov/storitev	1. Dobra ponudba izdelkov/storitev
2. Preprostost sodelovanja	2. Cena za zagotavljanje dodane vrednosti
3. Dober poslovni odnos	3. Preprostost sodelovanja
4. Cena za zagotavljanje dodane vrednosti	4. Dober poslovni odnos

Vir: prirejeno po Sheridan (2009).

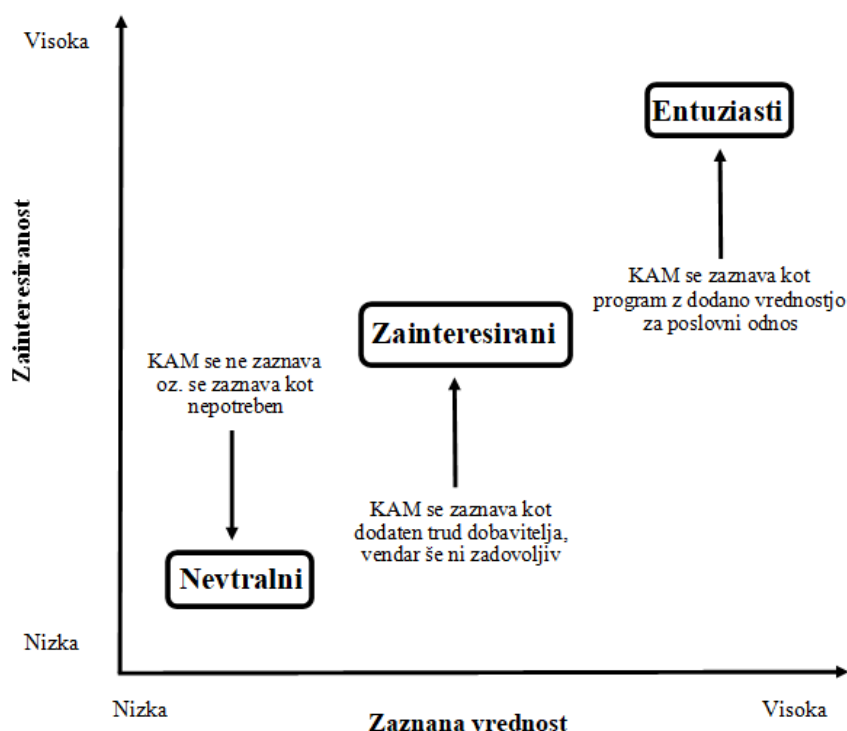
Glede na to kako kupci zaznavajo prednosti, ki jim jih ponuja dobaviteljev KAM, lahko določimo tri vrste oz. skupine – »**Nevtralni**«, »**Zainteresirani**« in »**Entuziasti**« (Pardo, 1997). Kljub temu da **nevtralni kupci** niso povsem navdušeni nad KAM, so vseeno zelo pomembni. V tej skupini nekateri kupci ne zaznavajo posebne obravnave oz. prednosti, ki bi jih lahko povezali z dobaviteljevim KAM. Dobavitelja kupci v tej skupini pogosto zaznavajo kot člen, ki se ne želi spopasti s pravim problemom (to je lahko bodisi izziv tehnične ali finančne narave). Kupci ustanovitev oddelka oz. divizije za ravnanje s ključnimi kupci vidijo kot nekaj, kar naj bi kupce zamotilo oz. obrnilo stran od njihovih glavnih pričakovanj, posledično pa KAM ne vidijo kot ene izmed rešitev pri izboljšanju odnosov z dobaviteljem (Pardo, 1997).

Nekateri kupci (pogosto so to močni kupci, ki se tega zavedajo) v poslovnem odnosu raje vzdržujejo distanco in s svojo kupno močjo vršijo pritisk na cene ter se fokusirajo na določene kriterije učinkovitosti, ki jih zahtevajo od svojih dobaviteljev (Millman in Wilson, 1994). Takšna podjetja (kupci) navadno nastopajo na trgih, kjer je prisotna močna cenovna konkurenca, posledično pa bodo podjetja ves svoj trud vložila v izboljšanje oz. znižanje cen svojih vstopnih materialov. KAM je pogosto zaznan kot (preveč) dolgoročen projekt, da bi bilo vanj vredno vlagati čas v tako konkurenčnem okolju. Podjetja včasih vseeno zaznajo koristi dobaviteljevega programa za ravnanje s ključnimi kupci, predvsem na področju dobre koordinacije, deljenja informacij in prilagoditve storitev ali izdelkov za specifične potrebe kupca. Kljub temu pa je kupcu vpliv teh dejavnikov težko ovrednotiti, poleg tega pa je v konkurenčnem okolju to preveč dolgoročna korist, da bi ji posebno pozornost in čas posvečali zdaj (Pardo, 1997, str. 20).

Zainteresirani kupci so skupina podjetij, ki KAM zaznavajo kot pozitivno, čeprav preveč omejeno aktivnost na strani dobavitelja. So pa to vseeno prvi koraki proti izboljšanju odnosov in sodelovanja med dobavitelji in njihovimi kupci. Podjetja v tej skupini dobavitelje, ki implementirajo KAM, sprejemajo precej pozitivno, saj stremijo še k nadaljnjemu izboljševanju odnosov. V splošnem, podjetja v skupini »Zainteresirani« KAM zaznavajo kot precej pozitivno aktivnost dobaviteljev, vseeno pa ne bodo oklevala pri iskanju optimalnejših rešitev pri drugih dobaviteljih (Pardo, 1997, str. 20–21). Kupci (pa tudi dobavitelji) poudarjajo tudi, da trenutni odnosi lahko napredujejo v bolj kooperativne in bolj medsebojno odvisne. To je najbolj vidno ravno v fazah in odnosih, kjer kupec in dobavitelj nimata zgolj osnovnega odnosa, temveč je medsebojno sodelovanje že v fazi neke vrste kooperacije, deljenja informacij in sodelovanja (Bruce in Ryals, 2005).

V zadnjo skupino, imenovano **entuziasti**, pa spadajo podjetja, v katerih je izvajanje programa KAM zelo dobro in pozitivno sprejeto, program pa zaznavajo kot učinkovit način reševanja izzivov, ki nastanejo v poslovnem odnosu. Takšni kupci si želijo dolgoročnega sodelovanja in močnih odnosov. Skupno pot lahko kupci podprejo z vzpostavljenimi mehanizmi za deljenje informacij in skupnimi vlaganji. Vloga skrbnika ključnih kupcev je pri takšnih odnosih zelo pomembna, saj predstavlja pomembno vez in je glavni kupčev kontakt do dobavitelja. Njegova vloga kupcu predstavlja poenostavljen dostop do dobavitelja, omogoča boljši oz. prioritetni dostop do dobaviteljevih virov, hkrati pa se mora dobro zavedati notranjih procesov in aktivnosti, ki potekajo pri kupcu. Postavljanje in pogajanje o cenah je še vedno intenzivno in redno v pregledu, hkrati pa so tudi kupci odprti za prilagoditve, ko se poslovno okolje spreminja (Millman in Wilson, 1994; Pardo, 1997, str. 21). Dolgoročni poslovni odnos kupcem lahko nudi varnost, občutek nadzora in zaupanja, manjša nakupna tveganja, na koncu pa tudi manjše skupne stroške nabave (Grönroos, 2004). Na sliki 10 lahko vidimo še grafični prikaz identificiranih skupin kupcev glede na njihovo percepcijo dobaviteljevega programa ravnanja s ključnimi kupci.

Slika 10: Skupine kupcev glede na percepcijo dobaviteljevega programa za ravnanje s ključnimi kupci



Vir: prirejeno po Pardo (1997).

3.3 Trženje s poudarkom na odnosih v procesu ravnanja s ključnimi kupci

Trženje s poudarkom na odnosih (angl. Relationship marketing) je koncept trženja, ki se ukvarja z vzpostavljanjem dobrih odnosov s celotno mrežo kupcev, pa tudi ostalih deležnikov v poslovnem procesu. Zgrajen je na osnovi uvedbe, razširitve in vzdrževanja interakcij z deležniki, s tem pa pomaga tvoriti želene poslovne odnose. Namen trženja s poudarkom na odnosih je soustvarjanje skupne vrednosti, profitabilnosti in dolgoročnega uspešnega sodelovanja med partnerji (Payne in Frow, 2013, str. 23).

Lahko ga opišemo tudi kot proces trženja, v katerem se ukvarjamo s prepoznavanjem, vzpostavljanjem, vzdrževanjem in krepitevijo odnosov v poslovnih razmerjih. Gre za strateški management odnosov z vsemi vpletenimi deležniki in torej ne vključuje zgolj kupcev. Včasih to pomeni tudi prekinitev določenih vezi s kupci ali drugimi deležniki, če je to v skladu z interesi vpletenih in bo to najbolje izpolnilo njihove cilje. (Grönroos, 1994; Payne in Frow, 2017). Trženje s poudarkom na odnosih lahko definiramo tudi kot trženje skozi medsebojne interakcije in mreženje, kjer so poudarjeni trije glavni stebri te veje trženja – interakcije, komunikacija in ustvarjanje vrednosti, temeljijo pa na cilju izboljšanja in

utrjevanja odnosov z obstoječimi kupci, namesto iskanju novih kupcev (Gummesson, 1999; Payne in Frow, 2013).

Termin se je v literaturi prvič začel pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar je način pristopa do kupcev kot tak, prisoten praktično že od začetka pojava trgovanja. Trženje s poudarkom na odnosih temelji na dejstvu, da vrednosti za kupca ne predstavljajo zgolj izdelki ali storitve. Dodano vrednost za kupca predstavlja tudi odnos, ki ga v medsebojnem sodelovanju dobavitelj in kupec vzdržujeta. Dolgoročen odnos kupcu nudi varnost, občutek kontrole in zaupanja, minimizirano nabavno tveganje, v končni fazi pa tudi skupno nižje stroške nabavnih dejavnosti (Grönroos, 2004). Pojav trženja s poudarkom na odnosov torej ne pomeni iznajdbe nove veje trženja, temveč ponovno odkritje tega področja, ki sicer že dolgo časa predstavlja pomemben dejavnik uspešnih podjetij (Payne in Frow, 2013).

Ob zaostrovanju konkurence si izdelki postajajo vedno bolj podobni, saj konkurenti spremljajo drug drugega in tudi svoje izdelke prilagajajo glede na konkurenco in želje kupcev. V večini primerov tudi konstantne izboljšave in dodaten razvoj izdelkov ne vodi več v dolgoročno konkurenčno prednost. Prav zaradi tega imajo poslovni odnosi velik pomen. Do izraza zato pridejo dodatne storitve kot so storitve oz. logistični procesi ob ravno pravem času (angl. Just in Time, v nadaljevanju JIT), pomoč pri vgradnji opreme in nastavitvah linij, dodatna podporna dokumentacija, nudenje poprodajnih storitev in rezervnih delov, prilagojeni načini zaračunavanja izdelkov/storitev (prilagojeno izdajanje računov) in nenazadnje tudi učinkovito ravnanje z reklamacijami. To so torej dodatne storitve, ki za kupca pomenijo dodano vrednost in gradijo boljši poslovni odnos (Grönroos, 2004).

Strokovnjaki še posebej poudarjajo, da se osredotočenost KAM v zadnjih letih vse bolj nagiba v smer odnosov in njihove pomembnosti. Badawi in Battor (2020) navajata, da obstaja povezava med kakovostjo poslovnih odnosov (kamor spada tudi npr. stopnja zaupanja med partnerji) in učinkovitostjo programa KAM. Kakovost odnosa je npr. odvisna od prilagodljivosti dobavitelja in zaznane zanesljivosti s strani kupca, boljša kakovost odnosa pa se seveda odraža tudi v večji učinkovitosti programa KAM za dobavitelja. Poleg zgornjega Sun in drugi (2022) dodajajo še, da so za implementacijo KAM ter grajenje in vzdrževanje močnih poslovnih odnosov s kupci pomembni tudi dobri odnosi znotraj podjetja, saj dejansko tvorijo interne vire, s katerimi dobavitelji zadovoljujejo kupce.

Kupci ne iščejo zgolj izdelkov oz. storitev, temveč iščejo bolj celostno ponudbo, ki vključuje vse od deljenja informacij glede učinkovite in varne uporabe izdelkov, nastavitve linij, popravil, pa do vzdrževanja in nadgradnje izdelkov ali storitev, ki so jih kupili. Sam izdelek je, v primerjavi s podpornimi storitvami, le redko glavni razlog za kupčevo nezadovoljstvo (Grönroos, 2004). Oskrba kupcev, ki je pomemben del trženja s poudarkom na odnosih, ob zaostrovanju konkurence ravno zato postane pomemben igralec pri povečevanju konkurenčne prednosti. Če se dobavitelj ni pripravljen pogajati o cenah (kar sicer redko

ustvari trajno konkurenčno prednost), potem mu za doseganje dodane vrednosti in prednosti pri kupcu ostanejo zgolj dodatne ali podporne storitve, ki jih dostavi skozi program podpore kupcem (Christopher in drugi, 1991).

Pomembnost proaktivne oskrbe kupcev izpostavljata tudi Payne in Frow (2013), ki poleg tradicionalnega trženjskega spleta oz. izdelka, cene, promocije in tržnih poti (angl. Product, Price, Promotion, Placement, v nadaljevanju 4P), izpostavljata še nekatere druge, za katere menita, da so pri trženju s poudarkom na odnosih nepogrešljivi. Avtorja navajata, da se osnovni 4P pristop osredotoča predvsem na pridobivanje novih kupcev, medtem ko je zelo pomemben del trženja s poudarkom na odnosih tudi zadržanje obstoječih kupcev.

Na sliki 11 so prikazani še dodatni dejavniki, ki jih poleg 4P izpostavljata Payne in Frow (2013) – to so ljudje, procesi in proaktivna oskrba kupcev. Za slednje avtorja navajata, da so za trženje s poudarkom na odnosih še posebej pomembni.

Slika 11: Trženje s poudarkom na odnosih



Vir: prirejeno po Payne in Frow (2013).

3.4 Razvoj odnosov s ključnimi kupci

Trženje s poudarkom na odnosih se neločljivo povezuje s KAM, saj slednji že v svoji osnovi želi svojim ključnim kupcem ponuditi nekaj več kot zgolj izdelek, ki ga podjetje proizvaja, to pa je hkrati tudi glavni element trženja s poudarkom na odnosih.

Prehod iz transakcijskega načina trženja na bolj dolgoročno skrb za odnose s kupci, ima velik vpliv na organizacijo trženjskih aktivnosti. Payne in Frow (2013, str. 17) izpostavljata, da so za uspešen razvoj trženja s poudarkom na odnosih (in s tem tudi razvoj dobrih odnosov s kupci) potrebni:

- Osredotočenost na odnose, namesto na transakcije,
- Vključenost različnih poslovnih funkcij, ne zgolj ene,
- Osredotočenost na ustvarjanje vrednosti za kupce,
- Vključuje prehod iz trženjskih aktivnosti, usmerjenih v pridobivanje novih kupcev na aktivnosti, usmerjene tako na zadržanje obstoječih, kot tudi na pridobivanje novih kupcev.

V (dolgoročnem) odnosu s ključnim kupcem, v katerega je dobavitelj pripravljen vložiti več časa in sredstev, jasne ločnice med prodajo izdelka in nudenjem celotne storitve ni več. Ko celoten proces prodaje in nudenja dodatnih storitev za kupca postaja pomemben in nepogrešljiv, se tudi narava odnosa spreminja. Proizvedeni in prodani izdelek za obe strani sicer še vedno pomeni osnovo odnosa, dodatne pred- in ponakupne storitve (npr. prej omenjena JIT logistika, posebni modeli oskrbe, hitra odzivnost, pomoč pri vzdrževanju, prilagojeno izdajanje računov ipd.) pa skupaj z izdelkom tvorijo celotno storitev. Poleg izdelka torej šteje tudi sposobnost dobavitelja, da bolje kot konkurenti ravna z dodatnimi elementi ponudbe in s tem s svojimi aktivnostmi ustvari dodano vrednost za kupca. Treba je še dodati, da če se dodatne storitve poslabšajo, kakovost izdelka pa ostane enaka, se bo dodana vrednost dobavitelja v očeh kupca zmanjšala, odnos pa se bo poslabšal (Grönroos, 2004). V takšnem poslovnem odnosu izdelek postane proces oz. celotna storitev, ki vključuje opredmetene (izdelek ali oprema, ki jo dobavitelj proizvaja) in neopredmetene elemente (dodatne storitve, ki spremljajo dobavo izdelkov) (Grönroos, 1996).

V grajenje dobrih in naprednejših poslovnih odnosov je torej vključenih veliko različnih funkcij v dobaviteljevem podjetju. Brez takšnega medfunkcijskega sodelovanja implementacija učinkovitega trženja s poudarkom na odnosih ni mogoča (Payne in Frow, 2013).

Za implementacijo učinkovite strategije trženja s poudarkom na odnosih v povezavi s KAM je potrebno dobro uskladiti fokus v tri ključna področja trženja (proces interakcij, integrirano trženjsko komuniciranje in ustvarjanje končne vrednosti za kupca), ki eno brez drugega ne morejo doseči dolgoročnega in uspešnega odnosa s ključnim kupcem (Grönroos, 2004; Gummesson, 1996; Ojasalo, 2001b; Payne in Frow, 2013).

Proces interakcij je ključni del trženja s poudarkom na odnosih. V transakcijskem poslovnem odnosu je izdelek glavni del posla, saj so okrog njega zgrajene odločitve, kako ga proizvesti, dostaviti, promovirati in kakšno ceno postaviti. Izdelek je sicer dokaj enostavno zamenljiv in se v poslovnem odnosu ne razvija. Po drugi strani pa se v dolgoročnem odnosu s ključnim kupcem ne prodaja samo izdelek kot takega, temveč celoten proces ustvarjanja dodane vrednosti za kupca, ki je v KAM in trženju s poudarkom na odnosih v središču pozornosti (Grönroos, 2004). Dodana vrednost v dolgoročnih odnosih se ustvarja z interakcijami med predstavniki dobavitelja, njihovimi izdelki, tehnologijo in sistemi, ter nabavniki, uporabniki in odločevalci na strani kupca. Interakcije torej niso omejene zgolj na ljudi, temveč jih predstavljajo tudi uporabniške izkušnje (Gummesson, 1996). Interakcije se lahko začnejo na osnovi tržnih sporočil in trženjskega komuniciranja, vendar morajo tem slediti tudi osebne interakcije, ki sprožijo poslovni odnos (Grönroos, 2004).

Skrbniki ključnih kupcev pri interakcijah s (potencialnimi) kupci igrajo pomembno oz. ključno vlogo, saj za kupca pogosto pomenijo prvi in glavni kontakt z dobaviteljem. Skupaj s procesom trženjskega komuniciranja morajo strategijo prenesti tudi na osebne interakcije s pravimi osebami v kupčevi organizaciji. Naloga skrbnika kupcev je namreč to, da identificira ključne kontakte, ki se lahko odločajo o nadaljevanju in končanju poslovnega odnosa. Skrbnik mora tudi izven uradnega ali službenega okolja razviti (neformalne) socialne stike in interakcije s svojimi kupci in na podlagi tega graditi dober odnos. Za vzdrževanje odnosa je pomembna tudi konsistentnost odnosa, zato mora skrbnik ključnih kupcev to skozi interakcije prepoznati in standardizirati svoje procese za vzdrževanje odnosa na podlagi identificiranih preferenc kupca. Na podlagi konsistentnih interakcij in poglobljenega odnosa skrbnik kupcev igra ključno vlogo pri zadovoljevanju kupca (Ojasalo, 2001b).

Proces integriranega trženjskega komuniciranja je drugi izmed ključnih elementov za uspešno implementacijo trženja s poudarkom na odnosih, saj **trdno podpira razvoj in krepitev odnosov**. To je glavni element, ki podpira grajenje odnosov, prodajo in spodbuja dvostransko komunikacijo. Integrirano komuniciranje je sestavljeno iz elementov oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi. Če izdelek v resnici ni to, kar je sporočeno skozi trženjsko komuniciranje, odnosi med prodajno in nabavno stranjo pa so slabi, samo s trženjskim komuniciranjem ne moremo doseči dobrih in dolgoročnih poslovnih odnosov s kupci. Pomembno pa je, da je trženjsko komuniciranje povezano in usklajeno s strategijo grajenja odnosov ter drugimi ključnimi elementi tega procesa (Grönroos, 2004).

Kot zadnji izmed treh elementov pa je **ustvarjanje končne vrednosti za kupca**, kjer se trženje s poudarkom na odnosih tudi najbolj odraža. Slednje je seveda ključni element pri razvijanju odnosov s ključnim kupcem, ki ga proces interakcij in trženjskega komuniciranja zgolj podpirata. Če odnos za kupca ne prinaša vrednosti, vanj tudi ne bo vlagal. Pred začetkom uvajanja kakršnihkoli aktivnosti mora dobavitelj poznati interne procese kupca in vedeti, katere kupčeve interne izzive njihova storitev sploh rešuje. Samo poznavanje kupčevih potreb torej ni dovolj, saj je treba razumeti širšo sliko kupčevega generiranja vrednosti. To so lahko na primer interesi z vidika minimiziranja zaloga, vitkih procesov oskrbovalne verige in proizvodnje (vključno z minimalnimi okolijskimi vplivi), trajnosti in minimalni stroški zastojev. Šele na podlagi razumevanja omenjenih izzivov in internih procesov se lahko lotimo ponudbe izdelkov (skupaj s spremljajočimi storitvami), ki bodo za kupca prinašali največjo dodano vrednost. Dobavitelj mora biti torej nujno usklajen z internimi procesi kupca in jih do potankosti razumeti. Brez tega izdelki in storitve ne morejo biti razviti in ponujeni na zadovoljiv način, ki bi ustvarjal maksimalno vrednost za kupca (Grönroos, 2004).

Tudi Ojasalo (2001b) se strinja, da mora dobavitelj za ustvarjanje maksimalne dodane vrednosti najprej dobro raziskati osnovne potrebe in karakteristike kupčevih želja. To

pomeni, kako se njihovi izdelki pri kupcu uporabijo, kakšna je interna veriga vrednosti, kakšne so tržne potrebe in v kakšni ekonomski situaciji je kupec. Na tej podlagi mora dobavitelj identificirati posebne potrebe in temu prilagoditi svoje storitve. To velja tako za potrebe organizacije kot tudi potrebe posameznikov, s katerimi skrbniki ključnih kupcev sodelujejo in morajo z njimi vzdrževati dobre odnose. Na koncu je vredno dodati še, da mora skrbnik kupcev znati uporabiti metode za obvladovanje in uravnavanje kupčevih pričakovanj oz. zagotoviti realističen vpogled v pričakovane rezultate. Kupčeva pričakovanja pa morajo biti dosežena oz. presežena.

Ustvarjanje vrednosti za kupca je torej sestavljeno iz več različnih elementov poslovanja, za to pa je potrebna vključenost različnih poslovnih funkcij oz. oddelkov. Payne in Frow (2013) poudarjata, da je to eden izmed ključnih dejavnikov za uspešen razvoj trženja s poudarkom na odnosih in samega razvoja odnosov s kupci. Avtorja navajata še, da je pot do uspešne uvedbe trženja s poudarkom na odnosih ravno v poenotenju delovanja poslovnih funkcij, ki igrajo najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju vrednosti za kupca – to so kakovost, oskrba kupcev in trženje.

3.5 Kompetence skrbnika ključnih kupcev (vidik kupca in dobavitelja)

Da lahko skrbnik ključnih kupcev koordinira vse omenjene aktivnosti, vzdržuje dobre odnose s kupci in tudi vodi ekipo sodelavcev iz različnih oddelkov podjetja, potrebuje posebne kompetence. V primerjavi z navadnim prodajnim zastopnikom potrebuje skrbnik ključnih kupcev precej več oz. drugačna znanja in veščine, saj so zadolžitve skrbnika ključnih kupcev precej drugačne kot prodajnikove (Cheverton, 2015; McDonald in drugi, 1997; Sheridan, 2009).

Predvsem v bolj naprednih fazah implementacije programa KAM (npr. v fazi napredovanja in fazi zrelosti KAM) je to že vodstvena pozicija in od skrbnika kupcev zahteva oz. pričakuje tudi vodstvene sposobnosti (McDonald in drugi, 1997). Po drugi strani, pa so v začetnih fazah razvoja KAM (npr. zgodnji KAM ali v vmesni fazi KAM) potrebna nekoliko bolj operativna znanja, ki so zelo podobna tistim, ki jih potrebujejo dobri prodajniki. Skrbnik kupcev mora namreč znati dobro predstaviti podjetje in s tem privlačiti ter zadržati ključne kupce (McDonald in Meldrum, 2013). V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se morajo tudi skrbniki ključnih kupcev neprestano prilagajati in prevzemati nove naloge ter odgovornosti, s tem pa tudi konstantno pridobivati nova znanja, ki so potrebna za uspešno delo (Sheridan, 2009).

McDonald in drugi (2000, str. 222) navajajo, da ima idealni skrbnik ključnih kupcev naslednje lastnosti:

- Sposobnost dela z ljudmi (komunikacijske veščine, vodstvene sposobnosti, kredibilnost),

- Sposobnost razmišljanja (analitično razmišljanje, kreativnost in fleksibilnost, strateško razmišljanje),
- Sposobnost administrativnega in projektnega vodenja,
- Relevantne izkušnje (tehnična znanja o izdelku in uporabnosti za kupčevo podjetje, razumevanje trženja, financ in prava, poznavanje poslovnega okolja),
- Osebnostne kvalitete (integriteta, pogajalske in prodajne veščine, všečnost).

Cheverton (2015, str. 336) je primerjal potrebna znanja prodajnikov s tistimi, ki jih za svoje delo potrebujejo skrbniki ključnih kupcev. Ugotovil je, da so znanja, potrebna v prodaji, veliko bolj tehnična, in ne zahtevajo toliko posameznikove strateške usmerjenosti. Izpostavil je tudi, da če je posameznik dober prodajnik, to še ne pomeni, da bo tudi dober skrbnik ključnih kupcev. Potrebna znanja prodajnika ter skrbnika ključnih kupcev so navedena v tabeli 2.

Tabela 2: Potrebna znanja prodajnika in skrbnika ključnih kupcev

Tradicionalni prodajnik	Skrbnik ključnih kupcev
- Poznavanje izdelka - Socialne veščine - Sposobnost dobrih prezentacij - Pogajalske veščine - Organiziranost - Dobro razporejanje časa - Obvladovanje svojega območja - Samostojnost	- Strateško razmišljanje - Strateško vplivanje (angl. Strategic influencing) - Poslovni management - Projektno vodenje - Vodenje ekipe in delo v ekipi - Inovativnost in kreativnost - Sposobnost koordinacije - Management sprememb - Trenerstvo - Politično podjetništvo

Vir: prirejeno po Cheverton (2015).

Percepcija tega, kaj naj bi skrbnik kupcev bil in kakšne kompetence potrebuje, je na strani kupca in dobavitelja precej podobna, vseeno pa ena stran bolj izpostavlja ene kompetence, druga stran pa druge. Tako kupci kot tudi dobavitelji so se strinjali, da je **komunikativnost** ena izmed ključnih kompetenc skrbnika ključnih kupcev. Tukaj imam v mislih predvsem učinkovit način izražanja. Predvsem kupci izpostavljajo, da mora dobavitelj podati pobudo za različne interakcije, saj s tem prinaša vrednost za kupca. Komunikacija, ki gradi dobre medsebojne odnose in »kemijo« komunikacije pa v očeh kupcev in dobaviteljev predstavlja eno izmed glavnih in najpomembnejših kompetenc skrbnika ključnih kupcev (McDonald in drugi 1997; Sheridan, 2009). Pri ostalih pa se pogledi nekoliko razlikujejo, vsekakor pa si niso nasprotujoči.

3.5.1 Dobaviteljev pogled

V tem poglavju bom predstavil različne potrebne kompetence skrbnika ključnih kupcev, kot jih vidijo predstavniki dobaviteljev. Med znanji oz. kompetencami, ki jih pričakujejo dobavitelji oz. tista stran, ki prodaja, je zelo pomembno dobro **poznavanje kupčevih procesov** ter njihovega načina dela nasploh. Dobavitelji si želijo od svojih skrbnikov ključnih kupcev tudi poslovne pismenosti in splošne poslovne ter podjetniške naravnosti (Sheridan, 2009).

Med znanji oz. kompetencami, ki jih pričakujejo dobavitelji oz. tista stran, ki prodaja, so pomembne **prodajne in pogajalske veščine**. Predstavniki kupcev in predstavniki dobaviteljev se sicer strinjajo, da dejansko prodajanje predstavlja zelo majhen del časa skrbnika ključnih kupcev, saj da to dejansko ni njegovo primarno delo. Prav tako prevladuje mnenje, da sama prodaja v zrelem poslovnem odnosu predstavlja (oz. naj bi predstavljala) zgolj 10 % časa osebe na tem položaju. Medtem ko kupci pričakujejo manj prodajnih spretnosti, pa se na strani dobavitelja zavedajo, da je njihova naloga, da v končni fazi v podjetje pripeljejo nova naročila. Prodajne in pogajalske veščine so zato v očeh dobaviteljev zelo pomembne (McDonald in drugi 1997).

Cheverton (2015, str. 338–339) pri kompetencah skrbnika ključnih kupcev izpostavlja vidik **vodenja ekipe KAM**. Skrbnik kupcev mora imeti torej sposobnost (in zaslužen avtoriteto) vodenja ekipe strokovnjakov z različnih področij, ki sicer po organizacijski shemi ne spadajo v oddelek KAM, posledično pa skrbnik ni njihov neposredni vodja. Izpostavlja še vidik generiranja vrednosti za kupca, kar pomeni, da mora skrbnik ključnih kupcev videti in prepoznati potencialne priložnosti, kjer lahko kupcu ponudi dodatne storitve. Hkrati mora znati uporabiti interne vire in predlagati ter poiskati dobre rešitve za kupčeve izzive. Tako kupci kot tudi dobavitelji si praviloma želijo dolgoročnih partnerstev, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju. To pomeni, da je skrbnik ključnih kupcev sposoben sprejemanja kompleksnih odločitev in kooperativnega sodelovanja z vsemi deležniki.

Pomemben vidik je tudi **trenerstvo ekipe**, ki, kot rečeno, ni formalno podrejena skrbniku ključnih kupcev. Slednji torej vodi ekipo, ki ni zaposlena pri njem, člani so pogosto mnogo večji strokovnjaki na svojih področjih kot je on sam, pogosto pa so lahko tudi na višjih položajih na svojem področju kot skrbnik. Ključna kompetenca je torej tudi trenerstvo ekipe skozi poslušanje. Naloga trenerja je, da iz svojega zaposlenega skozi pogovor, dobra vprašanja in poslušanje izvabi to, kar ekipa potrebuje (Cheverton, 2015, str. 345–346).

Cheverton (2015, str. 346–347) izpostavlja še **politično podjetništvo**. Politični vidik predstavlja »diplomacijo« med dvema različnima in zapletenima organizacijama (kupčevo in dobaviteljevo). Skrbnik ključnih kupcev mora krmariti med obema organizacijama, njhovima kulturama, cilji, različnimi pristopi in iskati povezave ter rešitve, primerne za obe strani. Nanaša se torej na sprejemanje odločitev, ki so sprejemljive za obe strani. V splošnem je skrbnikom težje izraziti svojo politično stran znotraj svojega podjetja, saj se pogosto zgodi, da pozabijo na vljudnost in prijaznost, ki jo kažejo pred kupci. V svojem podjetju pa

od sodelavcev pričakujejo, da bodo vedno naredili točno tako, kot jim je rečeno. Podjetniški vidik pa predstavlja komercialni del sodelovanja med podjetjema. Gre za prepoznavanje priložnosti in sprejemanje odločitev, katere se lotimo najprej. Podjetniški vidik je med prodajniki načeloma dobro razvit.

Sposobnost **grajenja in vzdrževanja** odnosov je za skrbnike ključnih kupcev prav tako zelo pomembna, saj je njihova glavna naloga obdržati obstoječe ključne kupce ter maksimizirati njihovo profitabilnost. Nekateri skrbniki sposobnost grajenja in vzdrževanja odnosov štejejo tudi kot najpomembnejšo kompetenco, ki jo mora skrbnik ključnih kupcev imeti (Sheridan, 2009).

3.5.2 Kupčev pogled

V tem poglavju pa bom predstavil potrebne kompetence skrbnika ključnih kupcev z vidika predstavnikov kupcev. Večina kupcev poudarja pomembnost zaupanja vrednih odnosov in poslovnih praks med dobaviteljem in kupcem – **integriteto**. Tukaj se nanašamo tako na pomembnost zaupanja do skrbnika ključnih kupcev kot posameznika, kot tudi na njegovo organizacijo kot celoto (McDonald in drugi 1997; Sheridan, 2009). Sheridan (2009) ob tem izpostavlja še sposobnosti za reševanje problemov ter zanesljivost, saj kupci želijo odločne in zanesljive odgovore na svoja vprašanja. Ko dobavitelj nekaj obljubi, mora to tudi realizirati. Hkrati kupci od skrbnikov pričakujejo tudi določeno mero avtonomije pri odločanju in avtoriteto v svojem podjetju, saj si želijo hitrejših dogovorov pri pogajanjih. Pomembno je tudi zaupanje med partnerji, saj je v konkurenčnem okolju držanje obljub izjemnega pomena za vzdrževanje dolgoročnih poslovnih odnosov.

Kupci izpostavljajo tudi, da je zelo pomembno, da skrbnik ključnih kupcev dejansko dobro **pozna tehnične lastnosti izdelka/storitve**, ki jo zastopa. To pomeni, da zna odgovoriti tudi na nekoliko bolj podrobna in tehnična vprašanja ter je sposoben prepoznati priložnosti in kupcu svetovati, na kakšen način lahko prodajani izdelek najboljše izkoristi (McDonald in drugi 1997; Sheridan, 2009).

Brez temeljitega in poglobljenega **razumevanja kupčevega podjetja, poslovnega okolja, njegovih specifik in samega poslovanja**, skrbnik ključnih kupcev ne more uspešno opravljati svojega dela. Zaradi trendov optimizacije oskrbovalnih verig si kupci želijo večjega doprinosa dobaviteljev in tesnejšega sodelovanja, kjer dobavitelji sami predlagajo določene bližnjice in poti za optimizacijo procesov. Poznavanje panoge in poslovnega okolja, v katerem kupec posluje, je prav tako nujno potrebno, saj se od skrbnikov ključnih kupcev pogosto pričakuje, da politične, ekonomske in tehnološke dejavnike, ki vplivajo na panogo, poznajo tako dobro, kot kupci sami (McDonald in drugi 1997; Sheridan, 2009).

4 RAZISKAVA O POMENU SODELOVANJA POSLOVNIH FUNKCIJ ZA USPEŠNO RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Za raziskovanje sodelovanja skrbnikov ključnih kupcev z vodji oskrbe (in sodelavci iz drugih funkcij nasploh) sem se odločil, ker sem sam zaposlen v oskrbovalni verigi, natančneje na področju nabave, kjer veliko sodelujem z dobavitelji – predvsem s skrbniki kupcev prodajniki in predstavniki oskrbovalne verige na dobaviteljevi strani. Zanimalo me je, kako medfunkcijsko sodelovanje v podjetju dobavitelja vpliva na dobro pretočnost procesov in kako nastajajo motnje, ki v končni fazi vplivajo na kupca ter tudi na sam odnos med dobaviteljem in kupcem. **Namen raziskave** je torej raziskati, kako delujejo povezave med KAM in ostalimi oddelki ter razumeti, kakšno vlogo v realnosti oz. v praksi (v primerjavi s teorijo) igrajo skrbniki ključnih kupcev v svojem podjetju. Zelo pomemben prispevek magistrskega dela je tudi to, da sem raziskal in primerjal tako dobaviteljev kot tudi kupčev pogled na KAM ter njegov vpliv na odnos med kupcem in dobaviteljem. V sklopu raziskave sem preučeval tudi pričakovanja ključnega kupca do dobavitelja. Preučil sem torej realnost dela in vlog skrbnikov ključnih kupcev ter to primerjal z smernicami in teorijo, ki jo avtorji opisujejo v znanstveni literaturi.

Cilji moje kvalitativne raziskave so:

- ugotoviti, kako se kupčev in dobaviteljev pogled na KAM razlikujeta,
- pridobiti praktični vpogled v sodelovanje skrbnikov ključnih kupcev z vodji in zaposlenimi v drugih oddelkih (predvsem z oskrbovalno verigo),
- preučiti dejanski pomen sodelovanja skrbnika ključnih kupcev z ostalimi podpornimi funkcijami za zadovoljevanje kupčevih potreb,
- na podlagi ugotovitev na koncu podati ustrezna praktična priporočila za skrbnike ključnih kupcev.

4.2 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del predstavlja teoretični pregled obstoječe strokovne literature na področju KAM in povezanih področij ter je sestavljen iz pregleda KAM na splošno ter pregleda elementov KAM z vidika kupcev in dobaviteljev. Samostojna empirična kvalitativna raziskava pa predstavlja drugi del magistrskega dela.

V splošnem lahko raziskovalne metode razdelimo na **kvalitativne in kvantitativne**. Za slednje je značilno, da temeljijo na kvantificiranju podatkov (prikazovanju s številkami) in navadno uporabijo eno ali več statističnih analiz, s katerimi prikažejo ugotovitve raziskave. Kvantitativne raziskave temeljijo na reprezentativnem vzorcu in omogočajo posploševanje ugotovitev na celotno populacijo. Najpogostejša metoda za zbiranje primarnih podatkov za

kvantitativno raziskavo je anketa. Na drugi strani pa **kvalitativne** raziskave temeljijo na majhnih vzorcih, zbiranje podatkov je delno strukturirano, s takšno raziskavo pa želimo doseči globlje in podrobnejše razumevanje obravnavane tematike. Najpogostejši metodi za zbiranje primarnih podatkov pri kvalitativnih raziskavah pa sta izvedba fokusne skupine in izvedba poglobljenih intervjujev (Malhotra in Birks, 2006).

Pri raziskovanju sodelovanja skrbnikov ključnih kupcev z oskrbovalno verigo in drugih oddelkov sem se odločil za **zbiranje primarnih podatkov** in **kvalitativni pristop** k raziskavi. Za kvalitativno metodo sem se odločil, ker sem s takšnim pristopom pridobil poglobljeno in širše razumevanje izbrane tematike, kar mi je omogočilo, da sem lahko podal kvalitetna praktična priporočila za skrbnike ključnih kupcev. Pri zbiranju primarnih podatkov sem izvedel poglobljene intervjuje s skrbniki ključnih kupcev in vodjo logistike (na strani dobavitelja). Na strani kupcev pa sem poglobljene intervjuje izvedel z nabavniki, vodjo logistike ter operativno vodjo logistike. Sogovorniki so zaposleni v farmacevtski in avtomobilski panogi ter panogi bele tehnike. Namesto fokusne skupine sem za metodo zbiranja primarnih kvalitativnih podatkov raje izbral poglobljene intervjuje. V poslovnem svetu je namreč težko uskladiti več oseb, ki bi bile za izvedbo fokusne skupine vse na voljo ob istem času. V svoji raziskavi sem pripravil zapise intervjujev, ki so bili pripravljeni na podlagi pogovorov s sogovorniki. Kadar so se sogovorniki strinjali, sem pogovore za lažjo pripravo transkripta posnel, sicer pa sem med izvedbo poglobljenega intervjuja sproti delal zapiske. Večina sogovornikov se s snemanjem pogovora sicer ni strinjala. Odgovore sogovornikov sem skozi empirični del magistrskega dela analiziral s pomočjo navzkrižne analize (Khan in Van Wynsberghe, 2008, str. 2). Ker je bilo nekaj mojih sogovornikov (na strani dobavitelja) tujcev, ki ne govorijo slovensko, sem te intervjuje izvedel v angleščini. Zaradi tega so tudi zapisi intervjujev napisani v angleškem jeziku.

Poglobljeni intervju je metoda zbiranja primarnih podatkov, ki v večini primerov poteka med dvema osebama – med izpraševalcem in intervjuvancem. To je polstrukturirana metoda zbiranja podatkov, kar pomeni, da ima raziskovalec vnaprej pripravljena vprašanja v obliki opomnika, vendar so ta splošna in služijo zgolj kot orientacija oz. ohlapen načrt za vodenje pogovora. Poglobljeni intervju je zasnovan kot dialog, ki izpraševalcu omogoča bolj fleksibilno usmerjanje pogovora v teme, ki jih raziskuje. Namen raziskovalca, ki je velikokrat tudi izpraševalec v intervjuju, je pridobiti vpogled v miselni proces sogovornikov, njihovo sprejemanje odločitev, mnenja in neko globlje razumevanje njihovih motivov ter pogledov na izbrane tematike (Banjac, 2020). Za razliko od fokusnih skupin poglobljeni intervju poteka »ena na ena«, pri katerem intervjuvanec deli svoje poglede in mnenja o določeni temi. Pogovor mora potekati v okolju, v katerem se intervjuvanec počuti sprošeno in varno, kar pomeni, da nima zadržkov pri diskusiji o morda tudi bolj občutljivih temah. Intervju se začne z uvodom, v katerem izpraševalec pojasni namen pogovora, proces, kako bo pogovor potekal in intervjuvanca spodbudi k prostemu deljenju mnenj o temi pogovora. Če so odgovori intervjuvanca kratki, in ne razkrivajo podrobnosti, ga lahko

izpraševalec s pomočjo podvprašanj pripravi do širših odgovorov (Malhotra in Birks, 2006, str. 180–183).

Malhotra in Birks (2006, str. 182–183) izpostavljata spodnje prednosti poglobljenih intervjujev v primerjavi z ostalimi metodami za zbiranje primarnih podatkov:

- **Boljši vpogled v mnenja intervjuvanca:** V primerjavi s fokusno skupino lahko pri poglobljenih intervjujih zberemo odgovore in mnenja, ki so veliko manj »površinski«. Z dodatnimi (pod)vprašanji lahko od sogovornika pridobimo veliko informacij, ki jih skozi fokusno skupino ne bi mogli, saj se v skupinskem pogovoru ne moremo osredotočiti zgolj na eno osebo.
- **Prosta diskusija o temi:** Skozi intervju lahko dosežemo resnično iskrenost odgovorov, saj sogovornik nima občutka, da se mora strinjati z večino, kar je lahko težava pri fokusnih skupinah. Takšnim težavam se izognemo predvsem pri pogovorih o občutljivejših temah in temah, ki vključujejo poslovno občutljive podatke.
- **Lažja koordinacija:** Ker se za poglobljeni intervju usklajujemo zgolj z eno osebo naenkrat, je koordinacija mnogo lažja. Izpraševalec se lahko tudi prilagodi svojemu sogovorniku in ga obišče v živo.

Ista avtorja izpostavljata tudi izzive, s katerimi se raziskovalci pri izvedbi poglobljenih intervjujev srečujejo (Malhotra in Birks, 2006, str. 182–183):

- **Rezultati odvisni od interpretacije raziskovalca:** Glede na to, da gre zgolj za polstrukturirano metodo zbiranja podatkov, so rezultati oz. njihova interpretacija močno odvisni od sposobnosti izpraševalca. Hkrati lahko slednji tudi vpliva na odgovore intervjuvanca.
- **Majhen vzorec:** Zaradi časa in virov, ki so potrebni za izvedbo enega poglobljenega intervjuja, je število slednjih navadno nizko.
- **Zahtevnost analize podatkov in interpretacije:** Zbrani podatki (mnenja in odgovori) morda niso dobro razumljeni ali pravilno interpretirani. Intervjuvanci se namreč lahko izražajo na posreden način, in svojega mnenja ne izrazijo na neposreden način. Raziskovalec zato potrebuje dobro teoretično ozadje o temi, da lahko odgovore smiselno interpretira.

4.3 Rezultati raziskave

Preden sem se lotil izvajanja samih poglobljenih intervjujev, sem pripravil opomnik, ki mi je pomagal voditi pogovore. Opomnik mi je skozi izvedbo intervjujev pomagal držati osredotočenost na glavno tematiko, sem se pa vseeno poskušal dotakniti kakšnih specifik oz. posebnosti v njihovi panogi ter s tem obogatiti odgovore sogovornikov. Ker sem želel raziskati tako poglede predstavnikov dobaviteljev, kot tudi poglede predstavnikov kupcev, sem pripravil dva opomnika, za vsako skupino sogovornikov po enega. Sestavljena sta bila

na podlagi pridobljene teoretične osnove iz prvega dela magistrske naloge, saj sem lahko na podlagi pridobljenih znanj postavljaj boljša vprašanja in tudi opredelil, v kako naprednih KAM odnosih s svojimi dobavitelji oz. kupci so moji sogovorniki iz poglobljenih intervjujev. Opomnik intervjujev s kupcem in dobaviteljem (v slovenskem jeziku) so priloženi v prilogah 1, 2.

Oba opomnika sta razdeljena na tri enake sklope, vprašanja v intervjujih za kupce so seveda nekoliko drugačna kot v tistih za dobavitelje, vendar se nanašajo na enaka področja dela – ena se zgolj bolj osredotočajo na dobaviteljsko, druga pa na kupčevo stran odnosa. Intervjuje sem začel s splošnimi vprašanji, ki se navezujejo na sogovornika samega, njegovo vlogo v podjetju ter njegove izkušnje na tem področju. Te odgovore sem uporabil predvsem za to, da lahko v magistrskem delu podam nekaj osnovnih podatkov o intervjuvancu, hkrati pa so takšna splošna vprašanja dobro služila tudi kot uvod v intervju, ob katerem se sogovornik lahko nekoliko sprosti in na nadaljnja vprašanja odgovarja sproščeno in odprto. Naslednji sklop poglobljenega intervjuja se nanaša na sogovornikov pogled na KAM ter njegov pogled na odnose z dobavitelji oz. kupci. Začel sem z bolj splošnimi vprašanji, ki se nekoliko stopnjujejo in gredo bolj v podrobnosti odnosov. V tretjem in tudi zadnjem sklopu vprašanj pa raziskujem pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi internimi oddelki. V tem delu sem pridobil odgovore, kako na to gledajo kupci in kako dobavitelji.

Ko sem izvedel vse zastavljene intervjuje in so se odgovori sogovornikov že začeli precej ponavljati, sem s poglobljenimi intervjuji zaključil. Zapisi vseh pogovorov so na voljo v prilogah 3 do 7 (pogovori s kupci) in 8 do 12 (pogovori z dobavitelji). V omenjenih prilogah sem tudi navedel podjetja in imena tistih sogovornikov, ki so se strinjali z navedbo svojega imena v mojem magistrskem delu. Sledila je še analiza vseh odgovorov (posebej za kupce in posebej za dobavitelje), v kateri sem odgovore primerjal po vprašanjih in tudi na sploh po sklopih. Namen je bil povzeti različne vsebinske odgovore, izpostaviti zanimivosti, najpogostejše odgovore ter misli, hkrati pa analizirati celoten nabor odgovorov in primerjati razlike med mnenji intervjuvancev.

4.3.1 Predstavitev sogovornikov in panog, vključenih v raziskavo

V raziskavo sem vključil **pet predstavnikov dobaviteljev** (skrbnike ključnih kupcev in vodjo logistike, ki je odgovoren tudi za operativno prodajo) **ter 5 predstavnikov kupcev** (nabavnike, vodjo logistike in operativno vodjo logistike – obe vodji sta odgovorni tudi za nabavo vhodnih materialov). Odločil sem se izvesti pogovore z obema stranema, saj se mi zdi, da sem na ta način pridobil boljše informacije in poglede na KAM z obeh strani. To je omogočilo boljši pogled na vpliv sodelovanja skrbnikov ključnih kupcev z ostalimi oddelki na odnose s kupci, saj so tudi slednji lahko podali svoje mnenje in pogled na takšno sodelovanje. Izbral sem sogovornike, ki so zaposleni v treh različnih panogah: v **avtomobilski** in **farmacevtski** panogi ter panogi **bele tehnike (gospodinjskih aparatov)**. Želel sem si namreč pridobiti vpogled v različne panoge in pridobiti informacije, kako do

KAM pristopajo v različnih panogah. Vsi sogovorniki so zaposleni v globalnih korporacijah oz. multinacionalnih podjetjih. Farmacevtsko panogo sem izbral, ker sem v njej tudi sam zaposlen. Želel sem se namreč poglobiti v sodelovanje različnih funkcij pri dobaviteljih in s tem raziskati pomen za odnose s kupci. Obenem pa sem način dela v farmacevtski panogi želel primerjati še z avtomobilsko panogo, ki slovi kot zelo optimizirana in učinkovita. Da bi z magistrsko nalogo dosegel še večjo kredibilnost, sem v raziskavo vključil še predstavnika iz panoge bele tehnike in s tem želel pridobiti še nekoliko širši vpogled.

Predstavniki dobaviteljev, s katerimi sem izvedel poglobljene intervjuje (oz. podjetja v katerih so zaposleni), so iz dveh različnih panog (avtomobilska in farmacevtska) in petih različnih podjetij. Predstavniki kupcev in podjetja, v katerih so zaposleni, pa so iz treh različnih panog in štirih različnih podjetij. Osem od desetih sogovornikov ni želelo, da v magistrskem delu razkrijem njihova imena, zato sem se tega tudi držal. V tabeli 3 so na kratko in s ključnimi podatki predstavljeni sogovorniki in njihova podjetja. Zaradi boljše preglednosti podatkov in navajanja citatov iz poglobljenih intervjujev kasneje v magistrskem delu, nisem navedel nobenega izmed imen sogovornikov, tudi tistih, ki so se z objavo teh podatkov strinjali. Imena in podjetja, v katerih so slednji zaposleni, so prikazana v prilogah.

Tabela 3: Predstavitev predstavnikov kupcev vključenih v raziskavo

Podjetje	Sogovornik	Funkcija v podjetju	Panoga	Izkušnje
Podjetje 1	Kupec 1	Planer zunanjih materialov	Farmacija	11 let
Podjetje 1	Kupec 2	Planer zunanjih materialov	Farmacija	2 leti, 4 mesece
Podjetje 2	Kupec 3	Planer in nabavnik zunanjih materialov	Farmacija	1 leto, 7 mesecev
Podjetje 3	Kupec 4	Vodja logistike	Bela tehnika	7 let, 6 mesecev
Podjetje 4	Kupec 5	Operativni vodja logistike	Avtomobilska	4 leta
Podjetje 4	Dobavitelj 1	Vodja logistike	Avtomobilska	13 let
Podjetje 5	Dobavitelj 2	Skrbnik kupcev	Farmacija	5 let, 6 mesecev
Podjetje 6	Dobavitelj 3	Skrbnik kupcev	Farmacija	8 let
Podjetje 7	Dobavitelj 4	Skrbnik strateških kupcev	Farmacija	11 let
Podjetje 7	Dobavitelj 4	Skrbnik strateških kupcev	Farmacija	11 let
Podjetje 8	Dobavitelj 5	Skrbnik kupcev	Farmacija	3 leta, 8 mesecev

Vir: lastno delo.

4.3.2 Analiza odgovorov – dobavitelji

V nadaljevanju podajam analizo dogovorov poglobljenih intervjujev z dobavitelji. Najprej bom predstavil pomen odnosov s kupci, pogled dobaviteljev na KAM in izzive, ki jih vidijo dobavitelji. Temu sledi pogled na sodelovanje s kupci ter dobaviteljevimi notranjimi

oddelki, nazadnje pa še pogled dobaviteljev na učinkovitost sodelovanja med njihovimi notranjimi oddelki.

4.3.2.1 Odnosi s kupci

Vsem sogovornikom sem na začetku vsebinskega dela poglobljenega intervjuja (po vprašanjih o njihovih izkušnjah, delu v podjetju, ipd.) postavil vprašanje, kako pomembni so za njih odnosi s kupci. Vsi sogovorniki poudarjajo in se strinjajo, da so dobri odnosi s kupci ključni za njihova podjetja. Glede na odgovore, dobri odnosi omogočajo boljše razumevanje potreb kupcev, kar vodi v izboljšave in boljše načrtovanje. Močne odnose vidijo kot temelj zaupanja in zvestobe, kar olajša reševanje problemov in doseganje skupnih ciljev. Dobri odnosi tudi omogočajo boljše napovedovanje prihodnjih potreb kupcev in s tem boljše sodelovanje.

Nihče izmed sogovornikov ni izpostavil posebnega oz. zelo strukturiranega vzdrževanja odnosov s kupci, veliko pa jih je izpostavilo, da dobre odnose gradijo na dobri komunikaciji. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je še posebej izpostavil, da je dobra komunikacija ključna: »Brez dobrih odnosov in komunikacije si kot ladja brez navigacije, ki bo sicer že plula, vendar je vprašanje, kam. Zelo verjetno je, da bo nekje nasedla.« Večina sogovornikov omenja tudi redne sestanke s svojimi kupci in obiskovanje njihovih proizvodnih obratov kot način za utrjevanje odnosov in globlje spoznavanje kupčevih internih procesov. Obiske dobaviteljev so v svojih odgovorih kot orodje za vzdrževanje odnosov navedli tudi nekateri kupci, s katerimi sem izvedel poglobljene intervjuje. Dobavitelj 4 (farmacevtska panoga) kot svoj način vzdrževanja odnosov omenja tudi nekoliko bolj neformalno komunikacijo, kjer se trudi kupce tudi nasmejati in s tem na neki način zrahljati napetost, ki lahko v poslovnem odnosu občasno nastane. Kot še navaja sogovornica, s tem ustvari bolj sproščen odnos s svojimi kupci, ob tem pa kupcem na vseh dvotedenskih sestankih redno poroča o najbolj vidnih izzivih in jim s tem zagotavlja, da se teh problemov loteva aktivno in točno ve, kaj se na tem področju dogaja.

Dobavitelj 2 (farmacevtska panoga) izpostavlja pomembnost dobrih odnosov z vidika informacij, ki jih lahko dobi od kupca. Sogovornik namreč pravi, da so kupci v farmacevtski industriji zelo »skrivnostni« in se zelo izmikajo deljenju informacij, ki jih ni nujno potrebno deliti. Z dobrimi odnosi pa uspe kot skrbnik kupcev izvedeti več o internih procesih, morda o kakšnih težavah, planiranih proizvodnih količinah in podobno. S temi informacijami lahko svojemu podjetju prinese zelo pomembne informacije glede napovedi prodaje in nasploh o novostih, ki se dogajajo pri kupcu. Z njim se strinja tudi Dobavitelj 4 (farmacevtska panoga), saj sogovornica prav tako izpostavlja, da skozi dobre odnose veliko lažje pride do informacij, če je s kupcem v stalnem kontaktu in na sploh v dobrem odnosu. Tudi Dobavitelja 3 (farmacevtska panoga) skrivanje informacij s strani kupca zelo moti, saj na ta način nima nobenega vpogleda v to, kar se s kupcem dogaja in v katero smer se razvijajo.

Dobavitelje sem skozi poglobljene intervjuje povprašal tudi o njihovih kupcih, s katerimi delajo že dlje časa, npr. več let. Zanimalo me je, ali se obravnava takšnih kupcev kaj razlikuje od obravnave ostalih. Vsi sogovorniki se načeloma strinjajo, da razlike pri sami obravnavi, z vidika odnosov, različnih kupcev ne delajo oz. se trudijo obravnavati kupce na enak način. Sogovorniki so se tudi strinjali, da z dolgoročnimi kupci že imajo vzpostavljene neke procese, si med sabo zaupajo in se poznajo, zato pa so odnosi z dolgoročnimi kupci bolj stabilni. Sta pa Dobavitelj 4 in Dobavitelj 5 (oba iz farmacevtske panoge) izpostavila, da so njihovi dolgoročni kupci navadno tudi njihovi ključni kupci.

Vsi predstavniki dobaviteljev (razen Dobavitelj 1) so povedali, da ključnim kupcem nudijo precej več kot ostalim. Predvsem so to storitve »po meri« in prioritizacijo ključnih kupcev pred ostalimi, kar pomeni, da to, kar želijo, lahko dobijo prej, hkrati pa si lahko izpogajajo tudi boljše cenovne pogoje. Dobavitelja 2 in 4 (oba iz farmacevtske panoge) izpostavljata tudi dodatne vire, ki so namenjeni izključno enemu ključnemu kupcu. To npr. pomeni, da ima dobavitelj zaposleno eno osebo, ki na nivoju višjega vodstva skrbi samo za enega ključnega kupca – v primeru Dobavitelja 2 je to npr. globalni direktor ključnih kupcev (angl. Global Key Accounts Director. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) pa je za razliko od ostalih povedal, da ključni kupci niso deležni posebne obravnave, saj se pri vsakem projektu posebej držijo vnaprej točno določenih pogojev poslovanja iz pogodbe. Temu sledijo pri vsakem projektu oz. kupcu in zato med ključnimi in »navadnimi« kupci ne delajo razlik. Sogovornik pa ob tem še dodaja, da je avtomobilska panoga pri tem specifična, saj je kupcev resnično zelo malo, zato bi lahko rekel, da je vsak kupec ključen.

4.3.2.2 Ravnanje s ključnimi kupci z vidika dobaviteljev

Od dobaviteljev sem tudi že na začetku pogovora želel izvedeti, kakšen je njihov pogled na KAM in katere so tiste stvari, ki so pri tem zelo pomembne. Sogovorniki (Dobavitelji 3, 4 in 5 – vsi iz farmacevtske panoge) so izpostavili, da KAM vidijo kot strateški način ravnanja s ključnimi kupci, ki si jih kot podjetje ne morejo privoščiti izgubiti. KAM torej pomeni gradnjo in vzdrževanje globokih strateških odnosov z najpomembnejšimi kupci. Ključno je razumevanje specifičnih potreb vsakega ključnega kupca ter zagotavljanje prilagojenih storitev in izdelkov, ki jih potrebujejo. Kar se tiče same obravnave ključnih kupcev, pa gre za pristop, kjer ti kupci dobijo posebno oz. prilagojeno storitev, ki je drugi kupci niso deležni. Dobavitelj 2 (farmacevtska panoga) je bil precej neposreden in je povedal, da KAM v njihovem podjetju pomeni denar: »Za nas ključni kupci predstavljajo denar. Če kupec prinaša 50 ali 60 % tvoje prodaje, si ne moreš privoščiti, da ga izgubiš, saj prinašajo tako velik delež prihodkov. KAM je osredotočen na ohranjanje zadovoljstva kupcev. To pomeni, da takšnim kupcem nudimo personalizirane storitve, saj je za podjetje to, da jih zadržimo, izjemnega pomena.«

Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je podal svoj pogled na KAM kot predstavnik logistike oz. oskrbovalne verige. Sogovornik je mnenja, da je skrbnik ključnih kupcev glavni veznik

med več poslovnimi funkcijami, ki medsebojno sodelujejo in podpirajo kupca: »Kot predstavnik SCM gledam na KAM kot glavno žilo, ki povezuje dve oz. več funkcij. Skrbnik kupcev mora biti povezan z razvojem (angl. Research and Development, v nadaljevanju R&D), SCM, kakovostjo, z vsemi. Za nas to pomeni ključni kontakt v naši organizaciji, ki mi na strani kupca pomaga priti do prave osebe.« V nadaljevanju je isti sogovornik izpostavil še, da skrbnik ključnih kupcev (in cela KAM ekipa) deluje kot neke vrste mediator oz. povezovalna točka tudi s poslovnimi funkcijami na strani kupca, s katerimi kot predstavnik logistike nima neposredne povezave.

KAM je v vseh podjetjih bistven za ohranjanje in rast poslovanja. Pomeni gradnjo in vzdrževanje globokih, strateških odnosov z najpomembnejšimi kupci. Ključno je razumevanje edinstvenih potreb in ciljev vsakega ključnega kupca ter zagotavljanje prilagojenih storitev in izdelkov, ki jih potrebujejo. Skrbnik ključnih kupcev (kot glavni predstavnik KAM) je tudi povezovalni člen med različnimi funkcijami v podjetju in kupci, ter ključni kontakt za različne oddelke.

Glede na različne možnosti, ki jih strokovnjaki navajajo v literaturi, sem želel preveriti, ali v podjetjih mojih sogovornikov KAM uvrščajo v prodajo ali je to pri njih samostojna poslovna funkcija. Dobavitelji 2, 3 in 5 (vsi farmacevtska panoga) so povedali, da KAM pri njih uvrščajo med prodajo, Dobavitelj 4 (farmacevtska panoga) pa je dejal, da je v njihovem podjetju KAM ločena funkcija, ki s prodajo zelo tesno sodeluje. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je razložil, da ima v njihovi organizaciji prodaja nekoliko bolj administrativno oz. operativno vlogo, medtem ko ima KAM bolj strateško. KAM in prodajo pri njih uvrščajo pod podpredsednika (angl. Vice President, v nadaljevanju VP) za prodajo, vendar je glede po sogovornikovih besedah njegova vloga bolj povezana s KAM, kljub drugačnemu poimenovanju naziva.

Ker so kriteriji za izbiro ključnih kupcev v strokovni literaturi pogosto omenjeni, me je zanimalo, kako podjetja, v katerih so zaposleni moji sogovorniki, to izvajajo v praksi. Vsi dobavitelji so se strinjali, da je delež skupne prodaje podjetja eden izmed glavnih kriterijev, da se kupca obravnava kot ključnega. Dobavitelj 3 (farmacevtska panoga) je izpostavil tudi potencialno rast kupčevih naročil kot enega izmed glavnih kriterijev za določitev pomembnosti kupca. Dobavitelja 2 in 4 (oba iz farmacevtske panoge) sta povedala, da se v njihovih podjetjih kupca označi kot ključnega, če presega 20 oz. 30 % skupne prodaje podjetja. Dobavitelj 3 (farmacevtska panoga) je izpostavil, da kot ključne kupce štejejo tiste, ki prinašajo več kot 40 % prodaje. Dobavitelja 1 (avtomobilska panoga) in 5 (farmacevtska panoga) pa sta izpostavila še kompatibilnost oz. združljivost projektov iz tehničnega vidika ter združljivost z vizijo organizacije.

4.3.2.3 Izzivi z vidika dobaviteljev

Zanimal me je vidik dobaviteljev in njihovo splošno mnenje o kupcih. Ker sem želel na koncu magistrskega dela predlagati izboljšave KAM v praksi, sem dobavitelje vprašal, kaj jih pri kupcih najbolj moti oz. kaj bi radi, da kupci delajo drugače. Na ta način sem želel spoznati splošno dinamiko med kupci in dobavitelji v njihovih poslovnih odnosih.

Štirje od petih dobaviteljev so izpostavili željo po bolj učinkoviti komunikaciji, obrazložitve pa so se nekoliko razlikovale. Nekateri so izpostavljali transparentnost oz. premalo deljenja informacij, ki bi lahko izboljšale odnos, saj bi imeli dobavitelji boljši vpogled v kupčeve potrebe, letne volumne ali pa težave nasploh. V povezavi s tem so dobavitelju izpostavili tudi premalo deljenja povratnih informacij s strani kupca. Dobavitelj 2 (farmacevtska panoga) je izpostavil predvsem to, da kupci ne sporočijo, ko je kaj narobe in namesto tega poiščejo novega dobavitelja, ne da bi obstoječemu predstavili težave, na katerih bi lahko delali. Izpostavili so še nejasne in hitro spreminjajoče se potrebe, ki ustvarjajo nejasnosti, posledično pa včasih tudi zamude. Eden izmed sogovornikov je izpostavil tudi to, da se kupci obnašajo arogantno in ne spoštujejo partnerskega odnosa, ki bi si ga sam želel. Dobavitelji si želijo tudi več oz. bolj točnih napovedi potreb, ki se odražajo tudi v učinkovitosti dobaviteljevega poslovanja. V splošnem si torej dobavitelji želijo več komunikacije, transparentnosti, deljenja povratnih informacij in partnerskega odnosa, ki skozi boljše sodelovanje pripelje do najboljšega izpleta za obe strani.

4.3.2.4 Sodelovanje s kupci

Pogovore sem nadaljeval v smeri sodelovanja, bodisi s kupci bodisi z oddelki znotraj organizacije. Želel sem izvedeti tudi, kako napreden KAM odnos imajo moji sogovorniki s svojimi kupci (glede na teoretični okvir magistrskega dela). Dobavitelja 2 in 4 (oba iz farmacevtske panoge) sta se strinjala, da več časa delata s kupci kot s svojimi internimi oddelki. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je bil mnenja, da največ časa sodeluje s svojo proizvodnjo in svojim skrbnikom ključnih kupcev, Dobavitelj 5 (farmacevtska panoga) pa je izpostavil, da veliko časa dela s svojo oskrbovalno verigo in kakovostjo, da lahko kupcem zagotovi potrebne certifikate in dokumentacijo za svoje izdelke, saj morajo biti skladni s kupčevimi regulatornimi zahtevami. Dobavitelj 3 (farmacevtska panoga) pa je povedal, da je sodelovanja s kupci in z notranjimi oddelki približno enako in se ne more točno opredeliti. Odgovori so bili torej tukaj precej različni.

Kar se tiče neposrednega sodelovanja ostalih dobaviteljevih oddelkov (npr. oskrbovalna veriga in kakovost) neposredno s kupcem, so bili odgovori med sogovorniki nekoliko drugačni. Nekateri dobavitelji to intenzivno prakticirajo in spodbujajo neposredno sodelovanje sorodnih oddelkov med sabo, medtem ko želijo imeti drugi popoln nadzor nad odnosom s kupcem in so skoraj edini v svojem podjetju, ki delajo neposredno s kupcem. Večinoma navajajo, da neposredno sodelovanje poteka med oskrbovalno verigo na obeh straneh, pomembno pa je tudi sodelovanje oddelkov kakovosti. So pa vsi sogovorniki izpostavili, da na strani kupca delajo z različnimi oddelki, torej ne zgolj z nabavniki ali

oskrbovalno verigo. Dobavitelj 2, 3 in 4 (vsi iz farmacevtske panoge) so še dodali, da se v večini primerov pridružijo sestankom drugih oddelkov, saj si želijo biti dobro obveščeni o različnih temah, povezanih s kupcem, hkrati pa lahko kdaj hitro vskočijo in odgovorijo na kakšno vprašanje, ki zahteva nekoliko širši pogled na tematiko. S tem se je strinjal tudi Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga), ki je povedal, da načeloma oddelki samostojno sodelujejo med sabo, v situacijah, ki niso del rednega procesa, pa vključijo skrbnika ključnih kupcev, saj ima ta širšo sliko in lahko zato vključi prave ljudi, ki so potrebni za rešitev nastale situacije. Vsi dobavitelji iz farmacevtske panoge so izpostavili, da občasno delajo tudi s kupčevo proizvodnjo, predvsem ko je govor o vpeljavi kakšnih novih materialov iz dobaviteljevega portfelja. Dobavitelj 2 je med pogovorom o sodelovanju internih oddelkov izpostavil globalnega direktorja ključnih kupcev, ki sodeluje s kupcem na nivoju višjega managementa. Zanimivo je bilo, da je Dobavitelj 2 povedal, da njihova oskrbovalna veriga v večini primerov ne sodeluje neposredno s kupčevo oskrbovalno verigo, temveč gre večina informacij preko sogovornice – skrbnice ključnih kupcev, kar je v nasprotju z ostalimi sogovorniki.

Vsi dobavitelji so se strinjali, da se je že kdaj zgodilo, da so kupcu obljubili nekaj, kar potem ni bilo izvedeno ali pa dostavljeno pravočasno. Navajajo razloge, ki so povezani s situacijami, ki se jih ne da predvideti – npr. vremenske razmere, zamude pri carinjenju blaga in nepričakovanih zastojih v proizvodnji. Dobavitelj 1 je na to odgovoril še iz širšega vidika in povedal, da si ne predstavlja, da bi skrbnik ključnih kupcev ali pa kdo drug iz oddelka KAM kupcu obljubil nekaj, kar ni bilo interno dogovorjeno. Kot izpostavlja sogovornik, so pri njih projekti vedno natančno pregledani in usklajeni s strani vseh pomembnih oddelkov, med katere spada tudi logistika. Šele po skupnem pregledu in oceni stroškov se odda celostna ponudba, za katero stojijo vsi vpleteni oddelki.

4.3.2.5 Sodelovanje z notranjimi oddelki

Sodelovanje skrbnikov ključnih kupcev z ostalimi oddelki je eno izmed ključnih področij, ki jih v svojem magistrskem delu raziskujem, zato sem se o tej temi želel pogovoriti tudi s svojimi sogovorniki v poglobljenih intervjujih. Skozi pogovor je večina dobaviteljev povedala, da njihovi oddelki delajo neposredno s kupčevimi sorodnimi oddelki. Tudi pri tistem dobavitelju, kjer je skrbnik kupcev edini kontakt s kupcem, ima ta za sabo ekipo, ki ga podpira. Zanimalo me je, kako poteka koordinacija takšnega sodelovanja oz. kdo je pri dobaviteljih tisti, ki skrbi za to, da vsi procesi dobro tečejo. Vsi dobavitelji so odgovorili, da je to skrbnik ključnih kupcev, se pa odgovori razlikujejo glede na to, kako visoko v hierarhiji je skrbnik ključnih kupcev. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je povedal, da je pri njih oddelek KAM tisti, ki koordinira delo s kupcem iz visokega nivoja in povezuje vse funkcije, katerih delo ima vpliv na kupca. Pri njih je to globalna funkcija in nimajo lokalnih predstavnikov. Dobavitelj 2 je podal podoben odgovor in povedal, da v njihovem podjetju delo in ravnanje s kupcem iz globalnega nivoja koordinira globalni direktor ključnih kupcev, ki skrbi in koordinira vse dejavnosti, ki se tičejo kupcev po vsem svetu.

Sogovornik je še izpostavil, da globalnemu direktorju ključnih kupcev nihče ne poroča neposredno. Sicer dela z različnimi oddelki, vendar vsi njegovi sodelavci neposredno poročajo svojemu funkcijskemu vodji. Skrbniki kupcev v različnih državah npr. poročajo svojemu lokalnemu oz. regionalnemu vodji prodaje. KA direktor se s svojim ključnim kupcem pogaja tudi o cenah, vse potrebne informacije pa dobiva od ostalih funkcij – npr. od lokalnih skrbnikov kupcev oz. prodaje. Na drugi strani je Dobavitelj 5 (farmacevtska panoga) izpostavil samo lokalni vidik KAM, saj je sogovornica povedala, da je ona tista, ki koordinira delo s kupcem, predvsem z vidika koordinacije internih oddelkov, saj s kupcem dela le ona sama kot skrbnica kupcev. Dobavitelja 3 in 4 (oba iz farmacevtske panoge) sta izpostavila tako globalni kot lokalni vidik KAM svojega podjetja, pri obeh pa je struktura praktično enaka. Globalni vidik je pri obeh precej podoben, saj imata obe podjetji globalnega skrbnika ključnih kupcev, ki iz višjega nivoja koordinira različne ekipe. Na lokalnem nivoju pa za koordinacijo sodelavcev in dela s kupcem skrbi lokalni skrbnik kupcev.

Sodelovanje med KAM in oskrbovalno verigo je pri vseh intervjuvanih dobaviteljih zelo pomembno, saj sta ti dve funkciji pri vseh dobaviteljih tisti, ki s kupci največ sodelujeta. Zanimalo me je, kako sogovorniki gledajo na to sodelovanje in kako pri njih to poteka. Vsi dobavitelji so izpostavili, da je sodelovanje med KAM in oskrbovalno verigo eno izmed najpomembnejših in je ključno za dobre odnose s kupci. Strinjali so se tudi v tem, da dobro sodelovanje med tema funkcijama znatno pripomore k dobrim odnosom s kupci. Dobavitelja 1 in 2 (avtomobilska in farmacevtska panoga) sta še posebej poudarila, da je sodelovanje med KAM in oskrbovalno verigo še posebej pomembno v kriznih časih, ko ne gre vse po načrtih, kot npr. med krizo covid-19. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je še povedal, da se mu zdi sodelovanje še posebej pomembno, ko se dogovarjajo za nove projekte. Sogovorniki so izpostavljali še pomembnost pri napovedovanju potreb, saj ima oddelek KAM načeloma dober vpogled v srednje in dolgoročne potrebe kupcev, zato funkciji pomembno sodelujeta pri planiranju kapacitet proizvodnih lokacij. Izpostavili so tudi pomen ekipe KAM pri prioritizaciji dobav, saj oskrbovalna veriga načeloma nima direktnega vpogleda v kupčeve prioritete, medtem ko ga skrbniki kupcev imajo. Zelo je torej pomembna dobra komunikacija, da se kupcu resnično dostavlja v pravem vrstnem redu. Vsi dobavitelji so zopet izpostavili še pomembnost komunikacije med tema funkcijama, ki sta ključni, da se kupčeve želje in potrebe pretvorijo v dobro storitev, s katero je kupec na koncu zadovoljen.

4.3.2.6 Učinkovitost sodelovanja

Ob zaključku poglobljenih intervjujev sem želel izvedeti še, kakšen je pogled predstavnikov dobaviteljev na sodelovanje z njihovimi internimi oddelki, ter kako učinkovito se jim zdi. Temu so sledila še vprašanja glede same uspešnosti takšnih sodelovanj in njihovo mnenje, kaj bi sami pri svojem ravnanju s ključnimi kupci izboljšali. Vsi dobavitelji, razen Dobavitelja 3 (farmacevtska panoga), so bili mnenja, da je njihovo interno sodelovanje z

različnimi oddelki dobro, da ni internih preprek ter da komunikacija poteka dobro. Vsi so sicer povedali, da obstajajo možnosti za izboljšanje sodelovanja, vendar s trenutnim nimajo večjih težav. Sodelovanje z oskrbovalno verigo se vsem sogovornikom zdi zelo pomembno, saj usklajenost med KAM in oskrbovalno verigo kupcu daje zagotovilo, da so stvari pod kontrolo. Vsi sogovorniki se strinjajo, da če se držijo svojih obljub do kupca, kar je odvisno ravno od sodelovanja teh dveh funkcij, kupčevo zaupanje raste, kar vodi tudi v večje zadovoljstvo. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je celo poudaril, da se brez sodelovanja med oskrbovalno verigo in KAM ne da delati, saj je to neposredno povezano z zadovoljstvom kupca. Na vprašanje, ali mislijo, da so kupci z njihovimi storitvami zadovoljni, so vsi dobavitelji, razen Dobavitelja 3 (farmacevtska panoga), odgovorili pritrdilno. Slednji je bil mnenja, da njihovo podjetje ne nudi dovolj ponakupnih storitev in podpore kupcu po tem, ko je transakcija že izvedena. Ostali dobavitelji izpostavljajo, da je dejstvo, da je na trgu veliko alternativnih izdelkov, kupci pa še vedno izbirajo njih, dober pokazatelj, da delajo dobro in so kupci z njimi zadovoljni. Dobavitelj 1 (avtomobilska panoga) je svoj odgovor še nekoliko širše pojasnil: »V tako sodelovanje (s kupcem) je vedno vloženo veliko časa, je enako denarja, zato kupci merijo tudi uspešnost in zanesljivost dobaviteljev. Če se pokaže, da za njih nismo dovolj dobri, nas seznanijo z rezultatom, pri nas izvedejo revizijo ter določijo akcije in spremembe, ki jih moramo izvesti, da se stanje izboljša.« Tako je podprl svoj trditev, da so kupci z njimi zadovoljni.

Za konec poglobljenega intervjuja sem sogovornike povprašal še, kaj bi pri svojem KAM spremenili, če bi lahko naredili, karkoli bi želeli. Dobavitelja 3 in 4 (farmacevtska panoga) sta izpostavila, da bi spodbujala boljšo komunikacijo med dobaviteljem in kupcem, hkrati pa bi si želela, da je več sodelovanja med skrbniki kupcev znotraj podjetja. Predvsem kar se tiče globalno pomembnih kupcev, s katerimi sodelujejo skrbniki iz različnih držav. Sogovornika si želita več deljenja informacij in izkušenj med skrbniki, ki skrbijo za istega kupca v različnih državah ali regijah. Dobavitelj 3 (farmacevtska panoga) je izpostavil tudi, da si želi boljše preglednosti notranjih oskrbovalnih verig in napredka v določenih situacijah, saj lahko na tak način kupcu poda več in bolj kakovostne informacije. Dobavitelj 2 (farmacevtska panoga) je povedal, da bi uvedel boljše spoznavanje s kupčevimi procesi pri uvajanju novih zaposlenih, saj morajo skrbniki ključnih kupcev dobro razumeti tudi proizvodne procese pri kupcu, da mu lahko dobro služijo. Dobavitelja 1 (avtomobilska panoga) in 5 (farmacevtska panoga) pa sta se strinjala, da bi boljši proces KAM dosegla skozi več interne komunikacije in hitrejšega reševanja problemov, sicer pa nista podala konkretnjših predlogov.

4.3.3 Analiza odgovorov – kupci

Intervjuje s kupci sem strukturiral na podoben način kot tiste z dobavitelji. Želel sem namreč dobiti vpogled v te tematike tako iz dobaviteljevega kot tudi iz kupčevega vidika. Najprej bom torej predstavil pomen odnosov z dobavitelji, pogled kupcev na KAM ter izzive, ki jih vidijo kupci. Sledi še pogled na sodelovanje s samimi dobavitelji ter njihovimi oddelki,

nazadnje kupčev pogled na učinkovitost sodelovanja med dobaviteljevimi notranjimi oddelki.

4.3.3.1 Odnosi z dobavitelji

Podobno kot dobavitelji se tudi kupci strinjajo, da so medsebojni odnosi izjemnega pomena. Kupci poudarjajo, da se skozi dobre odnose gradi partnersko sodelovanje, ki se odraža v boljši in hitrejši komunikaciji, večji prilagodljivosti na obeh straneh in na sploh lažjem delu. Kupec 2 (farmacevtska panoga) pravi, da si resnično želijo dobrih partnerskih odnosov z dobavitelji, saj je zamenjava slednjih zelo dolgotrajen in zapleten proces. Kupec 3 (farmacevtska panoga) izpostavlja tudi specifiko panoge, saj veliko nabavljenih materialov vstopa v zdravila, zaradi tega pa morajo tekom celotne verige zagotavljati skladnost z regulatornimi predpisi in preprečiti morebitne negativne vplive na izdelek. S tem razlogom mora celotna oskrbovalna veriga (vključno z dobavitelji) dobro sodelovati. Kupec 5 (avtomobilska panoga) je izpostavil tudi pomembnost transparentnosti in deljenja informacij med kupcem in dobaviteljem, s čimer omogočajo lažjo organizacijo in sodelovanje.

Nobeden od kupcev ni omenil specifičnega načina vzdrževanja odnosov z dobavitelji, večinoma pa so omenjali redne (npr. tedenske ali mesečne) sestanke in sodelovanje na občasnih novih projektih. Kot so omenili tudi že nekateri dobavitelji, tudi kupci omenjajo obiske dobaviteljev, ki jih kupci pri sebi sprejmejo za nekajurni sestanek ter se o pomembnih temah pogovorijo v živo. Takšne sestanke oz. obiske lahko organizirata tako kupec kot tudi dobavitelj. Na višjem nivoju se dober odnos in vzdrževanje odnosa pri nekaterih zagotavlja z zaposlenimi v oddelku, ki so zadolženi za sodelovanje s točno določenim dobaviteljem in so z njim v rednem kontaktu.

4.3.3.2 Ravnanje s ključnimi kupci z vidika kupcev

Zanimal me je tudi kupčev pogled na KAM, saj sem želel izvedeti, ali se mnenja o tem med kupci in dobavitelji razlikujejo. Seveda ima vsaka stran drugačne koristi od takšnega odnosa oz. KAM obravnave na sploh. Vsi kupci se strinjajo, da KAM za njih pomeni neko strateško in posebno obravnavo najpomembnejših kupcev. Strinjajo se tudi, da KAM predstavlja dodano vrednost za kupca, saj omogoča tesnejše odnose, boljše razumevanje potreb in v končni fazi tudi boljše sodelovanje. Hkrati pa tudi pomeni, da je kupec deležen prioritete obravnave, kar pomeni, da je dobavitelj prilagodljiv.

Ko sogovornike na strani kupcev vprašam, ali opažajo različno obravnavo različnih dobaviteljev, vsi odgovorijo pritrdilno. Opažajo, da so nekateri dobavitelji bolj odzivni in bolj prilagodljivi kot drugi ter da so nekateri pripravljeni narediti korak več, da zadovoljijo kupčeve potrebe. Kupec 1 (farmacevtska panoga) je mnenja, da so predvsem bolj prilagodljivi in iz tega vidika boljši tisti dobavitelji, pri katerih njihovo podjetje ustvari več prihodkov.

Kljub temu da vsi kupci zaznavajo različno obravnavo dobaviteljev, vsi ne znajo točno določiti, za katere dobavitelje so ključni kupec in za katere ne. Nekateri so sicer precej prepričani, da vedo, za katerega dobavitelja so ključni kupec, medtem ko so drugi pri tem previdnejši. Kupec 1 (farmacevtska panoga) pravi, da se načeloma zaveda, komu so kot podjetje pomemben kupec, to pa predpostavlja na podlagi letnih količin, ki jih nabavljajo pri kupcu ter vrednosti prodaje, ki jo pri dobavitelju ustvarijo. Opaža tudi, da so se takšni dobavitelji pripravljani tudi precej bolj prilagoditi kot ostali. Podobnega mišljenja je tudi Kupec 2 (farmacevtska panoga), ki poleg dobaviteljeve prilagodljivosti izpostavlja še vključenost strateške nabave, ki se bolj vključuje pri strateških dobaviteljih, za katere so tudi sami ključnih kupec. Da je prepričan o tem, komu je njegovo podjetje ključni kupec, je precej prepričan tudi Kupec 4 (panoga bele tehnike), ki poleg stvari, ki sta jih naštel Kupca 1 in 2 (farmacevtska panoga), izpostavlja še, da je pri majhnih dobaviteljih (npr. samostojni podjetniki) zelo hitro vidno, komu so kot podjetje ključni kupec. Po drugi strani pa sta Kupca 3 (farmacevtska panoga) in 5 (avtomobilska panoga) previdnejša in menita, da ne moreta dobro oceniti, za katere dobavitelje sta njuni podjetji ključna kupca. Oba se strinjata, da obstajajo razlike v tem, kako jih dobavitelji obravnavajo in da si sicer mislita, za koga sta pomemben kupec, vendar ne moreta trditi z gotovostjo.

Ko sem sogovornike povprašal o pričakovanjih, ki jih imajo do dobaviteljev, za katere so ključni kupec, so bili njihovi odgovori zelo podobni. Z izjemo Kupca 1 (farmacevtska panoga), so se vsi kupci strinjali, da od teh dobaviteljev nimajo drugačnih pričakovanj kot do ostalih. Od vseh pričakujejo enake stvari, to so točnost dobav, hitro izmenjavo informacij, dobro kakovost izdelkov in nasploh učinkovito komunikacijo. Po drugi strani pa Kupec 1 od takšnih dobaviteljev pričakuje, da njegovo podjetje obravnava z veliko predanosti in prilagodljivosti, saj s tem, ko velik del potrebnih materialov kupujejo zgolj pri enem dobavitelju, tudi sami nosijo tveganje, saj namesto da bi nabavo razpršili med več različnih dobaviteljev, velik delež svoje nabave izvedejo zgolj pri enem.

4.3.3.3 Izzivi z vidika kupcev

Enako kot predstavnikom dobaviteljev sem tudi predstavnikom kupcev zastavil vprašanje, kaj jih na drugi strani najbolj moti ter kaj bi si želeli, da druga stran izboljša. Kupci so si bili med sabo nekoliko bolj enotni kot dobavitelji, saj so izpostavljali enake težave, ki jih pri dobaviteljih motijo. V prvi vrsti so bile to zamude oz. nezanesljivost njihovih dobav, netransparentnost in nepravočasno obveščanje o zamudah in neprilagodljivost kupčevim potrebam. Kupec 3 (farmacevtska panoga) izpostavlja še slabo komunikacijo med dobaviteljevimi internimi oddelki, kar se potem odraža v nasprotujočih si informacijah, ki prihajajo od različnih oseb na strani dobavitelja. Kupec 4 (panoga bele tehnike) je izpostavil, da se dobavitelji včasih ne vedejo dovolj partnersko, Kupec 1 (farmacevtska panoga) pa je kot edini izmed sogovornikov izpostavil, da ga moti tudi dobava materialov, ki ne ustrezajo standardom kakovosti, saj to povzroča težave v proizvodnem procesu, hkrati pa nalaga

dodatno delo nabavniku, ki se mora z dobaviteljem pogajati o reklamacijah. Kar se tiče stvari, ki bi jih dobavitelji po mnenju kupcev morali izboljšati, pa so to ravno te, ki jih trenutno motijo. Kupci si torej želijo predvsem boljše komunikacije, hitrejšega obveščanja, partnerskega odnosa in bolj samoiniciativnega reševanja vsakodnevnih težav.

4.3.3.4 Sodelovanje z dobavitelji

Tudi v poglobljenih intervjujih s predstavniki kupcev sem želel spoznati njihove poglede na sodelovanje z dobavitelji in njihovimi različnimi oddelki. Zanimalo me je predvsem, kako vidijo oz. doživljajo sodelovanje z dobavitelji in ali sodelujejo zgolj z eno ali več kontaktnimi osebami iz različnih oddelkov. Odgovori so bili precej podobni. Moja splošna ugotovitev je, da predstavniki oskrbovalne verige večinoma neposredno delajo samo z dobaviteljevo oskrbovalno verigo (predvsem z oskrbo kupcev), večkrat tudi s skrbnikom ključnih kupcev. Vsi sogovorniki so kot primer omenili tudi oddelek kakovosti, ki neposredno dela z dobaviteljevim oddelkom za kakovost. Kupec 4 (panoga bele tehnike) je omenil tudi, da pri njih občasno oddelek za produktni management sodeluje tudi z razvojnim oddelkom pri dobavitelju. Če pogledamo širše, pa vidimo, da podjetja mojih sogovornikov sodelujejo na različnih nivojih neposredno skozi različne oddelke, skrbnik ključnih kupcev pa večkrat nastopa »zgolj« kot neka stična točka, h kateri se lahko obrnejo vsi udeleženi v procesu sodelovanja med kupcem in dobaviteljem. Vsi kupci so mnenja, da je lahko sodelovanje samo z eno ključno osebo, namesto z različnimi oddelki prednost, saj sodelovanje s predstavniki različnih oddelkov zahteva nekoliko več koordinacije. Po drugi strani pa sogovorniki izpostavljajo, da so informacije, ki pridejo do njih neposredno od oddelkov, ki se z določeno temo ukvarjajo, bolj točne in so na voljo hitreje. Kupec 2 (farmacevtska panoga) je povedal tudi, da se pri delu samo s skrbnikom ključnih kupcev veliko informacij izgubi in zato včasih nastane zmeda. S tem se je strinjal tudi Kupec 5 (avtomobilska panoga): »Če komunikacija med podjetjema poteka zgolj skozi eno osebo, pa to vidim kot hudo ozko grlo, ki pomeni veliko izgubo informacij in počasne procese.«

Zanimalo me je, ali dolžina trajanja poslovnega odnosa pomeni tudi, da je odnos boljši oz. učinkovitejši. Trije od petih dobaviteljev so odgovorili, da sama dolžina oz. trajanje poslovnega odnosa ne vpliva na to, kako dober odnos imajo, se pa trajanje sodelovanja pozna na samem procesu dela. Dobavitelje, s katerimi delajo že dlje časa, kupci namreč praviloma dobro poznajo ter vedo, na kakšen način delajo. Na podlagi tega pa se jim znajo bolje prilagoditi – tudi zaradi tega je odnos lahko boljši. Kupec 3 (farmacevtska panoga) pa je povedal, da se mu zdi, da se odnos s posameznim dobaviteljem skozi čas vsekakor spreminja, ni pa rečeno, da na bolje, saj je to odvisno od veliko različnih dejavnikov – tako zunanjih, kot notranjih. Veliko težo daje tudi sami osebi, s katero dela. Kupci 1, 2 (oba iz farmacevtske panoge), in 4 (panoga bele tehnike) so dodali še, da so kot predstavniki nabave z dolgoročnimi dobavitelji, s katerimi imajo veliko izkušenj, pripravljeni deliti več informacij kot z ostalimi. Kupec 1 pa je dolgoročnost poslovnih odnosov še dodatno obrazložil: »Dobavitelje, s katerimi imamo dolgoletne dobre odnose, obravnavamo že skoraj kot

strateške partnerje, kar pomeni več zaupanja, boljše pogoje in intenzivnejše sodelovanje. Če ne bi bili zadovoljni, z njimi tudi ne bi več delali. Zato sem vsekakor mnenja, da dolgoročne dobavitelje obravnavamo drugače, odnos pa vsekakor skozi čas napreduje.«

Obravnava dobaviteljev s strani kupcev in obravnava kupcev s strani dobaviteljev gresta torej z roko v roki. Sogovorniki poudarjajo, da odnos napreduje predvsem na podlagi učinkovitosti dobavitelja oz. njihove sposobnosti, da uresničijo svoje obveznosti. Če se dobavitelj skozi daljše časovno obdobje izkazuje kot zanesljiv partner, so tudi kupci pripravljeni odpustiti kakšno napako, saj vedo, da je dobavitelj vedno pripravljen narediti kakšen dodaten korak, da zadovolji potrebe kupca.

4.3.3.5 Sodelovanje dobaviteljevih notranjih oddelkov

Ker so bili štirje od petih dobaviteljev mnenja, da je njihovo medoddelčno sodelovanje dobro, me je zanimalo, kako to dinamiko sodelovanja dobaviteljevih oddelkov vidijo kupci. Vsi sogovorniki, razen Kupca 3 (farmacevtska panoga), so bili mnenja, da je sodelovanje med dobaviteljevimi oddelki dobro in da slabo sodelovanje opazijo le redko. Ko pride do težavnih situacij, se to praviloma pozna zelo hitro, saj dobavitelji dajejo nasprotujoče si informacije, niso zmožni izpolniti kupčevih zahtev, hkrati pa se vidi, da komunikacija med osebami v podjetju ni dobra. Kupec 2 (farmacevtska panoga) je še dodal, da se slabše sodelovanje vidi predvsem v napetih in urgentnih situacijah, v katerih se opazi, da vpleteni v proces, niso dobro in pravočasno obveščeni o novicah. Kupec 4 (panoga bele tehnike) pa poda še primer, da se slabša komunikacija med oddelki oz. počasen tok vidi predvsem pri večjih dobaviteljih, saj so v manjših podjetjih vsi zelo dobro obveščeni tudi o situacijah, ki se dogajajo na drugih področjih.

4.3.3.6 Učinkovitost sodelovanja

Od sogovornikov sem ob koncu poglobljenega intervjuja želel izvedeti tudi, kakšni so njihovi pogledi na učinkovitost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki, kaj so najpogostejši razlogi za neuresničene obljube in kaj bi sami izboljšali pri dobaviteljevem KAM, če bi imeli možnost spremeniti vse po svojih željah. Vsi kupci se strinjajo, da slabo sodelovanje dobaviteljevih oddelkov vodi v neuresničevanje obljub, čemur sledi poslabšanje odnosa, zmanjšanja zaupanja in kredibilnosti, nenazadnje pa tudi v zmedo, saj dobavitelji ob slabem sodelovanju včasih dajejo nasprotujoče si informacije. Trije od petih kupcev so tudi povedali, da če se dobaviteljevo slabo delo nadaljuje, ga bodo sčasoma zamenjali za drugega, ki je bolj zanesljiv oz. temu dobavitelju ne bodo več nudili sodelovanja na novih projektih. Kot najpogostejše razloge neuresničenih obljub kupci vidijo v slabem sodelovanju dobavitelja, v zastojih v proizvodnji, zamudah pri carinjenju ali transportu. Kupec 3 (farmacevtska panoga) pa poleg slabe komunikacije pri dobavitelju priznava tudi, da zmedo včasih povzročijo kupci sami, ker preveč in prehitro spreminjajo svoje zahteve. Kupec 5 (avtomobilska panoga) je povedal, da so lahko razlog neizpolnjenih zahtev tudi

nepredvidljive situacije, vendar vseeno obstajajo razlike med dobavitelji, saj nekateri na takšne situacije vseeno pomislijo in jih znajo predvideti.

Čisto na koncu pogovora pa sem sogovornikom postavil še vprašanje, ali imajo kakšno idejo za izboljšanje celostnega KAM, ki ga izvajajo dobavitelji. Kupci so bili pri zadnjem vprašanju zelo enotni, saj so vsi izpostavljali pomembnost komunikacije. Od dobaviteljev si vsi želijo ažurnega obveščanja, deljenja pomembnih informacij in veliko učinkovite komunikacije, kar pa se lahko odvija na različne načine. Dobavitelj 5 (avtomobilska panoga) izpostavlja, da si od dobavitelja vedno, ko se pojavijo težave, želi slišati, kaj je najslabši možni scenarij, kakšne akcije bodo izvedli, da bodo situacijo izboljšali in kakšen je realen razplet, ki ga z izvedenimi akcijami lahko pričakujejo. Kupci sicer poudarjajo še željo po tesnejšem odnosu, ki se ga gradi skozi deljenje pomembnih informacij na obeh straneh. Odgovore sogovornikov lahko torej povzamem v to, da si želijo tesnejših partnerskih odnosov, podprtih z dobrim obojestranskim sodelovanjem na različnih nivojih.

4.4 Interpretacija rezultatov in diskusija

Na podlagi rezultatov raziskave, ki sem jo samostojno izvedel skozi poglobljene intervjuje s predstavniki dobaviteljev in kupcev, bom v tem poglavju predstavil glavne ugotovitve raziskave, ter jih povezal in primerjal s teoretično podlago iz teoretičnega dela mojega magistrskega dela. Odgovoril bom tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem jih podrobneje opredelil v poglavju »4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave«. Ker rezultati raziskave temeljijo na kvalitativni metodi zbiranja podatkov in majhnem številu udeležencev, ugotovitev seveda ni možno posplošiti na populacijo.

V svojo raziskavo sem, kot rečeno, vključil predstavnike podjetij, ki nastopajo v treh različnih panogah, to so farmacevtska in avtomobilska panoga ter panoga bele tehnike oz. gospodinskih aparatov. Nobena od naštetih ni ravno nova, saj se izdelki iz vseh treh proizvajajo in prodajajo že zelo dolgo. Skladno s tem in glede na odgovore kupcev in dobaviteljev, vključenih v raziskavo, pa ocenjujem, da so odnosi pri vseh kupcih in dobaviteljih dobro razviti in so nekje na nivoju KAM Faze 3, ki sem jo na podlagi strokovne literature (Cheverton, 2015; Davies in Ryals, 2009; Millman in Wilson, 1995) opredelil v poglavju 2.3. Glede na odgovore sogovornikov lahko natančneje sklepam, da vsa v raziskavo vključena podjetja (z izjemo Dobavitelja 5) s svojimi kupci oz. dobavitelji sodelujejo po principu diamantnega modela KAM, ki ga je opisal Cheverton (2015). To sklepam na podlagi informacij, da med dobavitelji in kupci v splošnem poteka veliko komunikacije, ki se odvija neposredno med sorodnimi oddelki na obeh straneh, skrbnik ključnih kupcev pa je vključen samo z namenom obveščenosti oz. po potrebi. Davies in Ryals (2009) omenjata tudi dodatna vlaganja v odnose s kupci, kar sem razbral tudi iz odgovorov dobaviteljev, ki navajajo, da njihova podjetja v odnose s ključnimi kupci vlagajo dodatne resurse, predvsem v obliki skrbnikov ključnih kupcev, ki skrbijo izključno za enega kupca.

Davies in Ryals (2009) sta v svojem članku navedla, da veliko podjetij **KAM uvršča v oddelek prodaje**. To so potrdili tudi štirje od petih dobaviteljev, ki so v poglobljenih intervjujih povedali, da njihova podjetja KAM uvrščajo v področje prodaje, saj vodstvo KAM poroča višjemu vodstvu prodaje. Izpostavili so tudi, da so v njihovih primerih oddelki KAM del globalnih funkcij, ki na višjem nivoju koordinirajo delo s kupcem. Na ta način imajo globalni skrbniki ključnih kupcev tudi boljši dostop do višjega vodstva in imajo zato večji vpliv v sami organizaciji. Slednje je tudi v skladu s tem, kar o globalnih skrbnikih ključnih kupcev navajata Kempeners in van der Hart (1999).

Skozi raziskavo sem najprej želel ugotoviti ali obstajajo **razlike v kriterijih določitve oz. izbire ključnih kupcev**, ki jih izpostavljajo dobavitelji iz prakse, ter tistimi, ki jih izpostavljajo avtorji strokovne literature. Sogovorniki se strinjajo z najbolj osnovno opredelitvijo, ki jo omenja veliko različnih avtorjev (Feste in drugi, 2020; Cheverton, 2015; McDonald in Woodburn, 2011). Slednji navajajo, da je pri zelo veliko podjetjih vrednost prodaje oz. delež skupne prodaje podjetja, ki jo kupec ustvari, glavni kriterij za določitev ključnih kupcev. To potrjujejo tudi odgovori prav vseh sogovornikov (predstavnikov dobaviteljev) v mojih poglobljenih intervjujih, ki pravijo, da sta vrednost oz. delež prodaje najpomembnejši in glavni kriterij pri določitvi ključnih kupcev. Po drugi strani pa se sogovorniki ne strinjajo s tem, da bi nekoga obravnavali kot ključnega kupca samo zato, ker sodelujejo že dolgo časa, kar med drugimi glavnimi kriteriji omenjajo različni avtorji (Campbell in Cunningham, 1983; Millman in Wilson 1996; Ojasalo, 2001a). Sicer predstavniki dobaviteljev še dodajajo, da so z veliko svojimi ključnimi kupci v dolgoročnem odnosu, vendar je dolžina odnosa praviloma posledica vrednosti prodaje, ki jo kupci ustvarijo.

Nekateri predstavniki dobaviteljev kot enega izmed kriterijev omenjajo še profitabilnost kupca, vendar hkrati še povedo, da pri njih kot kriterij za določitev ključnih kupcev vseeno močno prevlada vrednost oz. delež prodaje, ki jo kupec ustvari. Ravno na to opozarja Cheverton (2015), ki navaja, da največji kupci skoraj nikoli niso tudi najbolj profitabilni, zato morajo biti podjetja na to zelo pozorna. Podjetja, iz katerih izhajajo moji sogovorniki, torej temu bodisi ne posvečajo dovolj pozornosti, so njihovi največji kupci hkrati tudi najbolj profitabilni, ali pa imajo ekonomije obsega takšen vpliv, da je takšen pristop še vedno smiseln.

Vsi predstavniki dobaviteljev v izvedenih poglobljenih intervjujih so izpostavili, da je KAM v njihovih podjetjih globalna funkcija, kjer skrbnik ključnih kupcev iz globalnega nivoja koordinira ekipe, ki delajo s kupcem. To tudi potrjuje moja trditev, v kateri navajam, da so dobavitelji iz mojih intervjujev v precej naprednih fazah razvoja KAM, saj so predstavniki KAM del višjega vodstva. Takšno ureditev multinacionalnih podjetij oz. korporacij omenjata tudi Cheverton (2015) in Pardo (1997), ki navajata, da se multinacionalne korporacije in podjetja vedno bolj usmerjajo v globalno vodenje takšnih funkcij in globalizacijo KAM – predvsem pri kupcih, ki so tudi sami strukturirani na podoben način.

Odgovori dobaviteljev potrjujejo navedbe Krapfela in drugih (1991), predvsem kar se tiče nadomestljivosti kupca. To pomeni, da kupcev, ki podjetju prinašajo znaten delež prodaje, ne morejo zamenjati in so že iz tega vidika ključni, saj si ne morejo privoščiti, da jih izgubijo.

Rezultati raziskave pokažejo, da avtorji strokovne in znanstvene literature (Millman in Wilson, 1996; Pereira in drugi, 2019; Payne in Frow, 2013; Woodburn, 2006; Woodburn, 2009) zelo dobro povzamejo strukture KAM v praksi. Vsi dobavitelji so potrdili, da oni sami kot skrbniki kupcev, ali pa **predstavniki KAM** na globalnem nivoju, nastopajo kot neke vrste **projektni vodje**, ki koordinirajo delo različnih oddelkov. Ob tem sogovorniki dodajajo še, da sodelavci iz drugih funkcij (npr. kakovost in tehnični strokovnjaki za izdelke) skoraj nikoli ne poročajo neposredno skrbniku kupcev, temveč svojim funkcijskim vodjem. Slednje tudi potrjuje navedbe avtorjev Millman in Wilson (1996).

Ker je **sodelovanje skrbnikov ključnih kupcev z oskrbovalno verigo in drugimi internimi oddelki** zelo pomembno za zadovoljevanje kupčevih potreb, ustvarjanje vrednosti in grajenje dobrih odnosov (Payne in Frow, 2013; Woodburn, 2009), lahko na tej točki na podlagi poglobljenih intervjujev primerjam poglede dobaviteljev in kupcev. Predstavniki dobaviteljev so povedali, da so koordinatorji dela za kupce navadno skrbniki ključnih kupcev (bodisi na globalnem ali pa lokalnem nivoju). Oddelek KAM največ sodeluje z oddelkom oskrbovalne verige, saj je to po njihovem mnenju eno izmed najpomembnejših in ključnih za vzdrževanje oz. grajenje dobrih odnosov s kupci. Predstavniki dobaviteljev sodelovanje z oskrbovalno verigo vidijo predvsem na nivoju napovedovanja kupčevih potreb oz. prodaje, planiranja potrebnih kapacitet in sodelovanje pri pridobivanju novih projektov. Pri slednjem igra oskrbovalna veriga zelo pomembno vlogo, saj pozna kapacitete svojih proizvodnih lokacij, hkrati pa igra pomemben del pri kalkulaciji stroškov, ki bodo potrebni za izdelavo določenih izdelkov. Sogovorniki izpostavljajo tudi skupno prioritizacijo dobav, saj imajo skrbniki kupcev načeloma boljši vpogled v kupčeve potrebe kot predstavniki oskrbovalne verige.

Skoraj vsi dobavitelji (z izjemo enega) so mnenja, da je sodelovanje med njihovimi internimi oddelki dobro. Sogovorniki še posebej izpostavljajo, da mora biti delo med KAM in oskrbovalno verigo zelo dobro usklajeno, saj ravno ti dve funkciji s kupcem sodelujeta največ in mu dajeta neke vrste zagotovilo, da so pri dobavitelju stvari pod kontrolo. Dobavitelji so povedali še, da je dobro sodelovanje med KAM in oskrbovalno verigo še posebej pomembno v kriznih časih kot je bila npr. kriza covid-19. V tem času so bile globalne oskrbovalne verige zelo motene, zato je bilo sodelovanje med omenjenima funkcijama še posebej pomembno. Oskrbovalna veriga je morala namreč natančno vedeti, katere so prioritete in na kaj se osredotočati, da so kupcem lahko dostavili pravo stvar ob še sprejemljivem času. Nekateri dobavitelji izpostavljajo še, da kot pomembno sodelovanje vidijo tudi tisto s tehničnimi ekipami, ki imajo veliko znanja o njihovih izdelkih. Slednje je pomembno, saj mora skrbnik ključnih kupcev svoje izdelke in njihovo funkcionalnost dobro

poznati, da lahko generira več prodaje in kupcem priporoči še dodatne rešitve iz svojega portfelja izdelkov.

Enako kot dobavitelji so tudi kupci mnenja, da dobaviteljevi oddelki načeloma dobro medsebojno sodelujejo, saj sami ne opažajo pogosto večjih neskladnosti. Izpostavljajo pa, da se tam, kjer sodelovanje ni dovolj tesno, težave zelo hitro opazi – še posebno v izrednih ali urgentnih situacijah. Glede na ugotovitve iz strokovne literature (Cheverton, 2015; Payne in Frow, 2013; Woodburn, 2006; Woodburn, 2009) in pogovore s predstavniki iz prakse ugotavljam, da je sodelovanje internih oddelkov pri dobavitelju zelo pomembno za dober odnos s kupcem in ima nanj velik vpliv. Dokler vse teče, kot mora, kupci to sodelovanje ocenjujejo kot dobro, kar pozitivno vpliva na celoten poslovni odnos. Če dobrega sodelovanja pri dobavitelju ni, kupci to opazijo in če se izboljšave ne pokažejo pravočasno, so kupci dobavitelja hitro pripravljeni tudi zamenjati. Vredno je omeniti še, da kupci opažajo, da je sodelovanje med oddelki pri manjših dobaviteljih boljše, saj so praviloma vsi oddelki medsebojno bolj povezani oz. informacije v manjših podjetjih krožijo hitreje, hkrati pa so manjša podjetja prožnejša in so se zmožna hitreje prilagoditi kupčevim potrebam tudi, ko se te hitro spreminjajo. Složnost in usklajenost znotraj podjetja se torej vedno kaže tudi navzven in ima neposreden vpliv na zadovoljstvo kupca.

Kar se tiče samega sodelovanja dobaviteljevih oddelkov, se mi zdi smiselno, da to povežem tudi z neposrednim sodelovanjem dobaviteljevih in kupčevih oddelkov, kar je pogosto predvsem v naprednejših odnosih KAM. Iz odgovorov v poglobljenih intervjujih ugotavljam, da je za neposredno sodelovanje s kupčevimi oddelki potrebnega veliko zaupanja med različnimi funkcijami v podjetju, saj morajo biti te dobro usklajene, da kupcu ne dajejo nasprotujočih si informacij, saj lahko to škodi poslovnemu odnosu. Tukaj je vloga skrbnika ključnih kupcev, pa tudi KAM na sploh, še posebej pomembna, saj (kot sem ugotovil skozi poglobljene intervjuje) skrbniki ključnih kupcev v takšnem načinu dela nastopajo kot glavni koordinatorji različnih ekip, ki neposredno delajo s kupcem, s tem pa močno vplivajo na celoten odnos s kupcem. Takšno sodelovanje med različnimi poslovnimi funkcijami in koordinacijo takšnega načina dela podarjajo tudi strokovnjaki v svojih delih (Cheverton, 2015; Payne in Frow, 2013).

Eno izmed glavnih vprašanj, ki sem jih imel ob začetku raziskave, je bilo, **ali se pogled na KAM med kupci in dobavitelji razlikuje**. V teoretičnem delu sem to temo že obravnaval in ugotovil, da so pogledi na KAM sicer podobni, se pa razlikujejo po tem, da kupci dajejo večji poudarek enemu elementu poslovanja, dobavitelji pa drugemu. Vsaka stran na KAM namreč gleda kot nekaj, od česar lahko imajo korist. Eden izmed dobaviteljev je na primer povedal, da KAM za njih pomeni denar. Če kupec prinaša večinski del prodaje podjetja, to seveda pomeni, da ga bodo obravnavali prioritetno, mu nudili posebne ugodnosti in boljše cene kot ostalim kupcem. Dobavitelji ključne kupce obravnavajo z mislijo, da jih ne smejo izgubiti, saj bi lahko to za podjetje pomenilo katastrofo. Sogovorniki odgovarjajo, da so za njih ključni kupci tisti, ki predstavljajo vsaj 20 do 30 % prodaje podjetja, pri nekaterih tudi

več. Sogovorniki (tako kupci kot tudi dobavitelji) so sicer mnenja, da gre pri KAM za posebno oz. strateško obravnavo najpomembnejših kupcev. Namen je zagotoviti dodano vrednost za ključne kupce, tesnejše odnose, boljše razumevanje med partnerji in v končni fazi boljše sodelovanje. Pogled oz. samo razumevanje KAM je v praksi zelo podobno oz. enako tistemu, ki ga v strokovni literaturi opisujejo strokovnjaki (Cheverton, 2015; Homburg in drugi, 2002; McDonald in drugi, 1997; McDonald in Woodburn, 2011).

Na podlagi pogovorov s svojimi sogovorniki (predvsem predstavniki dobaviteljev) ugotavljam, da skrbnike ključnih kupcev (in s tem KAM kot celoto) vidijo kot glavno povezavo med različnimi oddelki v njihovih podjetjih, ki skrbi, da so vse poslovne funkcije medsebojno usklajene ter tako pomagajo reševati situacije, ki niso del rednega procesa. Dobavitelji izpostavljajo tudi, da je program KAM ključen za ohranjanje rasti poslovanja. Na drugi strani pa kupci odgovarjajo, da opažajo razlike pri tem, kakšne obravnave so deležni od različnih dobaviteljev. Na podlagi tega (in nekaterih drugih dejavnikov kot je npr. količina materialov, ki jih pri določenem dobavitelju naročajo) lahko določijo, za katerega dobavitelja je njihovo podjetje ključni kupec in za katerega ne. So pa nekateri pri tem nekoliko previdnejši kot drugi in pravijo, da ne morejo trditi z gotovostjo, se jim pa dozdeva, za katere kupce so še posebej pomembni.

Večina kupcev se strinja, da imajo do vseh dobaviteljev enaka pričakovanja, ne delajo razlik glede na to, ali so za nekega dobavitelja ključni kupec ali ne. Od vseh namreč pričakujejo točnost dobav, hitro izmenjavo informacij, dobro kakovost izdelkov, učinkovito komunikacijo in na sploh dober partnerski odnos. Nekateri pa od teh dobaviteljev pričakujejo še bolj prioritarno obravnavo, večjo predanost in prilagodljivost, saj s tem, ko velik del potrebnih materialov kupujejo zgolj pri enem dobavitelju, tudi sami nosijo tveganje, saj namesto, da bi nabavo razpršili med več različnih dobaviteljev, velik delež svoje nabave izvedejo zgolj pri enem. Vse to lahko povzamem v »preprostost sodelovanja«, ki jo v svojem delu omenjajo tudi McDonald in drugi (1997). Moje ugotovitve v raziskavi se torej skladajo s tem, kar pišejo strokovnjaki v svojih znanstvenih člankih. Sogovorniki dober poslovni odnos vidijo kot skupek dobrega sodelovanja, skupnega iskanja rešitev, integritete, medsebojnega deljenja informacij, predvsem pa si ne želijo zgolj transakcijskega odnosa, ki temelji zgolj na prodaji in nakupu izdelkov. S tem pa se strinjajo tudi avtorji strokovne literature (Grönroos 2004; McDonald in drugi, 1997; Millman in Wilson, 1994; Sheridan, 2009; Wilson, 2015). Tudi na tem mestu lahko dodam, da so pogledi akademikov in predstavnikov kupcev ter dobaviteljev iz prakse usklajeni.

Kar se tiče samih **odnosov, ki prihajajo iz obravnave KAM**, vsi sogovorniki (tako kupci, kot dobavitelji) izpostavljajo, da so ti za njihova podjetja ključni. Dobri odnosi so ključ do dobrega sodelovanja s kupcem oz. dobaviteljem, saj dobro sodelovanje vedno temelji ravno na dobrih odnosih. Slednji na neki način povezujejo celotno dinamiko med podjetjema in odražajo zavzetost za doseganje skupnih ciljev. Če se odnosi neprestano nadgrajujejo, je tudi pot do doseganja skupnih ciljev podjetij hitrejša in enostavnejša. Grönroos (2004) ob tem

izpostavlja še pomembnost dolgoročnih odnosov med kupci in dobavitelji, saj ti nudijo varnost, občutek kontrole in vzajemnega zaupanja na obeh straneh. S tem se strnjajo tudi moji sogovorniki, ki pravijo, da z dolgoročnimi partnerji praviloma radi sodelujejo, saj jih poznajo, vedo, kako delajo in si medsebojno zaupajo. Zaradi tega so zmožni hitro prilagoditi svoj proces, saj vedo, kaj lahko drug od drugega pričakujejo. Grönroos (2004), Millman in Wilson (1994) ter Sheridan (2009) v svojih delih navajajo, da kupci dobaviteljev ne ocenjujejo zgolj po odličnosti izdelkov, temveč zahtevajo veliko podpornih storitev.

Dobri izdelki in njihov širok nabor torej niso dovolj, saj za kupce to predstavlja zgolj osnovni predpogoj, da dobavitelja uvedejo v svoj proces. To lahko potrdim tudi na podlagi rezultatov svoje raziskave, saj predstavniki kupcev (z izjemo enega) izdelkov kot takih in njihove kakovosti sploh ne omenjajo, saj slednje razumejo kot samoumevno. Kupci o dobaviteljih torej sploh ne razmišljajo, če nimajo osnovnega predpogoja, ki je potreben za začetek poslovnega odnosa. Grönroos (2004) v svojem delu navaja, da si izdelki na trgih postajajo vedno bolj podobni, saj konkurenti spremljajo drug drugega in svoje izdelke prilagajajo tudi na podlagi konkurence. Zaradi tega sama konkurenčnost izdelka ni več dovolj, saj kupci to jemljejo kot predpogoj, da sploh začnejo pogovor o nabavi. Te trditve lahko podprem tudi z rezultati raziskave, saj so dobavitelji predvsem iz farmacevtske panoge poudarjali, da je na trgu veliko ponudbe alternativnih izdelkov. Dobavitelji morajo zaradi tega ponuditi dodatne storitve, ki obogatijo celotno ponudbo podjetja, na ta način pa zagotoviti dodano vrednost za kupca. Prav zaradi takšnega razmišljanja oz. zahtev kupcev, ki od dobaviteljev pričakujejo vedno več, je sodelovanje oddelkov na dobaviteljevi strani, ki sem ga v tem poglavju že omenjal, še pomembnejše (Grönroos, 2004; Payne in Frow, 2013).

Kupčeve zahteve torej niso več omejene zgolj na angažiranost enega oddelka, temveč na dobavitelja kot celoto. Kupci želijo podporo, ki zahteva vključenost in sodelovanje več različnih oddelkov, to lahko pomeni npr. oskrbovalno verigo, kakovost, finance, pa tudi razvoj in druge poslovne funkcije (Payne in Frow, 2013). Na podlagi rezultatov raziskave lahko tudi povem, da kupci pričakujejo predvsem dober odnos z dobaviteljem, ki vključuje dobaviteljevo proaktivno reševanje težav ali izzivov, saj to dejansko predstavlja dodano vrednost, pričakujejo pa tudi visoko stopnjo zaupanja in tesnega sodelovanja. Reševanje nastalih izzivov navadno seveda zahteva tudi veliko dela znotraj dobaviteljevega podjetja, saj je storitev, ki jo dobavitelj kupcu nudi, odraz dela celotnega podjetja.

Skupne ugotovitve raziskave sem primerjal s teoretičnim okvirjem in oblikoval ključne točke, ki hkrati predstavljajo povzetke ugotovitev po posameznih ciljnih raziskave:

- Predstavniki iz prakse s svojimi odgovori potrdijo teoretične ugotovitve, ki se izkažejo kot dobro usklajene s prakso.
- Dobaviteljev in kupčev pogled na KAM sta v osnovi zelo podobna – v svojem bistvu KAM vsi razumejo kot posebno in strateško obravnavo najpomembnejših kupcev.

Razlika pa je očitna v tem, kaj vsaka izmed strani od obravnave KAM pričakuje, saj imajo dobavitelji od KAM drugačne koristi kot kupci.

- Skupno delo skrbnikov ključnih kupcev in vodij oskrbovalne verige se dogaja predvsem na nivoju prioritizacij kupčevih potreb, napovedovanja prihodnje prodaje in planiranja prihodnjih kapacitet. Veliko je tudi sodelovanja s tehničnimi ekipami in ekipami za zagotavljanje kakovosti.
- Sodelovanje ključnih kupcev z ostalimi oddelki je za zadovoljevanje kupcev izjemnega pomena. Še posebej je pomembno sodelovanje s predstavniki oskrbovalne verige, saj ravno ti dve funkciji s kupcem sodelujeta največ, posledično pa imata tudi največji vpliv na zadovoljstvo kupca. Če takšno sodelovanje ni dovolj dobro, kupci to hitro opazijo in lahko dobavitelja tudi hitro kaznujejo.

4.5 Priporočila za skrbnike ključnih kupcev v praksi

Izvedena raziskava in primerjava ugotovitev s teoretičnim okvirom mi je omogočila dober vpogled v tematiko. Čeprav sem izvedel kvalitativno raziskavo, katere rezultatov ni mogoče posplošiti na populacijo, lahko na podlagi ugotovitev, ki se skladajo z navedbami različnih strokovnjakov, trdim, da so rezultati raziskave kredibilni. Med samo izvedbo raziskave oz. natančneje poglobljenih intervjujev, sem svojim sogovornikom postavil tudi vprašanja, kaj jih na strani kupcev oz. dobaviteljev moti, pa tudi kaj si želijo, da bi druga stran delala bolje. Na podlagi tega, sem tvoril svoje predloge oz. priporočila za skrbnike ključnih kupcev iz prakse.

Sogovorniki (tako kupci, kot dobavitelji) so v poglobljenih intervjujih večkrat omenili, da **si želijo boljše komunikacije**. Je pa dejstvo, da si vsaka stran »boljšo komunikacijo« razlaga na svoj način. Kupci si želijo, da bi od dobaviteljev prejeli več povratnih informacij, želijo si ažurnega obveščanja o zamudah in več iskrenosti pri komunikaciji. Na drugi strani, pa si dobavitelji od kupcev želijo več deljenja informacij o dogajanju v kupčevem podjetju ter več povratnih informacij o storitvi, ki jo dobavitelj nudi. Na tem mestu predlagam sledeče:

- **Uvedba rednih kratkih (tedenskih ali dvotedenskih) sestankov** (npr. trideset minut). Na sestankih naj skrbniki ključnih kupcev vključijo tudi nekaj neformalnih tem, ki bodo v odnos dodali nekaj več sproščenosti in ustvarili »varno okolje«, kjer so kupci pripravljeni deliti več informacij z dobaviteljem. Hkrati naj se na sestankih omenijo tudi morebitne težave, ki se lahko pojavijo, dobavitelj pa na ta način kupca ažurno obvešča o statusu njihovih naročil. Na takšnih sestankih naj bodo prisotni skrbniki ključnih kupcev in predstavniki oskrbe, po potrebi (odvisno od obravnavanih tem na določenem sestanku) pa tudi predstavniki drugih oddelkov. Na ta način se razvija in spodbuja partnerski odnos ter boljša komunikacija, ki si jo želita obe strani.
- **Uvedba platforme ali portala za deljenje znanja** med skrbniki ključnih kupcev. Tu mislim predvsem informacije, ki jih imajo lokalni skrbniki ključnih kupcev, ki v različnih državah ali regijah skrbijo za istega kupca. Podjetje lahko ustvari interni portal,

na katerem si skrbniki ključnih kupcev delijo izkušnje in informacije o kupcu, ki bi drugim lahko koristile. V kombinaciji s prvim predlogom se takšne informacije lahko med rednimi sestanki omenijo tudi kupcem v drugih regijah, ki se ob tem, da dobavitelj že ima določene informacije, počutijo bolj udobno ter so pripravljeni deliti več informacij, saj jih je nekdo v njihovem podjetju deloma že delil z dobaviteljem. Seveda je ta predlog namenjen predvsem večjim multinacionalnim podjetjem.

- **Učinkovito in intenzivno uvajanje skrbnikov ključnih kupcev.** Nekateri izmed dobaviteljev so omenili, da bi si ob začetku svojega dela želeli več uvajanja v kupčeve (proizvodne) procese, saj bi na ta način lažje ponudili kupcu več rešitev. Dobaviteljevo trditev podpre tudi Grönroos (2004), ki navaja, da mora skrbnik ključnih kupcev za svoje delo poznati tudi širšo sliko kupčevega generiranja vrednosti, saj lahko kupcu šele na podlagi dobrega razumevanja ponudi učinkovite in prave rešitve. Predlagam torej, da se skrbnike ključnih kupcev intenzivno uvaja ne zgolj v smislu razvijanja prodajnih in večšin KAM, temveč tudi z vidika razumevanja kupčevih procesov. To se lahko izvede npr. skozi ogled kupčeve proizvodnje in profesionalni obisk dobavitelja na kupčevi lokaciji. Skladno s procesom stalnih izboljšav pa predlagam, da se skrbnika redno izobražuje o novih trendih v panogi, v kateri deluje in se mu na ta način omogoča, da je še naprej dobro obveščen o različnih novostih in priložnostih, ki jih lahko nudi svojemu kupcu.

4.6 Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave

S pomočjo kvalitativne raziskave na podlagi poglobljenih intervjujev sem na podlagi različnih odgovorov sogovornikov podal dobre zaključke in priporočila za skrbnike ključnih kupcev v praksi. Kljub temu pa ima raziskava določene omejitve, ki jih je potrebno izpostaviti.

Prva omejitev je, da je raziskava, kot rečeno, **kvalitativna**. Kvalitativne raziskave so usmerjene v poglobljeno razumevanje specifičnih tematik, vendar njihovih rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno populacijo. To pomeni, da ugotovitve te raziskave odražajo specifične izkušnje in stališča sodelujočih, vendar ne nujno širše populacije.

Druga omejitev je **majhen vzorec sodelujočih**, ki obsega pet predstavnikov dobaviteljev in pet predstavnikov kupcev, skupno torej deset sogovornikov. Majhen vzorec omejuje zmožnost raziskave, da zajame raznolikost mnenj in izkušenj, kar dodatno otežuje posploševanje rezultatov. Zaradi majhnosti vzorca lahko rezultati kažejo le na trende ali vzorce med sodelujočimi, ne pa nujno v celotni panogi ali trgu.

Tretja omejitev izhaja iz dejstva, da **sogovorniki večinoma izhajajo iz farmacevtske panoge** (z izjemo treh). Ta omejitev pomeni, da so odgovori in izkušnje lahko specifični za to panogo, kar lahko povzroči, da so si odgovori zelo podobni. Homogenost sodelujočih

lahko privede do omejene perspektive, saj ne zajame različnih izzivov, praks in mnenj iz drugih panog.

Raziskava pa odpira več **možnosti za nadaljnje raziskovanje**. Ena izmed možnosti je razširitev vzorca in vključitev večjega števila sodelujočih iz različnih panog. S tem bi lahko dobil bolj reprezentativne podatke. Druga možnost je izvedba dodatne kvantitativne raziskave, ki bi dopolnila in podprla kvalitativne ugotovitve. Kvantitativni pristop bi hkrati omogočil zbiranje podatkov na širši ravni in zanesljivo posploševanje rezultatov. Poleg tega bi bilo koristno raziskati tudi specifične primere iz drugih panog, da bi primerjali razlike in podobnosti v praksah in izzivih. Primerjava različnih panog bi lahko prinesla dodatna spoznanja in širšo uporabnost rezultatov. V nadaljnjih raziskavah bi lahko vključili tudi še več mednarodnih pogledov in strokovnjakov iz različnih kultur, kar bi omogočilo razumevanje, kako kulturni in regulatorni okvirji vplivajo na sodelovanje in izzive v panogi.

Menim tudi, da bi lahko v raziskavo vključili še več oddelkov, ki neposredno sodelujejo s kupcem, ki bi lahko podali še svoj vidik sodelovanja. Na drugi strani pa bi pri kupcih lahko vključili še predstavnike strateške nabave, ki imajo opravka z nekoliko manj operativnim delom poslovnega odnosa s kupcem. Na podlagi tega bi lahko pridobili še dodaten vpogled v odnos med kupcem in dobaviteljem in s tem omogočili boljše razumevanje odnosov in sodelovanj.

5 SKLEP

Ravnanje s ključnimi kupci je pomembna in vedno bolj ključna poslovna funkcija, ki se stalno razvija in prilagaja spremembam v poslovnem okolju. To je koncept, ki pomeni sodelovanje z multifunkcijsko ekipo, željo po izboljšavah procesov, ponudbo dodane vrednosti kupcev in je nenazadnje tudi eden izmed najpomembnejših pristopov, ki jih podjetja uvajajo v svoje trženje in prodajo (Cheverton, 2015; Homburg in drugi, 2002). Razvoj KAM je privedel do tega, da ni le način ravnanja s ključnimi strankami, temveč eden izmed ključnih delov poslovne strategije podjetij, ki se osredotoča na vzpostavljanje dolgoročnih in obojestransko koristnih odnosov med kupci in dobavitelji.

Odnosi med kupci in dobavitelji so dinamični in odvisni od pogajalskih izhodišč vsake strani, kot tudi od spretnosti posameznikov, ki sodelujejo v teh odnosih. Uspešen program KAM od ekipe zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in spretnosti v komunikaciji, pogajanju in reševanju konfliktov. Dobri odnosi med kupci in dobavitelji so ključni za dolgoročni uspeh, saj obema stranema omogočajo, da dosežeta svoje cilje in se hkrati prilagajata spreminjajočim se tržnim razmeram.

KAM v svoji osnovi prinaša koristi tako kupcem kot tudi dobaviteljem, saj vodi v obojestransko zadovoljstvo in dolgoročne poslovne odnose (McDonald in Woodburn, 2011; Ojasalo, 2001a). Pogledi kupcev in dobaviteljev na KAM so pogosto zelo podobni, vendar

ima vsaka stran svoja specifična pričakovanja in koristi. Dobavitelji od KAM obravnave pričakujejo predvsem finančne koristi, vključno s povečanjem prodaje oz. ohranitvijo obstoječega števila naročil, kar jim omogoča stabilen tok prihodkov in rast. Po drugi strani pa kupci od vseh svojih dobaviteljev pričakujejo enako visoko kakovost storitev, zanesljivost in prilagodljivost, ki jim omogoča nemoteno poslovanje in doseganje njihovih lastnih poslovnih ciljev. Dobavitelji pa lahko ravno s kakovostnejšim izpolnjevanjem zahtev kupcem nudijo boljše storitev, s tem pa ohranjajo svoje ključne kupce zadovoljne.

S svojim magistrskim delom sem ponudil vpogled v kompleksne poslovne odnose, ki vključujejo pomen sodelovanja različnih funkcij znotraj podjetja ter vpliv tega sodelovanja na odnose s kupci. V raziskavo sem vključil tudi poglede kupcev na sodelovanje različnih funkcij v dobaviteljevem podjetju, kar je pomemben vidik za razumevanje celotnega procesa KAM. Na podlagi tega sem pokazal na pomembnost usklajenega delovanja različnih funkcij oz. oddelkov in potrdil, da njihovo sodelovanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev.

Na podlagi primerjave ugotovitev lastne raziskave in teoretičnega okvira sem podal tudi konkretna priporočila za skrbnike ključnih kupcev v praksi. Priporočila izhajajo iz težav, s katerimi se skrbniki ključnih kupcev in sami kupci srečujejo v praksi ter se nanašajo na boljše komunikacijo, več sodelovanja med skrbniki ključnih kupcev in učinkovitejše uvajanje in stalno izobraževanje skrbnikov. Na ta način bodo lahko sledili najnovejšim trendom in praksam v KAM ter tako zagotavljali visoko kakovost storitev ter dodano vredno za svoje kupce.

Zaključim lahko, da je KAM dinamično področje, ki zahteva stalno prilagajanje in razvoj. Uspeh na tem področju je odvisen od sposobnosti podjetij, da spodbujajo odlično medfunkcijsko sodelovanje, ki je ključno za kupčevo zadovoljstvo, na podlagi tega pa vzpostavijo in vzdržujejo trdne, dolgoročne odnose s ključnimi kupci, ki prinašajo koristi obema stranema. Z magistrskim delom sem torej prispeval k boljšemu razumevanju KAM in ponudil praktična priporočila, ki lahko pomagajo podjetjem ter njihovim skrbnikom ključnih kupcev pri izboljšanju njihovih praks na tem področju.

LITERATURA IN VIRI

1. Badawi, N. S. in Battor, M. (2020). Do social capital and relationship quality matter to the key account management effectiveness? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 134–149.
2. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: Opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Založba FDV.
3. Bruce, L. in Ryals, L. (2005). *Strategic intent in KAM: How customers and suppliers view their KAM relationships*. Cranfield University School of Management.
4. Campbell, N. in Cunningham, M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets, *Strategic Management Journal*, 4(4), 369–380.

5. Cheverton, P. (2015). *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status* (6. izd.). Kogan Page.
6. Cristopher, M., Payne, A. in Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
7. Davies, I. in Ryals, L. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 1027–1048.
8. Davies, I. in Ryals, L. (2009). A stage model for transitioning to KAM. *Industrial Marketing Management*, 25(9/10), 1027–1048.
9. Feste, J., Ivens, B., S. in Pardo, C. (2020). Key account selection as a political process: Conceptual foundation and exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 90, 417–434.
10. Festervand, T. A., Grove, S. J. in Reidenbach, R. E. (1988). The sales force as a marketing intelligence system. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 3(1), 53–59.
11. Georges, L. in Eggert, A. (2003). Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1–22.
12. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
13. Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 7–18.
14. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
15. Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31–44.
16. Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72–85.
17. Hakansson, H. in Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge.
18. Homburg, C., Workman, J. P. in Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.
19. Homburg, C., Workman, J. P. in Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.
20. Hughes, J. in Weiss, J. (2007). *Simple Rules for Making Alliances Work*. <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>
21. Le Bon, J. in Herman, C. (2015). *Key Account Management : Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers*. Business Expert Press.
22. Kempeners, M. A. in van der Hart, H. W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & International Marketing*, 14(4), 310–327.

23. Khan, S. in Van Wynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 34.
24. Krapfel, R. R. Jr. Salmond, D. in Spekman, R. (1991). A strategic approach to managing buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, 25(9), 22–37.
25. Malhotra, N. K. in Birks, D. F. (2006). *Marketing research: An Applied Approach* (2. izd.). Pearson Education.
26. McDonald, M. in Meldrum, M. (2013). *The complete marketer: 60 essential concepts for marketing excellence*. Kogan.
27. McDonald, M. Millman, T. in Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
28. McDonald, M. in Woodburn, D. (2011). *Key Account Management: The Definitive Guide* (3. izd.). John Wiley & Sons, Incorporated
29. McDonald, M., Rogers, B. in Woodburn, D. (2000). *Key customers: How to manage the profitably*. Butterworth – Heinemann.
30. Menon, A. Jaworski, B. J. in Kohli, A. K. (1996). Product quality: impact of interdepartmental interaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(3), 187–200.
31. Millman, T. in Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
32. Millman, T. in Wilson, K. (1996). Developing key account management competences, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7–22.
33. Möller, K.K. in Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413–27.
34. Ojasalo, J. (2001a). Key account management at company and individual levels in business to business relationships. *Journal of business & industrial marketing*, 16(3), 199–220.
35. Ojasalo, J. (2001b). Customer Commitment and Key Account Management. *The Marketing Review*, 2(3), 301–318.
36. Pardo, C. (1997). Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 17–26.
37. Payne, A. in Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
38. Payne, A. in Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15.
39. Pereira, G., Tzempelikos, N., Trento, L. R., Trento, C. R., Borchardt, M. in Viegas, C. V. (2019). Top managers' role in key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 977–993.
40. Sheridan, S. (2009). *An exploratory Study into the Importance of Key Account Management and the Value it Brings to the Buyer-Seller relationship*. Department of Business, School of Business and Humanities, Institute of Technology, Sligo.

41. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. in Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906.
42. Storbacka, K., Strandvik, T. in Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38.
43. Sun, L., Marcos-Cuevas, J. in Prior, D. (2022). *The capabilities for implementing key account management: a systematic review*. Global sales science institute.
44. Tjosvold, D., Dann, V. in Wong, C. (1992). Managing Conflict Between Departments to Serve Customers. *Human Relations*, 45(10), 1035–1054.
45. Wengler, S., Ehret, M. in 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.
46. Woodburn, D. (2006). *Competencies for key account managers*. Warwick Business School.
47. Woodburn, D. (2009). *Organising for key account management: Research in action*. Warwick Business School.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za poglobljene intervjuje s kupci

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?
2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?
3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?
4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?
 - a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?
6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?
7. Kako gledate na KAM? Kaj za vas pomeni? Vam KAM predstavlja dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?
8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?
9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?
 - a. Ali opazate, da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?
 - b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. več sodelovanja ter deljenja informacij kot na začetku?
 - c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »napredovanje« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?
10. Kaj vas pri dobaviteljih moti?
11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na dobaviteljevi strani sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavniki oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?
 - a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?
13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?
 - a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)

14. Kakšne posledice imajo slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube pri dobavitelju za vaš odnos?
15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?
16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Priloga 2: Opomnik za intervjuje z dobavitelji

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?
2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?
3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?
4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?
 - a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

Pogled na KAM, odnosi s kupci

5. Kako pomembni so odnosi s kupci za vaše podjetje?
6. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Kaj je najpomembnejše?
7. Je KAM v vašem podjetju del prodaje ali ločen oddelek?
8. Na kakšen način vzdržujete odnose s (ključnimi) kupci? Kako pomembno se vam to zdi?
9. Kdo so za vas ključni kupci oz. kako se jih določi (npr. po vrednosti prodaje, tisti, s katerimi sodelujete najdlje, profitabilnost kupca ...)?
10. Kako se obravnavanje ključnih oz. pomembnejših kupcev razlikuje od obravnavanja ostalih?
 - a. Ali imate z dolgoročnimi kupci drugačen odnos in jih obravnavate drugače kot nove kupce? Kakšne so razlike?
11. Kaj vas moti pri kupcih?
12. Katere stvari bi radi, da kupci pri sebi izboljšajo?

Sodelovanje z drugimi oddelki

13. S kom največ sodelujete kot skrbnik ključnih kupcev (so to kupci ali sodelavci znotraj podjetja)?
14. Zgrajenost ekip KAM. Ali pri delu s kupci sodelujejo zgolj skrbniki kupcev ali tudi sodelavci iz drugih oddelkov (npr. inženiring, kakovost, oskrbovalna veriga ...)?
 - a. Ali pri kupcu sodelujete zgolj z nabavniki ali tudi neposredno z drugimi funkcijami (npr. kakovost, proizvodnja, razvoj itd.)?

- b. Kdo takšno ekipo koordinira?, je kakšna posebna struktura? Ali člani ekipe poročajo neposredno skrbniku kupcev ali svojim funkcijskim vodjem?
- 15. S kom (ali s katerim oddelkom znotraj podjetja) je sodelovanje najpogostejše ali najtesnejše?
- 16. Kakšen je vaš pogled na sodelovanje med KAM in SCM (oz. tudi drugimi oddelki) ter kako to vpliva na odnos s kupcem?
 - a. Kako poteka sodelovanje med prodajo KAM in oskrbovalno verigo?
- 17. Kaj se zgodi, ko prodaja (npr. skrbnik ključnih kupcev) obljubi nekaj, česar SCM ne more dostaviti oz. je zelo težko izvedljivo?
- 18. Kako gledate na sodelovanje oddelkov pri vas? Ga je dovolj, ga je premalo?
- 19. Kako se sodelovanje med vašimi oddelki (npr. z oskrbovalno verigo) pozna na odnosu s kupci? Kako to vpliva na zadovoljstvo kupcev?
 - a. Se vam zdi, da so kupci zadovoljni z vašo celostno ponudbo (izdelek in spremljajoča storitev)?
- 20. Imate kakšno idejo za izboljšanje svojega KAM? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Priloga 3: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 1

Sogovornik: Dobavitelj 1

Naziv v podjetju: Vodja logistike

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

V podjetju opravljam vlogo Logistics Managerja oz. sem vodja logistike.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

Na takšnem oz. primerljivem delovnem mestu imam približno 13 let izkušenj. Sicer se teh 13 let ni držalo skupaj, ampak je bilo vmes nekaj let »premora« na drugem delovnem mestu.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Podjetje, v katerem sem zaposlen, trenutno nastopa v avtomobilski industriji.

4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?

Da, imam izkušnje iz panoge gospodinjskih aparatov oz. bele tehnike (približno 6 let) in pa seveda iz avtomobilske industrije (dobrih 7 let).

a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

Največja razlika je predvsem v tem, da je avtomobilska industrija precej bolj optimizirana, gre mnogo bolj v podrobnosti in je tudi ostrejša v smislu točnosti dobav, JIT, točnosti rokov itd.. Temu sledijo tudi odnosi med kupci in dobavitelji, ki so bolj napeti, kupec od dobavitelja namreč pričakuje veliko več kot v panogi bele tehnike. Veliko več je odprtega deljenja informacij (tudi npr. pri profitnih maržah). Sami principi pa so v osnovi enaki.

Pogled na KAM, odnosi s kupci

5. Kako pomembni so odnosi s kupci za vaše podjetje?

Odnosi s kupci so seveda zelo pomembni. V mojem oddelku kot kupca štejem SCM oz. nabavo pri kupcu, saj so oni tisti, s katerimi neposredno sodelujemo. Pomembna se mi zdi predvsem komunikacija, ki je gradnik dobrega odnosa, brez tega pa se enostavno ne da delati in lahko začneš izgubljati trg. Živimo v svetu, v katerem so spremembe stalnica in brez dobrih odnosov in komunikacije ne pridemo nikamor, kajti če ni dobre povezave s kupcem, je, kot da bi bil slep. Brez dobrih odnosov in komunikacije si kot ladja brez navigacije, ki bo sicer že plula, vendar je vprašanje kam. Zelo verjetno je, da bo nasedla na čereh.

6. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Kaj je najpomembnejše?

Kot predstavnik logistike in SCM gledam na KAM kot glavno žilo, ki povezuje dve oz. več funkcij. Skrbnik kupcev mora biti povezan z R&D, SCM, kakovostjo, z vsemi. Za nas to pomeni ključni kontakt v naši organizaciji, ki mi na strani kupca pomaga priti do prave osebe. Sam npr. sodelujem predvsem z logistiko oz. SCM, včasih pa je potrebno posredovanje KAM, ki ima možnost vključiti več deležnikov na kupčevi strani. Včasih je za rešitev kakšnih problemov potrebno tudi posredovanje drugih oddelkov na strani kupca, do katerih kot vodja logistike nimam »dostopa«, zato potrebujem pomoč skrbnika ključnih kupcev.

7. Je KAM v vašem podjetju del prodaje ali ločen oddelek?

V našem podjetju KAM do neke mere spada pod prodajo, saj višje vodstvo KAM poroča VP za prodajo, vendar bi rekel, da je pri nas prodaja pripojena KAM, kljub drugačnemu poimenovanju višjega vodstva. Sama prodaja kot taka ima sicer precej bolj operativno oz. administrativno vlogo (npr., posodabljanje sistema, posodabljanje cen, pošiljanje certifikatov ipd.). KAM pa ima po drugi strani nekoliko bolj strateško oz. krovno vlogo, saj skrbijo tako za obstoječe kupce kot tudi za pridobivanje novih projektov. Navadno enega kupca na najvišjem nivoju »pokriva« en višji skrbnik ključnih kupcev (angl. Senior Key Account Manager), saj je v avtomobilski industriji končnih kupcev zelo malo, večinoma zato

delamo za iste kupce, vendar za različne projekte. Menim, da je zato smiselno, da je KAM centralna funkcija, ki se deli po kupcih, vsak kupec na več projektov, za posamezen projekt pa skrbi en skrbnik ključnih kupcev. V industriji bele tehnike pa smo imeli navadne prodajnike, ki so operativno pokrivali lahko tudi več kupcev, veliki in pomembni kupci pa so imeli svojega skrbnika ključnih kupcev, ki je skrbel zgolj za njih.

8. Na kakšen način vzdržujete odnose s (ključnimi) kupci? Kako pomembno se vam to zdi?

Kot logistika ali pa SCM nimamo načrtnega vzdrževanja odnosov v obliki srečanj, dogodkov ali česa podobnega. V splošnem se trudimo opravljati svoje delo, kar se da dobro, s tem pa vzdržujemo dober odnos s kupcem.

9. Kdo so za vas ključni kupci oz. kako se jih določi (npr. po vrednosti prodaje, tisti, s katerimi sodelujete najdlje, profitabilnost kupca ...)?

Mislim, da gre za mešanico vsega. Vseeno pa bi najbolj izpostavil profitabilnost kupca, zelo pa je pomembna tudi kompatibilnost oz. združljivost projektov iz tehničnega vidika in vidika kapacitet. Nekateri veliki kupci že sami od sebe pričakujejo oz. zahtevajo, da imajo svojega skrbnika ključnih kupcev, ki je zadolžen izključno za njih. Seveda pa če nam en kupec naredi 70 % prometa, bomo seveda posvečali več virov temu kupcu.

10. Kako se obravnavanje ključnih oz. pomembnejših kupcev razlikuje od obravnavanja ostalih?

Zdi se mi, da se obravnava ne razlikuje med ključnimi in ostalimi kupci. Ne delamo razlik pri obravnavi kupcev, ker so nekateri pomembnejši kot drugi ali pa ker z nekom delamo dlje. Predvsem se prilagajamo kupčevim zahtevam, ki jih postavijo ob začetku projekta in jim nudimo storitve v skladu s tem. Je pa res, da je odvisno, s kakšnim človekom na drugi strani delaš, nekateri namreč omogočajo boljšo in bolj dvostransko komunikacijo kot drugi.

a. Ali imate z dolgoročnimi kupci drugačen odnos in jih obravnavate drugače kot nove kupce? Kakšne so razlike?

Praviloma se odnos ne razlikuje, kupce se trudimo obravnavati enako korektno.

11. Kaj vas na strani kupcev moti?

Moti me arogantnost in obravnava, ki ne odraža partnerskega odnosa. To pomeni, da si nekateri predstavljajo, da so »kralji« in niso v uravnoteženem partnerskem odnosu. Včasih določeni kupci ne razumejo, da za je za optimalen rezultat potrebno sodelovanje obeh strani, tako dobavitelja kot tudi kupca.

12. Katere stvari bi radi, da kupci pri sebi izboljšajo?

Želim si predvsem bolj partnerske obravnave nas kot dobavitelja s strani kupca.

Sodelovanje z drugimi oddelki

13. S kom največ sodelujete kot vodja logistike (so to kupci ali sodelavci znotraj podjetja)?

Kot logistika vsekakor najbolj sodelujemo z našo proizvodnjo (npr. glede realizacije plana), sledi logistika pri dobavitelju, temu pa sledi naš skrbnik ključnih kupcev, ki nam pri določenih težavah pomaga priti do pravih oseb na strani kupca.

14. Zgrajenost ekip KAM. Ali pri delu s kupci sodelujejo zgolj skrbniki kupcev ali tudi sodelavci iz drugih oddelkov (npr. inženiring, kakovost, oskrbovalna veriga ...)?

Vsekakor. Predvsem poteka sodelovanje med nami in logistiko na strani dobavitelja. Dnevno poteka tudi komunikacija in sodelovanje med našim in kupčevim oddelkom za kakovost. Neposredno sodelovanje med našimi in kupčevimi oddelki vsekakor poteka tam, kjer je to smiselno.

a. Ali pri kupcu sodelujete zgolj z nabavniki ali tudi neposredno drugimi funkcijami (npr. kakovost, proizvodnja, razvoj itd.)?

V prvi vrsti sodelujemo s kupčevo logistiko, če je potrebno, pa delamo tudi z drugimi oddelki, vendar nimamo neposrednega »dostopa« oz. kontakta do njih, zato po potrebi vedno vključimo skrbnika ključnih kupcev. To se zgodi predvsem pri situacijah, ki niso znotraj predvidenega procesa, saj ima skrbnik ključnih kupcev širšo sliko procesa in zna vključiti prave osebe. Utečene in stalne zadeve vedno rešujemo sami s sorodno funkcijo pri kupcu (npr. logistika z logistiko, kakovost s kakovostjo).

b. Kdo takšno ekipo koordinira, je kakšna posebna struktura? Ali člani ekipe poročajo neposredno skrbniku kupcev ali svojim funkcijskim vodjem?

Lahko bi rekel, da je KAM ena velika struktura, ki povezuje mnogo ali pa kar vse različne funkcije. Definitivno skrbnik ključnih kupcev igra vlogo koordinatorja med najrazličnejšimi oddelki, ki seveda poročajo svojim funkcijskim vodjem, ima pa skrbnik tudi svojo ekipo KAM, ki funkcijsko poročajo njemu.

15. S kom (ali s katerim oddelkom znotraj podjetja) je sodelovanje najpogostejše ali najtesnejše?

Kot rečeno, je pri nas to zagotovo naša proizvodnja.

16. Kakšen je vaš pogled na sodelovanje med KAM in SCM (oz. tudi drugimi oddelki) ter kako to vpliva na odnos s kupcem?

Kot rečeno, brez KAM smo kot ladja brez kompasa. Dokler gremo naravnost in brez izrednih situacij, ga ne potrebujemo, ko pa pride do situacije, kjer je potreben kakšen nov dogovor, ki v pogodbi morda ni omenjen, je KAM tisti, ki mora zadevo koordinirati in jo uskladiti s kupcem. Sodelovanje med KAM in SCM je zato ključno, ker sodelovanje olajša in izboljša sodelovanje s kupcem.

a. Kako poteka sodelovanje med prodajo KAM in oskrbovalno verigo?

Definitivno poteka v smeri usklajevanja informacij, ki so izmenjane z dobaviteljem. Izjemno pomembno se mi zdi tudi sodelovanje med SCM in KAM predvsem takrat, ko se s kupci dogovarjamo za nove projekte. SCM pozna kapacitete proizvodnje, splošne zmožnosti proizvodne lokacije in stroške, ki za tem stojijo. Pri nas to pomeni, da je SCM oz. logistika močno vpeta pri evalvaciji novih projektov, saj lahko poda ključne informacije pri kalkulaciji cen in pogojev, ki jih dobavitelju lahko ponudimo. To je stvar, ki se mi zdi najpomembnejša.

17. Kaj se zgodi, ko prodaja (npr. skrbnik ključnih kupcev) obljubi nekaj, česar SCM ne more dostaviti oz. je zelo težko izvedljivo?

Kot rečeno pri prejšnjem vprašanju, je sodelovanje med nami in KAM zelo tesno. Ne predstavljam si, da bi prodaja sklenila neki posel ali pa v prvi vrsti sploh oddala neko ponudbo kupcu brez nas. Pri sklepanju novih poslov so vedno vključeni različni oddelki, ki pomagajo pri evalvaciji in izdelavi kalkulacije. Logistika oz. SCM igra zelo pomembno vlogo, saj poznamo kapacitete proizvodnje, logistične stroške in vse povezano. Šele na podlagi skupne kalkulacije in potrditve vseh vključenih se odda ponudba. Če bi se slučajno zgodilo, da bi se pri oddaji ponudbe za projekt obljubilo nekaj, kar ni realno, pomeni, da bo podjetje delalo izgubo, saj se je s pogodbo do tega pač zavezalo.

V primerjavi z industrijo bele tehnike je razlika, da v avtomobilski industriji kupec poda zelo podrobno razdelane zahteve, kakšen mora biti izdelek, medtem ko v panogi bele tehnike dobavitelj oz. proizvajalec sam razvija izdelek glede na trende oz. informacije s trga. Sodelovanje zato poteka na nekoliko drugačen način, saj je panoga bele tehnike manj podrobno razdelana in se cene na trgu tudi nekoliko lažje prilagajajo, izdelki pa se lahko sproti spreminjajo tudi že ko so enkrat dani na trg.

18. Kako gledate na sodelovanje oddelkov pri vas? Ga je dovolj, ga je premalo?

Menim, da je sodelovanja v splošnem dovolj. Občasno sem sicer nezadovoljen, ker od drugih ne dobim informacij, ki jih potrebujem, bodisi zato, ker se ne potrudijo dovolj, ne vložijo dovolj truda v iskanje te informacije, lahko pa tudi moje vprašanje oz. navodilo ni dovolj jasno. V splošnem pa menim, da ni nekih blokad in sodelovanje poteka dobro.

19. Kako se sodelovanje med vašimi oddelki (npr. z oskrbovalno verigo) pozna na odnosu s kupci? Kako to vpliva na zadovoljstvo kupcev?

Brez sodelovanja med oddelki se ne da delati. Kar se tiče zadovoljstva kupcev zelo pogosto in zelo tesno sodelujemo s skrbniki ključnih kupcev, ki pomagajo koordinirati aktivnosti med različnimi oddelki. Menim, da je dobra koordinacija neposredno povezana tudi s samim zadovoljstvom kupcev.

a. Se vam zdi da so kupci zadovoljni z vašo celostno ponudbo (izdelek in spremljajoča storitev)?

Če kupci niso zadovoljni, mi to zelo hitro povedo. Če z nami ne bi bilo zadovoljni, z njimi tudi ne bi mogli več delati. V tako sodelovanje je vedno vloženo veliko časa (je enako denarja), zato kupci merijo tudi uspešnost in zanesljivost dobaviteljev. Če se pokaže, da za njih nismo dovolj dobri, nas seznanijo z rezultatom, pri nas izvedejo revizijo ter določijo akcije in spremembe, ki jih moramo izvesti, da se stanje izboljša. Po tem se na mesečni ravni preverja naš napredek in uspešnost uvedbe sprememb določenih med revizijo. Na podlagi tega se tudi stalno ocenjuje naša učinkovitost, ki določa tudi našo možnost pridobivanja novih projektov. Skratka, menim, da so kupci z nami zadovoljni, saj nas kupci dobro ocenjujejo in so nam novi projekti odprti, če pa pride do težav, se to zelo hitro naslovi in odpravi.

20. Imate kakšno idejo za izboljšanje vašega KAM? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Ker sem del SCM oz. logistike, nimam posebnih predlogov na celosten KAM našega podjetja. Bi se pa morda želel hitrejši odzivnosti naših skrbnikov ključnih kupcev znotraj podjetja predvsem pri temah, ki so časovno omejene. V logistiki, v avtomobilski industriji še posebej, so časovnice namreč zelo napete, zato moramo biti zelo odzivni, da lahko kupca podpremo pravočasno, vseeno pa pri tem včasih potrebujemo več pomoči našega centralnega skrbnika ključnih kupcev.

Priloga 4: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 2

Sogovornik: Dobavitelj 2 - Zhen Yang Kung (podjetje Merck Life Science Singapore)

Naziv v podjetju: Skrbnik kupcev

Credentials

1. What is your role/title in the company?

I am an Account Manager, and I oversee sales activities for Merck Life Science in Singapore. I am responsible for our sales portfolio of laboratory equipment and consumables for our customers in the pharmaceutical industry.

2. How long have you been working in this field?

Altogether I have been in this role for 5 years and 6 months.

3. Which industry does your company belong to?

Our company works for the chemical industry and the pharmaceutical industry.

4. Do you have experience from any other industries?

Yes, I have experience in the same role in the chemical industry as well. I was handling the OM gas, chemicals and semiconductors sales for the chemical industry. After that, I moved to my current role supporting customers in the bioprocessing pharmaceutical industry.

a. If you do, how do the industries differ if you compare the collaboration between suppliers and customers?

The difference is mostly visible in customers' requirements. Pharma customers are definitely more stringent with their requirements. We have to comply to a number of regulatory requirements such Good Manufacturing Practices (GMP) before we can do any business with pharma customers. That would be the main difference, in short, pharma companies have more strict requirements when it comes to supply of raw materials, filters etc.

View of KAM, customer relations

5. How important are good relations with customers for your company?

Good relationship is definitely a top priority. Especially in my role, we need this kind of relationships, so we know what the customer's plant is doing. We need to know the demands (planned purchase quantities) and the customer's dynamic. If the customer is to hate me, they would not tell me the things that will be beneficial for me and the company. With good

relationships, customer is more willing to share more information based on which we can then do our forecasting and foresee what will be the revenue in the next few years.

**6. How do you look at Key account management (KAM), what does it mean to you?
In your opinion what is the most important point in KAM?**

In our terms, key account means money. Meaning if a customer is bringing in 50 or 60% of your revenue, you cannot afford to lose them, because they bring so much money. KAM is focused towards keeping the customer happy and satisfied. This means bringing customized service to that specific customer, because keeping that customer means so much to the business.

7. In your organization, is KAM part of sales, perhaps any other department or is it a standalone department?

Yes, account management in Merck is a part of the sales function.

8. How do you maintain relationships with your key accounts? Anything specific?

I don't think there is anything specific we do. We try to keep in touch with the customer as much as possible, but what we do is try to leverage any information that we get from our network of colleagues in Europe about our shared global account (*Merck is a global corporation supporting customers in different continents). What that means is we share this information with our local customer of this same account and basically try to show that it is okay to share certain information and be in touch, so we can really do our best to serve the customer. With that we try to encourage more collaborative work and strive for more than just a transactional approach. Also, on a yearly basis, we send our associates to the customer's plant to meet up with the people working there and to tighten the relationship, as well as to show the appreciation and perhaps learn new ways to serve the customer better.

9. How do you choose a key account? Is it perhaps based on sales volume, account profitability, duration of working together, or something else?

On a yearly basis, if an account brings more than 20 % to 30 % of the overall revenue, we will consider them a key account.

10. Does handling key accounts and other customers differ in any way? Any prioritizations of key accounts above others?

Yes, it is different. The management of a key account will be much, much more curated compared to smaller accounts. In general, we try to treat all customers in the same way, but the global key accounts will definitely get a more customized service. Firstly, we dedicate

resources specifically for the key account and since they generate so much revenue, this additional service is basically already paid for. For global key accounts, there is always a dedicated Key Account Director (who is part of the senior management) who oversees the treatment of his account, while for smaller local accounts, only a local Account Manager is working with them and there is no involvement from our senior management. Key accounts will also get better prices compared to other customers. There are also special quality and supply agreements in place for such accounts. In terms of supply, key accounts can count on some good will shipments (*shipping the goods before the order is actually placed – it is based on trust), while smaller accounts do not have this luxury.

a. Are relationships with long time customers different compared to new customers? What are the differences?

Length of the relationship does not really play a role, it is more about the revenue, like I said before.

11. What bothers you on the customers' side?

I would like more transparency. I think in pharma, customers like to keep information for themselves, but it would be better to share more information. Also, sometimes a customer would get a better offer from a different supplier for a similar material they currently buy from us, and they will quickly change from using our material to the other one. This is without even giving us a chance to come back with a better price or generally a chance to improve our current service. There is no communication to make problems like this visible to us so we could do something about it. Whether it is a price issue, supply performance or quality problem, we can always do better as long as we know what is not ok.

12. What would you like for the customers to do better or do differently?

Connecting to my previous answer, I would especially prefer if the customers were more openly sharing some of their internal information. It doesn't need to be anything confidential. For example, it would mean a lot, if they would share their planned production volumes for the running and next year, or any planned activities that we as a supplier could be a part of. This way we can better forecast our sales and help our SCM colleagues with better planning of capacities. I think in general I would prefer a more open communication and more feedback on different topics and issues, so we have a chance to react and improve the situation where needed. We usually learn that a customer changed our material with something else only after it has already been changed. And in pharma industry it is sometimes hard to just switch back to an old process, because of all the regulations. This could be prevented if better communication was established and customers were willing to share more information with us, because at the end it would benefit them as well.

Collaboration with other departments

13. As an Account Manager, who do you work with most often (customers or colleagues from within your organization)?

Our time is spent around 40 % handling daily operations with customers, another 30 % would be spent on strategizing what to sell to the customer and what potential projects we can get involved in. The last 30 % would be spent on internal topics like reporting and connecting to our colleagues for different topics. In short, most of my collaboration is done with my customers.

14. Do other departments (for example quality, engineering, or development) work directly with the customers as well, or does the communication only go through you?

Yes, our customer quality department is in very close contact with customers' quality department, and of course SCM is working directly with customers' SCM all the time. So not all communication goes through me, but I like to participate in their meetings, because I want to be and must be informed what is going on with my account. Also, our Key Account Director also works with the customer directly. He connects to the global representative on the customer's side, who is also usually a member of senior management in the customer's organization.

a. When working with the customer, do you only work with buyers (or SCM) or other functions as well (for example production, quality, development etc.)?

I generally work with a lot of the departments on the customer's side. I work with SCM a lot, but I also have quite some collaborations with quality and production. Especially working with production, it enables me to understand what kind of products the customer needs and this makes it easier for me to understand what we can offer them and make their operations easier and smoother.

b. Who coordinates the KAM team and is there any specific structure to it? Do team members report to Key Account Manager or their functional managers?

For key accounts, there is a global director overseeing all major activities concerning that account on a global level, meaning operations all over the world. However, none of us are actually reporting to him, for example, the account management team here in Singapore reports to our local Sales Manager. Even the quality team that is dedicated to working with customers do not report to him, instead they report to their respective functional head. Basically, there are supporting teams of experts that support the account management, but none of them reports directly to the Key Account Director. The Key Account Director is the

one who would coordinate everyone working for his account and he is the one who does all the negotiations, but he collects all the information from us about forecasted volumes etc.

15. Whom (which department in your organization) do you work with most often and most co-dependently?

I believe this would be my technical specialist. Because Account Managers are generalists rather than specialists, we cannot not everything about the customer's production processes. Therefore, we have a technical team that will help us with the inquiries and advise what we can offer to the customer. Next, I believe it would be Customer Service, that is part of Supply Chain Management. These would be the teams that we work most closely with.

16. What is your opinion on collaboration between Key Account Managers and other departments (mainly SCM)? How does this collaboration influence the relationship with the customer?

Interesting question. SCM's job is to deliver, as soon as possible and as fast as possible. However, generally they do not care about what is urgent and what is not, at the end their job is to deliver. And this is where Account Managers come into play, as we have the power to convince them to prioritize certain deliveries above others to take customer's demands into consideration. Our role is therefore to point out the urgent deliveries and therefore satisfy customer's most urgent requirements. I think this kind of collaboration between Account Managers and SCM then positively impacts the relationship with the customer.

a. How does collaboration between Key account management and your Supply chain management department look like (within your organization)?

We are in close contact with them regarding customer's requirements and long-term demands. Account Managers are the ones dealing with forecasting the quantities that customers will buy over the next period, and we are helping SCM to plan their capacities in a mid to long-term. This kind of collaboration is very important if we want to keep the customer happy in a long run. During COVID-19 supply crisis, this collaboration was especially intense and close as we really had to work together to make sure we are manufacturing and delivering customer's orders in the right sequence, and we don't miss out anything urgent.

17. Has it ever happened that you promised something to a customer that SCM could not deliver later?

For sure, I have a few events like this that happened to me. Mostly it is not something that we can control. For example, we cannot influence the custom's clearance process and how fast they clear our cargo, and this can cause some delays. Also, it could be some weather

conditions that prevent the plane from flying and so on. Basically, it is the things that we cannot control, and this then unfortunately impacts the relationship with a customer. Generally, we try to follow what our SCM tells us and if they say it is not possible to deliver earlier, we will listen to that and forward this exact information to the customer.

18. How do you view collaboration between departments at your organization? Is there enough or should there be more?

I think the collaboration is okay, there are no roadblocks from other departments or any lack of participation from others. Sometimes it can get messy with so many different processes and administration that we might have to verify some information a few times before we can proceed with an action.

19. How does collaboration with SCM (or other departments) influence your relations with the customer?

Like I said, customers can sometimes be a bit secretive and especially in Singapore there are many options to work with different suppliers, so we have to be really well connected internally so we can serve our accounts well.

a. Do you think customers are happy/satisfied with your overall offering (product and the complementing services)?

Yes, I think we are okay, we are good at what we do. Like I said, customers have a lot of options which supplier to choose, and they decide to use Merck's products so apparently, we are doing something well.

20. Do you have any ideas for improving your KAM? If you had a chance to change everything as you see fit, what would you do differently?

I think knowing the customer's processes while starting the job would be beneficial. Now I generally know what the production process is like, but at the beginning it is hard to navigate through while you don't know much about their production processes. If our knowledge transfer was a bit more detailed or we could maybe arrange a production tour at the customer's plant, it would be beneficial for me and the account of course. Again, it comes down to more collaboration and sharing information so we can serve our account in the best possible way.

Priloga 5: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 3

Sogovornik: Dobavitelj 3 – Jamie Choi (Sartorius Stedim Singapore)

Naziv v podjetju: Skrbnik kupcev

Credentials

1. How long have you been working in this field?

I am a Key Account Manager.

2. How long have you been working in this field?

I have been in this role for 8 years over three different companies.

3. Which industry does your company belong to?

Life Sciences part of pharmaceutical industry.

4. Do you maybe have experience from any other industries?

No, just different parts of pharmaceutical industry.

a. If you do, how do the industries differ if you compare the collaboration between suppliers and customers?

Compared to life sciences, biopharma tends to have lesser collaboration with customers due to the large scale of operations. Meaning just one customer is generally less important to a company from a higher perspective. Large biopharma companies view themselves as more important, high priority type of customer and then consequently ask for lots of support and prioritization from their suppliers.

View of KAM, customer relations

5. How important are good relations with customers for your company?

They are highly important for growing the account and pushing ahead strategies. A satisfied customer is not just a transaction, but it is an evolving process where the account can grow following our good service.

6. How do you look at Key account management (KAM), what does it mean to you? In your opinion what is the most important point in KAM?

Key accounts are those customers that contribute almost 40 % of sales which are able to ask for more support and resources from the sales organization. KAM also means higher responsibility and accountability to both company and customer.

7. In your organization, is KAM part of sales, perhaps any other department or is it a standalone department?

Yes, part of sales. We collaborate closely with sales representatives, sharing insights and aligning strategies.

8. How do you maintain relationships with your key accounts? Anything specific?

Building and sustaining relationships is an ongoing effort. I consistently engage with various stakeholders and ensure I become the go-to person that can help solve their issues. I am looking to providing value beyond just the traditional sales.

9. How do you choose a key account? Is it perhaps based on sales volume, account profitability, duration of working together, or something else?

Sales revenue is the main criteria to treat a customer as key account. At the same time, growth opportunity is a big factor in deciding which account will earn that status. Growth opportunities are based on conversations we have with our customers. Like I mentioned in the previous answer, I have to keep in touch with the customers all the time, so the information they give me will also serve as an identification whether they have good growth potential for us or not.

10. Does handling key accounts and other customers differ in any way? Any prioritizations of key accounts above others?

Yes, there is a difference. Key Accounts have the highest priority among others since they contribute to the highest sales revenue. What that means is they get a lot more customized service, they are able to ask for a lot more compared to other customers, and they will most likely get what they are asking for. Simply because they are so valuable for the business.

11. What bothers you on the customers' side?

What bothers me most is that customers are sometimes not willing to share any information about what their company is doing and where it is headed. Therefore, we have no idea what will happen with the account and cannot forecast anything. In short, I would say is keeping information for themselves, while it could benefit both sides.

Collaboration with other departments

12. What would you like for the customers to do better or do differently?

I would like them to be more willing to attend meetings with suppliers especially if it is related to operations and collaboration with other departments. If they are not open to communication and collaboration with us, our ability to support them in a long run is very limited. If we cannot even slightly predict what will happen, it is very unlikely we would be able to react in a timely manner.

13. As an Account Manager, who do you work with most often (customers or colleagues from within your organization)?

I would say it is a good mix of both internal and external. Cannot really chose one side, it is quite well balanced.

14. Do other departments (for example quality, engineering, or development) work directly with the customers as well, or does the communication only/mainly go through you?

Yes, for sure. Departments like quality or our technical product teams are definitely in direct contact with the customers. If Key Account Manager is not the main contact person for that specific matter, we generally like to be kept in the loop of the communication so we can support or help to coordinate when needed.

a. When working with the customer, do you only work with buyers (or SCM) or other functions as well (for example production, quality, development etc.)?

I work with multiple stakeholders across various customer's functions, not just SCM. SCM would just be the most common one I would say, but I definitely work with others like quality or production experts a lot. Especially when I see there is a potential to sell or recommend some additional products.

b. Who coordinates the KAM team and is there any specific structure to it? Do team members report to the Key Account Manager or their functional managers?

Key Account Managers in our organization report to the Senior Key Account Manager. This is in terms of the sales team, regarding other functions that also support the customer, they will usually also report to their functional manager. But our collaboration with other functions is quite close. On daily operational tasks local Account Managers are responsible for coordination of all stakeholders, while on a global level we all report to Global Key Account Manager, who is the global coordinator of the account and makes the higher-level decisions.

15. Whom (which department in your organization) do you work with most often and most co-dependently?

Most often I work with our technical product experts. Based on information I collect from the customer, I can evaluate their product needs and make sure I offer them the right products when it comes to it. It is basically connected to sales activities that we carry out to customers.

16. What is your opinion on collaboration between Key Account Managers and other departments (mainly SCM)? How does this collaboration influence the relationship with the customer?

I believe the collaboration is very important. However, sometimes information provided to me by SCM about the customer, is not really clear and sometimes missing some important details. I would say it is better for the customer expresses their need directly to me, so I can act appropriately to fulfill their requirements. If the collaboration and communication between SCM and Account Manager is good, then this would have a positive impact to our relations with customers. If the collaboration is bad, of course the outcome regarding customer relations will not be good.

a. How does collaboration between Key Account Management and your Supply Chain Management department look like (within your organization)?

SCM team is in contact with the customers, and consequently they sometimes have a lot of information about the customer and what they are doing. They share this kind of information with us, and we make good use out of it. When supply issues occur, they get escalated through us and we handle our internal SCM according to customer's requirements.

17. Has it ever happened that you promised something to a customer that SCM could not deliver later?

Yes, mostly it was due to supply issues from third parties that we work with that could not fulfill their obligations towards us.

18. How do you view collaboration between departments at your organization? Is there enough or should there be more?

I believe there should be more collaboration. I would especially like to see more and better understanding of our internal supply situations that we can then report to the customers. At this point, we do not have a lot of direct visibility of what is going with internal supply, which sometimes creates some tension with customers, because we are not able to give any good and valuable information.

19. How does collaboration with SCM (or other departments) influence your relations with the customer?

Good collaboration gives customers assurance we are aligned and that we are working on their issues with priority. If we are on the same side with our SCM, it also makes us more reliable as a supplier.

a. Do you think customers are happy/satisfied with your overall offering (product and the complementing services)?

No, I don't think so. After sales services can be greatly improved from our side. We are lacking especially at providing documentation when some special case scenario occurs, and we could also improve our delivery performance in terms of time accuracy.

20. Do you have any ideas for improving your KAM? If you had a chance to change everything as you see fit, what would you do differently?

I think to improve our KAM we need more alignment with global functions and encourage each region to help each other with sharing information about global accounts.

Priloga 6: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 4

Sogovornik: Dobavitelj 4

Naziv v podjetju: Skrbnik strateških kupcev

Credentials

1. What is your role/title in the company?

I am a Strategic Account Manager at a company that is supplying materials to the pharmaceutical industry. My primary responsibility is to manage relationships with our key customers, ensuring their needs are met, and that they are satisfied with our service. I also oversee some negotiations and coordinate with internal teams to fulfill client requirements.

2. How long have you been working in this field?

I have been working in the industry for over 13 years, and 11 of those years were in the field of sales and key account management.

3. Which industry does your company belong to?

Our company operates in the biopharmaceutical industry, meaning we mostly supply to companies producing biomedicines. We specialize in supplying process filtration components and resins used in the pharmaceutical production.

4. Do you have experience from any other industries?

No, I only have experience in pharmaceutical industry.

a. If you do, how do the industries differ if you compare the collaboration between suppliers and customers?

/

View of KAM, customer relations

5. How important are good relations with customers for your company?

Good relationships with customers are vital for our company. As an Account Manager, it is your job to maintain good relationships with customers. Strong customer relationships enable us to better understand their needs, anticipate challenges, and internally (within our organization) forecast some anticipated purchase quantities. This is based on the dynamic on the customer's side, their trouble on the production lines, higher demands from the markets etc. With good relationships, customers are much more willing to share this kind of information.

**6. How do you look at Key account management (KAM), what does it mean to you?
In your opinion what is the most important point in KAM?**

Key Account Management is crucial for our business. At the end of the day, it is much cheaper to keep a customer, than to acquire a new one. KAM involves a strategic way of managing our most important customers. Those are the ones we cannot afford to lose, since they bring in so much revenue. For me, KAM means going beyond traditional sales and becoming a trusted partner for our key accounts. The key point in KAM is deep understanding of the client's business, anticipating their needs, and proactively offering solutions that will help to solve the key pain points that the customer has. It's also about building long-term relationships that will bring value to both sides in a long term.

7. In your organization, is KAM part of sales, perhaps any other department or is it a standalone department?

Our structure is a bit complex. On a global senior management level, there is a VP of global sales and a VP of global strategic account management. KAM is more of a global function

and does not really have any local representatives. Account Managers here in Singapore, and in other countries as well, report to their respective Senior Sales Managers, who then report to regional sales directors. Basically, KAM is not directly part of sales, but there is a very close collaboration between these two functions.

8. How do you maintain relationships with your key accounts? Anything specific?

On a strictly business-oriented note, we try to maintain relationships with our key accounts through regular communication and helping to solve their problems. On a more informal note, I try to maintain good relationships through some informal communication with the buyers, which includes some jokes and some laughs during our regular meetings. I think this breaks some of the tension and creates a more relaxed environment to break through the problems we sometimes deal with. The specific thing I do with accounts under my supervision is keep regular bi-weekly meetings with my customers and provide different updates, go through the list of important topics and discuss them. I think this way the customer understands that I am on top of the topics that are concerning them the most, and they can also give me the most recent updates on their demands. This is a good communication channel where customers also share some insights to their business, which they likely would not do over email. Additionally, we usually visit our customers' plants once a year to meet everyone and make an annual business review of the supply and quality agreements, as well as make a review of the collaboration. I think face to face meetings like this contribute to building relationships quite well.

9. How do you choose a key account? Is it perhaps based on sales volume, account profitability, duration of working together, or something else?

Key accounts are for sure based on money or revenue they bring to our business. If the account brings more than around 20 % of the total revenue of the company, we start to consider this customer as a key account.

10. Does handling key accounts and other customers differ in any way? Any prioritizations of key accounts above others?

We try to treat all customers in the same manner, but of course key accounts do enjoy a lot of benefits and luxuries that smaller accounts do not. The global KAM team, who is reporting to the VP of global strategic account management, whom I mentioned earlier, is working with key customers on a global level. Key customers are usually also global corporations, and they also have global representatives, that are in close contact with our KAM team. They are the ones who are negotiating prices and different supply agreements with key customers. Prices that key accounts can negotiate, are also lower compared to others, again because they bring a lot of money, and we do not want to lose them. Regarding prioritizations, I can maybe explain with an example. During COVID-19 crisis, global supply chains were broken, and a

lot of production processes were at risk due to lack of material supply. With our key accounts, our global teams set up special escalation processes to make sure our key customers get the materials they need. Such kind of escalations were ongoing for more than two or three years. This was a very clear prioritization of key accounts above others, even though we were not able to support them with 100 % of their issues.

a. Are relationships with long-time customers different compared to new customers? What are the differences?

Usually, our longest relationships are with our key accounts. But they are not key accounts because we have worked together for a long time, but rather the other way around. Meaning we have worked together for so long because they are a key account. In general, relationships with long-time customers are often more stable and we know what to expect from them, which makes working with them a bit easier. Comparing them to new customers, we are a bit more careful and try to learn as much as possible as fast as possible. This also applies to long-time customers that hire new people to the function I am working with, I try to be more careful to see the dynamic and then adapt gradually.

11. What bothers you on the customers' side?

I don't like it when customers are sending out any confusing or rapidly changing information. This sometimes creates some confusion and slows down the process as we sometimes need to clarify some topics a few times. I would also point out the secrecy or keeping some information for themselves until the very last moment. Sometimes it would be better to share information earlier so we could prepare and make some efforts upfront.

12. What would you like for the customers to do better or do differently?

I think enhancing the communication even more would be great. Even though we keep in touch on a weekly or bi-weekly basis, it would be good to communicate even more, especially in terms of production schedule plans, increase or decrease in production volumes and therefore material demands and so on. Also, I like hearing some constructive criticism from my customers, so I think I would like to hear more of that so I can improve myself as well. Another thing I would like to point out is maybe setting realistic expectations. Customers, especially buyers, sometimes do not understand the limitations of our manufacturing plants and SCM, especially in supply crisis such as COVID-19. This is something I think we can also improve with a better two-way communication between us.

Collaboration with other departments

13. As an Account Manager, who do you work with most often (customers or colleagues from within your organization)?

As an Account Manager, I work closely with both customers and colleagues within my organization. But the frequency of the collaborations often varies. I spend a significant amount of my time with daily operations for customers and understanding their needs, resolving issues, and ensuring they are happy with us in general. This involves regular meetings and email communications to maintain a strong relationship like I mentioned earlier. Within my organization, I collaborate mostly with colleagues from SCM and quality. But I think most of my time in a day is spent working on daily operations for my accounts.

14. Do other departments (for example quality, engineering, or development) work directly with the customers as well, or does the communication only go through you?

In our company, while I am the primary point of contact for customers, other departments such as quality, engineering, and development also work directly with customers when necessary. However, I mainly represent our organization on the meetings myself. Our SCM is also more on the back end, and do not regularly communicate with the customer directly, their communication in most cases goes through me. The direct interaction usually occurs during specific situations such as quality audits, technical discussions, or technical product meetings. In most cases, I remain the main contact and always participate in meetings where other departments are involved with customers.

a. When working with the customer, do you only work with buyers (or SCM) or other functions as well (for example production, quality, development etc.)?

No, like I said I usually participate in all meetings with customers, so I work with a lot of different departments on the customer's side. Most commonly I work with SCM and buyers, of course, but since this is pharmaceutical industry, I work a lot with customer's Quality Assurance department, and sometimes also with production experts to present any new product they might be interested in.

b. Who coordinates the KAM team and is there any specific structure to it? Do team members report to the Key Account Manager or their functional managers?

On a global level, the KAM team coordination is done by the Global Key Account Manager that is dedicated to a specific account. They coordinate other global teams (like quality, or technical product teams), but none of them really report to the Key Account Manager directly. Instead, they report to their respective functional managers, but regularly work for or with the customers. On a more local level, the stakeholders are coordinated by me or the respective Account Manager responsible for the customer. But this is a much smaller scale, so it is usually a collaboration with SCM and my Quality Manager.

15. Whom (which department in your organization) do you work with most often and most co-dependently?

Most often I work with the SCM department. This collaboration is crucial because SCM is responsible for ensuring timely deliveries and giving me information that I later forward to the account. Like I said just now, I work with my Quality Manager, especially when there are some complaints from the customer, I will need their support with resolving it.

16. What is your opinion on collaboration between Key Account Managers and other departments (mainly SCM)? How does this collaboration influence the relationship with the customer?

Collaboration, especially with SCM, is essential for maintaining strong customer relationships. Effective communication and coordination ensure that we can meet customer expectations and demands regarding product quality, delivery timelines, and responsiveness to issues. This collaboration enhances our ability to provide reliable and consistent service, which is critical for building trust and loyalty with our key accounts.

a. How does collaboration between Key Account Management and your Supply Chain Management department look like (within your organization)?

We work together closely, as I have the important information about customer demands, and they are the ones who make the material supply happen. SCM is the department that coordinates the production plans and plan the deliveries. We also work together to forecast demand, adjust the supply plans according to what the customer urgently needs, and according to what our plants can produce. I would say it is an intense and a very important collaboration within the company.

17. Has it ever happened that you promised something to a customer that SCM could not deliver later?

Yes, there have been some situations where I promised something to a customer that SCM could not deliver later. This usually happens due to unforeseen circumstances such as supply chain disruptions, production delays, or quality issues in our plants.

18. How do you view collaboration between departments at your organization? Is there enough or should there be more?

Collaboration between departments at our organization is generally strong, but there is always room for improvement. Last year we went through a merger with another company, which made some processes a bit messy and not very clear, so this revealed some gaps in

our collaboration from before. Like I said, there is always room to grow, and I believe we are doing just that.

19. How does collaboration with SCM (or other departments) influence your relations with the customer?

Collaboration with SCM and other departments significantly influences my relationships with customers. When internal teams work together well, it results in more timely deliveries, and quick resolution of issues. Both contribute to higher customer satisfaction. I think we must work well internally first, before we can provide a good service to the customer.

a. Do you think customers are happy/satisfied with your overall offering (product and the complementing services)?

Yes, I think overall customers are happy with our service and products. I believe we are the number one global supplier for filtration components and resins. Customers keep buying our products, even though there are alternatives on the market, which makes me believe we are a good supplier, and customers are happy with us.

20. Do you have any ideas for improving your KAM? If you had a chance to change everything as you see fit, what would you do differently?

If I had the chance to change everything, I would prioritize creating a more agile and responsive supply chain for our products that can quickly adapt to customer needs and market dynamics. I know this cannot happen overnight due to several limitations along the whole chain, but I think this would be a direction I would want to work towards. More realistically, I would propose to give local Account Managers more visibility of what is going on with the account on a global level, meaning what are the changes, what are the trends and so on. I think it would also be beneficial to see more knowledge and information sharing among Account Managers for the same account in different countries. Having additional information and sharing such experiences will build our knowledge in general and surely provide more value.

Priloga 7: Zapis intervjuja z Dobaviteljem 5

Sogovornik: Dobavitelj 5

Naziv v podjetju: Skrbnik kupcev

Credentials

1. What is your role/title in the company?

I am an Account Manager at a pharmaceutical company, where I specialize in sales and supplying consumables like gloves, tubes, connectors as well as glass and plastic bottles to the pharmaceutical industry.

2. How long have you been working in this field?

I have been working as an Account Manager for three years and eight months.

3. Which industry does your company belong to?

Our company operates within the pharmaceutical industry. We supply quite a wide range of products including raw materials, chemicals and consumables.

4. Do you have experience from any other industries?

No, I have been working in the pharmaceutical industry for 15 years altogether and have not worked in any other industries.

a. If you do, how do the industries differ if you compare the collaboration between suppliers and customers?

/

View of KAM, customer relations

5. How important are good relations with customers for your company?

Good relationships with customers are crucial. They don't only help in retaining business but also in understanding customer needs better, which then drives improvement. I believe good communication is the biggest contributor to good relationships. Strong customer relationships bring trust and loyalty, making it easier to work collaboratively on problem-solving and achieving mutual goals.

**21. How do you look at Key account management (KAM), what does it mean to you?
In your opinion what is the most important point in KAM?**

KAM is essential for sustaining and growing our business. I would say KAM means building and maintaining deep, strategic relationships with our most important customers. The key to successful KAM is understanding the unique needs and goals of each key account and delivering tailored service and products that they require. I believe KAM is also a key connection between different functions in our organization and the customer.

6. In your organization, is KAM part of sales, perhaps any other department or is it a standalone department?

In our company KAM is part of sales but works closely with other departments such as Customer Service, Logistics, and Product Development.

7. How do you maintain relationships with your key accounts? Anything specific?

Maintaining relationships with key accounts involves regular and transparent communication. I believe we do not have any categorized or specific way of maintaining relationships, it is more up to each Account Manager individually how they work with their accounts.

8. How do you choose a key account? Is it perhaps based on sales volume, account profitability, duration of working together, or something else?

Choosing a key account is based on several factors, including sales volume and account profitability, these two factors go hand in hand, but final decision on which accounts will be considered key, is decided on a global senior management level. Long-term relationships also play a significant role. We also try to look for accounts that not only contribute significantly to our revenue but also align with our vision for growth of the organization.

9. Does handling key accounts and other customers differ in any way? Any prioritizations of key accounts above others?

Yes, handling key accounts differs from other customers. Key accounts receive more personalized service and attention, as their needs and impact on our business are more significant. This includes dedicated Key Account Managers, customized solutions or services, and often, priority in terms of service and support.

a. Are relationships with long-time customers different compared to new customers? What are the differences?

Relationships with long-time customers are typically more stable and based on a deep mutual understanding, which is obvious since we know how they generally operate, and we are familiar with their processes. We have established trust and reliability with these customers over time, which allows for more straightforward and effective communication. At the same time, such customers are usually also our key accounts. Regarding new customers it is maybe hard for me to say as I only work with established ones, but I would say it takes more effort and time to get to know the account and their processes. I would also say such customers require more frequent meetings so we can understand their requirements better.

10. What bothers you on the customers' side?

One of the challenges on the customer side is the occasional lack of communication about their evolving needs and challenges. This can lead to misunderstandings or delays in providing the appropriate solutions. Additionally, last-minute changes or urgent requests without adequate lead time can of course limit our ability to deliver what they are requesting.

11. What would you like for the customers to do better or do differently?

I would appreciate if customers could provide more proactive and transparent communication regarding their upcoming projects and potential needs, perhaps in more frequent and more detailed forecasting. This would allow us to plan more effectively and ensure we have the necessary resources in place to meet their requirements for a longer time horizon as well. Additionally, with a more collaborative mindset where both sides work together towards common goals would improve the overall partnership and ultimately lead to better outcomes for both sides.

Collaboration with other departments

12. As an Account Manager, who do you work with most often (customers or colleagues from within your organization)?

As an Account Manager, my role requires me to interact with both customers and colleagues within my organization. However, I often find myself working more frequently with internal colleagues to coordinate and align our efforts to meet customer needs. In pharmaceutical industry there are many special requirements to be compliant with regulatory requirements. By that I mean many different certificates, statements or safety data sheets that come with each of the materials or components that we supply. Efforts to collect all this documentation internally and from our own suppliers too are sometimes enormous and require really a lot of time. All of this includes collaborating with teams from global sales, SCM or Customer Service, quality, and sometimes others as well, ensure we deliver on our commitments to customers.

13. Do other departments (for example quality, engineering, or development) work directly with the customers as well, or does the communication only go through you?

No, not really. I am the main contact to our customers, and I always represent our company in any operational meetings and topics. Sometimes this is hard as I do not have any specific knowledge on some quality topics for example and I must always check back with our internal team.

- a. When working with the customer, do you only work with buyers (or SCM) or other functions as well (for example production, quality, development, etc.)?**

I work with a lot of functions within the customer's organization. Mostly with material buyers or SCM, quality representatives, and sometimes regarding their implementation of our new products also with production. This approach ensures that we can address most of the customer's needs and develop an understanding of their operations and challenges.

- b. Who coordinates the KAM team and is there any specific structure to it? Do team members report to Key Account Manager or their functional managers?**

I am the one who coordinates the team working with the key account. I collect different kinds of information from the account and then delegate the necessary tasks to our internal team to fulfil customer's requirements. Therefore, I often work with a variety of people within our organization because each of them brings specialized expertise to the table to make the account happy.

- 14. Whom (which department in your organization) do you work with most often and most co-dependently?**

Most commonly I work with my Customer Service expert from SCM department. Effective collaboration with SCM is crucial to ensuring timely delivery of products and managing inventory levels to meet customer demands. Inventory management is very important for us, especially in Singapore, as we do not have our own manufacturing facility here for these products, so we must be very well aligned both with our customers and our internal SCM department, so we have just the right amount of what we need.

- 15. What is your opinion on collaboration between Key Account Managers and other departments (mainly SCM)? How does this collaboration influence the relationship with the customer?**

Collaboration between Key Account Manager and other departments, in my case especially with SCM, is vital for maintaining strong relationships with customers. Effective communication and coordination with SCM ensure that we can deliver on our promises regarding product availability and delivery timelines. This collaboration enhances our credibility and reliability in the eyes of the customer.

- a. How does collaboration between Key Account Management and your Supply Chain Management department look like (within your organization)?**

So, like I said, we work very closely together, which I also meant literally. Our offices in Singapore are right next to each other so we can be well aligned on most urgent topic in a

matter of seconds. This close partnership allows us to be proactive in addressing potential supply chain disruptions and ensures that we can meet customer expectations consistently.

16. Has it ever happened that you promised something to a customer that SCM could not deliver later?

Yes, there have been instances where unforeseen circumstances led to us being unable to deliver on a promise made to a customer. This can be due to supply chain disruptions, production delays, or sudden changes in customer requirements. Documentation handling, which I mentioned earlier, can also sometimes be a problem for us. In a lot of cases, our company is not a manufacturer of the products we sell, but a distributor, which means I cannot ask our internal quality team to provide some documents, but I must work directly with our supplier to get such documents, receive any clarifications and so on. This can be quite troublesome, which is why transparent communication with the customer and working closely with SCM to find alternative solutions is crucial to mitigating the impact and maintaining trust.

17. How do you view collaboration between departments at your organization? Is there enough or should there be more?

Overall, I believe our organization fosters good collaboration between departments. Enhancing cross-departmental communication leads to more efficient operations and better service for our customers.

18. How does collaboration with SCM (or other departments) influence your relations with the customer?

Collaboration with SCM is for sure one of the most important ones, in my opinion. It is the one that most significantly influences my relationship with an account. This is because their trust is based on our ability to deliver on our promises, which is very much dependent on SCM. That is why I think it is so important and why we also work so closely together.

a. Do you think customers are happy/satisfied with your overall offering (product and the complementing services)?

Generally, yes, I think so. We offer a very wide variety of different products, as well as their alternatives, which means customers can always get what they need. And we are always willing to collaborate and work together towards a goal. Feedback from customers often highlights the reliability of our products, as well as a quick response on their ad hoc requests.

19. Do you have any ideas for improving your KAM? If you had a chance to change everything as you see fit, what would you do differently

I think we are doing well, but we can always improve our communication and problem-solving effectiveness. We are flexible in terms of pricing as well as creative problem solving. I believe we can still work on our connections with our parts suppliers to establish a smoother process of some requests towards them.

Priloga 8: Zapis intervjuja s Kupcem 1

Sogovornik: Kupec 1

Naziv v podjetju: Planer zunanjih materialov

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

Sem nabavnik v farmacevtskem podjetju. Moje delo vključuje nabavo materialov, sodelovanje z dobavitelji in z našo strateško nabavo, kjer jim nudim potrebne informacije, s katerimi se oni lažje pogajajo z dobavitelji.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

Na tem področju delam že nekje enajst let.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Naše podjetje deluje v farmacevtski industriji. Ukvarjamo se z razvojem, proizvodnjo in distribucijo generičnih zdravil do bolnikov.

4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?

Ne, na področju nabave imam izkušnje zgolj iz farmacevtske industrije, kjer sem zaposlen zdaj, prej pa sem delal tudi v avtomobilski industriji.

a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

V vsaki panogi obstajajo specifične zahteve glede sodelovanja med kupci in dobavitelji. V avtomobilski industriji so ključni dejavniki natančnost, hitrost in stroški. V farmacevtski industriji pa so ključni kakovost, sledljivost in skladnost z najrazličnejšimi regulativami, kar zahteva tesno sodelovanje in zelo transparenten odnos z dobavitelji.

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?

Odnosi z dobavitelji so za naše podjetje izjemno pomembni. Zanesljivost, kakovost in stroškovna učinkovitost so zelo tesno povezane s tem, kako dobre odnose imamo z dobavitelji. Z dobrimi odnosi dosegamo predvsem boljšo komunikacijo, včasih pa tudi večjo prilagodljivost, saj se zaradi kakšnih sprememb plana proizvodnje lahko naše zahteve precej spreminjajo.

6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?

Do neke mere da, to načrtno vzdrževanje odnosov sicer ni na nekem zelo sofisticiranem nivoju, vendar ga vseeno izvajamo. S tem imam v mislih redne sestanke, sodelovanje pri naših novih projektih, kjer najprej kontaktiramo obstoječe dobre dobavitelje in na sploh redno izmenjavo informacij. Zdi se mi predvsem pomembno, da imamo vzpostavljeno odprto in komunikacijo ter na ta način skupaj rešujemo izzive.

7. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Vam to predstavlja kakšno dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?

Ravnanje s ključnimi kupci zame pomeni neko bolj strateško upravljanje odnosov z najpomembnejšimi kupci. Zame kot predstavnika kupcev KAM predstavlja dodano vrednost, ker omogoča tesnejše odnose med nami in dobaviteljem, kar vodi do boljšega razumevanja potreb in ciljev obeh strani. Pomembno je dolgoročno sodelovanje, prilagodljivost in zmožnost hitrega odzivanja na spremembe trga.

8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?

Ja, načeloma mi je jasno, da smo za nekatere dobavitelje ključni kupec, še posebej za tiste, katerih poslovanje je močno povezano z našimi potrebami in zahtevami. Seveda vemo, pri katerih dobaviteljih naročujemo največje količine in si lahko tudi na podlagi vrednosti naročenih materialov nekoliko predstavljamo, kateremu dobavitelju generiramo veliko prihodkov. Ker smo globalna družba, se vsa naročila (tudi iz drugih proizvodnih lokacij) na neki način konsolidirajo in smo zato večji in pomembnejši kupec, kot bi bili, če bi delovali kot samostojni proizvodni obrat. Dobavitelji, za katere smo mi ključni kupec, pogosto tudi prilagodijo svoje procese in izdelke našim specifičnim zahtevam.

9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?

Pričakujemo, da nas bodo ti dobavitelji obravnavali z visoko stopnjo predanosti in prilagodljivosti, saj s tem ko veliko svojih naročil izvedemo pri njih, namesto da bi jih

razpršili, tudi mi nosimo neko tveganje. Pričakovanja vključujejo zanesljive dobave, visoko kakovost izdelkov in posledično majhno število reklamacij, proaktivno komunikacijo. Tovrstne dobavitelje se na globalnem nivoju obravnava na poseben način, saj se z njimi globalna nabava pogaja o cenah, ki veljajo za vse proizvodne lokacije, pa tudi o različnih pogojih nabave oz. prodaje. Definitivno se mi zdi, da je obravnava takšnih dobaviteljev drugačna kot npr. nekih manjših lokalnih dobaviteljev.

a. Ali opazate, da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?

Ja, vsekakor, predvsem je to pri dobaviteljih, katerim prinesemo veliko prihodkov. To se kaže v boljših pogojih, ki nam jih nudijo (npr. krajši dobavni roki, možnost hitrih sprememb, dobra cena ipd.), hitrejši odzivnosti in večji prilagodljivosti njihovih storitev. To so lahko tako manjši lokalni dobavitelji, lahko pa tudi večji globalni dobavitelji, ki jih tudi naše podjetje na globalnem nivoju obravnava posebej.

b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. sodelovanja ter deljenja informacij več kot na začetku?

Da, odnos z dobavitelji skozi leta napreduje, čeprav mislim, da ne pri vseh dobaviteljih. Pri tistih, ki se izkažejo za zanesljive, poceni in dobre partnerje, je več sodelovanja in deljenja informacij, kar vodi do boljšega usklajevanja in učinkovitega skupnega iskanja rešitev. Zaupanje med obema stranema se pri takih dobaviteljih povečuje, kar prispeva k učinkovitejšemu sodelovanju.

c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »napredovanje« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?

Seveda, dolgotrajno sodelovanje prinaša določene prednosti. Dobavitelje, s katerimi imamo dolgoletne dobre odnose, obravnavamo že skoraj kot strateške partnerje, kar pomeni več zaupanja, boljše pogoje in intenzivnejše sodelovanje. Če ne bi bili zadovoljni, z njimi tudi ne bi več delali. Zato sem vsekakor mnenja, da dolgoročne dobavitelje obravnavamo drugače, odnos pa vsekakor skozi čas napreduje. Pri uvedbi novih dobaviteljev smo malo bolj previdni, saj se mora njihov izdelkov tudi dobro ujeti z našim proizvodnim procesom, kar se včasih pokaže šele čez nekaj časa (kljub temu da testiranj materialov, preden jih uvedemo, posvetimo precej časa). Novi dobavitelji morajo tudi dokazati svojo zanesljivost in predvsem kakovost materialov, kar pa lahko dejansko spoznamo samo skozi določen čas.

10. Kaj vas na strani dobaviteljev moti?

Moti me predvsem nezanesljivost pri dobavah, pomanjkanje transparentnosti in nepravočasna komunikacija o morebitnih zamudah ali pa kakršnih koli drugih informacijah, ki bi jih mi morali imeti. Prav tako je moteče, če dobavitelji ne izpolnjujejo dogovorjenih standardov kakovosti ali niso pripravljeni na prilagoditve glede naših specifičnih potreb, saj to povzroča v prvi vrsti veliko težav in motenj v proizvodnem procesu, hkrati pa tudi nabavnikom povzroča veliko dodatnega dela, saj se moramo ukvarjati z reklamacijami.

11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

Zelo na kratko: želim si izboljšanje pri pravočasnosti dobav, boljšo komunikacijo in transparentnost ter večjo prilagodljivost glede na naše potrebe.

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na strani dobavitelja sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavnik oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?

Sodelujemo z različnimi oddelki pri dobaviteljih, vključno s skrbniki kupcev, predstavniki oskrbovalne verige, včasih tudi s kakovostjo, vendar to ni ravno pogosto, saj se naše odgovornosti ne prepletajo ravno neposredno. V primeru, ko delamo z nekoliko manjšimi dobavitelji, tudi z vodstvom podjetja.

a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?

Sodelovanje z eno ključno osebo omogoča enostavnejšo komunikacijo in z našega vidika tudi lažje reševanje težav. Sodelovanje z več različnimi osebami z različnih oddelkov pa prinaša bolj celovito podporo in boljše razumevanje vseh vidikov poslovanja. Informacije so na voljo takoj, saj npr. skrbniku ključnih kupcev ni treba neke informacije preverjati pri svojih kolegi v podjetju.

13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?

Ja, tu in tam skupaj s sodelavci opazimo, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni, kar vodi do neskladnih informacij.

a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (in tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)?

To zaznamo preko neskladnih informacij, zamud pri dobavah ali pa na splošno preko nezmožnosti izpolnjevanja dogovorjenih zadev. Prav tako se lahko pojavijo težave pri kakovosti izdelkov ali storitev. V splošnem se slabo sodelovanje pri dobaviteljevih oddelkih vidi zelo hitro, vendar ne bi rekel, da je to zelo pogosto, vsaj pri nas ne.

14. Kakšne posledice imajo slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube pri dobavitelju za vaš odnos?

Slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube lahko škodujejo odnosu med nami in dobaviteljem. To lahko vodi do postopne izgube zaupanja, v najslabšem primeru in ob ponavljajočih se problemih pa tudi v prekinitvi pogodbe in uvedbe novih dobaviteljev, ki bodo obstoječemu prevzeli posel.

15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?

Mogoče ravno to, da ne dovolj sodelujejo med seboj, lahko pa tudi pride do kakšnih zastojev v proizvodnji, zamud pri carinjenju ali pa zamud pri transportu. Vendar se mi zdijo to stvari, na katere dobavitelj ne more vplivati. Na tisto, kar pa lahko vplivajo, pa bi sigurno rekel, da je to kakšna slaba komunikacija med njihovimi internimi oddelki in morda tudi nepoznavanje dela med njihovimi oddelki.

16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Ja, s kupci, naj bodo čim bolj transparentni in čimprej delijo pomembne informacije. Vedno je dobro dati kupcu občutek, da imaš stvari pod kontrolo in da aktivno delaš na izzivih, ki so se pojavili. Mogoče je ravno to zadeva, ki se je skrbniki kupcev premalo zavedajo. Kot nabavniki ne pričakujemo, da bo celoten proces vedno brez težav, želimo pa si, da se skrbnik kupcev ali pa nekdo iz SCM resnično zavzame za nas in v našem imenu rešuje težavo ter nas o tem sproti obvešča. S tem dobimo občutek, da je stvar pod kontrolo in da bo vse rešeno, kot mora biti.

Priloga 9: Zapis intervjuja s Kupcem 2

Sogovornik: Kupec 2

Naziv v podjetju: Planer zunanjih materialov

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

Moj položaj v podjetju je Planer zunanjih materialov. V podjetju skrbim za planiranje in nabavo materialov, ki vstopajo v naše izdelke, ob tem pa veliko sodelujem z dobavitelji pa tudi drugimi oddelki znotraj našega podjetja.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

Delo na tem področju opravljam že dobri dve leti.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Naše podjetje deluje v farmacevtski industriji oz. farmacevtski panogi.

4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?

Ne, izkušnje na tem področju imam zgolj iz farmacevtske industrije.

a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

/

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?

Rekel bi, da so zelo pomembni, saj na dobavitelje gledamo kot na partnerje, s katerimi sodelujemo na dolgi rok. Praviloma je dobavitelja v naši panogi zelo težko zamenjati oz. je to zelo dolg proces, ki zahteva vključenost mnogo različnih oddelkov. Zaradi tega se trudimo, da imamo z dobavitelji dobre odnose in delujemo na res partnerski način.

6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?

Niti ne. Vzdržujemo jih skozi sodelovanje na dnevni bazi, kjer skupaj delamo na različnih problemih. Edina stvar, ki bi jo morda izpostavil, so obiski dobaviteljev in srečanja z njimi, vendar je to bolj njihova aktivnost kot naša. Dobavitelji nas občasno obiščejo, takrat si vzamemo nekaj ur, da še v živo predebatiramo kakšne teme in se ob tem še nekoliko neformalno podružimo ob skodelici kave. To nam predvsem prinese malo boljše poznavanje oseb, s katerimi delamo, pa tudi to, da za ime in priimek dejansko lahko postavimo neki obraz, ki ga ob izmenjavi e-pošte seveda ne vidimo.

7. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Vam to predstavlja kakšno dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?

KAM za mene pomeni neko prioriteto obravnavo določenega kupca pred drugimi manj pomembnimi. Hkrati mislim, da je KAM neki način, s katerim dobavitelj kupcu zagotavlja kakšne dodatne storitve, s katerimi mu dobro služi in ga ohranja zadovoljnega. Predvsem sem mnenja, da gre tu za ohranjanje dobrih odnosov med kupcem in dobaviteljem. Zame kot nabavnika oz. predstavnika kupcev KAM obravnava pomeni, da lahko mogoče kdaj prosim za kakšno stvar (npr. hitrejšo dobavo ali pa dobavo večje količine), pa mi dobavitelj to brez večjih težav potrdi, ker smo za njih velik kupec in nas želijo na vsak način ohraniti zadovoljne. Pri nekaterih dobaviteljih, za katere smo manj pomemben kupec, takšne prošnje niso upoštevane. Mislim, da je ravno to prednost tega, da smo za dobavitelja ključni kupec.

8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?

Mislim, da ja. V našem podjetju smo organizirani tako, da imamo za različne skupine materialov določene strateške nabavnike (mi jim rečemo Category Managerji), ki se pri ključnih dobaviteljih pogajajo o cenah, plačilnih pogojih, dobavnih rokih in podobno. Pri tistih dobaviteljih, kjer je vključenost Category Managerja večja, lahko smatramo, da smo mi za njih ključni kupec. Tudi kar se tiče same obravnave, ki smo je deležni operativni nabavniki, se pri različnih dobaviteljih pozna razlika v tem, kaj lahko dosežemo in kaj lahko izpogajamo (npr. v smislu »preponiranja« ali »postponiranja« dobav). Pri tistih, ki smo jim mi ključni kupec, lahko dosežemo precej več oz. so ti dobavitelj precej bolj ustrezljivi do naših prošenj oz. zahtev.

9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?

Pričakovanja do takih dobaviteljev niso nič drugačna kot pri ostalih. Vedno si želimo točnosti dobav, čim boljše kakovost dobavljenih materialov (ter s tem manj dela z reklamacijami) ter odzivnost in upoštevanje naših zahtev. Zelo pomembno se mi zdi tudi pravočasno informiranje o kakšnih zamudah, saj se lahko na zamudo veliko bolje pripravimo, če imamo to informacijo prej, kot pa če izvemo, tik preden bi se dobava morala zgoditi.

a. Ali opazate da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?

Ja. Kot rečeno, nekateri dobavitelji so precej bolj odzivni in nam hitro pošljejo potrditve naših novih zahtev, medtem ko se nekateri zanje ne zmenijo kaj dosti.

b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. sodelovanja ter deljenja informacij več kot na začetku?

Ne bi rekel, da se kaj dosti spreminja, se pa to, da se bolje poznamo, vsekakor pozna na samem procesu dela. Po tem ko nekaj časa že sodelujemo, vemo, kako neki določen dobavitelj deluje in temu prilagodimo tudi naše planiranje. Ne bi pa rekel, da delimo kaj več informacij ali pa kaj podobnega. Je pa to seveda odvisno od posameznega dobavitelja in odnosa, ki ga imamo z njihovo SCM ali pa prodajno ekipo. Tisti, ki nam dobro služijo in so v osnovi tudi dober dobavitelj ter imamo dobre odnose, smo pripravljeni deliti tudi več informacij, ki jih zanimajo.

c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »napredovanje« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?

Ja, kot sem temo načel že pri prejšnjem vprašanju, je tudi z naše strani obravnava zelo odvisna od odnosa, ki ga imamo z dobaviteljem. Tisti, ki nam ne povzročajo težav, so točni, se hitro prilagodijo kakšnim našim spremembam in hitro obveščajo o kakšnih težavah, so pri nas vsekakor bolj »priljubljeni« in smo z njimi tudi bolj odprti. Tudi lažje odpustimo kakšno napako, saj vemo, da se vedno maksimalno potrudijo in večkrat upoštevajo tudi kakšne naše »last minute« in težko izvedljive želje.

10. Kaj vas na strani dobaviteljev moti?

Moti me predvsem to, da nas pozno obveščajo o zamudah. Večkrat se zgodi, da za zamudo izvemo šele po tem, ko bi material že moral biti pri nas. To zelo podre naše planiranje in včasih povzroči precej težav. Moti me tudi to, ko se včasih niso pripravljeni niti malo premakniti in priti bližje k skupni rešitvi.

11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

V osnovi si želim boljše komunikacije in pravočasnega obveščanja, kar sem tudi že izpostavil. Želim si tudi bolj partnerskega odnosa, kjer smo na obeh straneh pripravljeni stopiti korak bližje k skupni rešitvi kot pa to, da se včasih ne dajo in ne odstopajo od svojega stališča, četudi v osnovi oni niso izpolnili svojih obveznosti tako, kot so bile sprva dogovorjene.

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na strani dobavitelja sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavnik oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?

Jaz kot nabavnik sodelujem v bistvu samo z dobaviteljevim SCM oz. oddelkom za oskrbo kupcev. V veliko primerih pa naš oddelek kakovosti sodeluje neposredno z dobaviteljevim

oddelkom za kakovost, saj se med seboj najlažje dogovorijo neposredno brez našega posredovanja.

a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?

Morda je prednost tega, da sodeluješ samo z eno osebo to, da je za vse tematike tvoj kontakt ista oseba, kar olajša iskanje pravih kontaktov, kar je lahko včasih precej dolgotrajno. Po drugi stran pa mislim, da se na ta način izgubi zelo veliko informacij in včasih nastane zmeda, saj npr. skrbnik ključnih kupcev seveda ne more vedeti vsega, zato mora velikokrat po informacije k pravih osebami in nam to prenesti nazaj. To lahko včasih vzame tudi veliko časa.

13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?

Ja, to se zgodi predvsem v kakšnih urgentnih situacijah, kjer se vse dogaja hitro in niso vsi pravočasno obveščeni. Npr. kljub temu da sem po globalni eskalaciji od naše globalne nabave sam že slišal, da bo naše naročilo prispelo prej, kot je dobavitelj nazadnje potrdil, moj lokalni SCM predstavnik dobavitelja ne ve še nič. Ob rednih procesih in dobavah se to ne dogaja, ampak tudi v urgentnih ali pa izrednih situacijah tega ni veliko.

a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (in tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)?

Mislim, da je razvidno ravno po tem, da od sebe dajejo drugačne informacije, ki niso usklajene. Se pa to ne dogaja ravno pogosto.

14. Kakšne posledice imajo slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube pri dobavitelju za vaš odnos?

Sigurno ga poslabšajo in zmanjšajo kredibilnost dobavitelja. Če z ene strani slišim nekaj, z druge strani pa nekaj drugega, me to lahko samo zmede, saj ne vem, na koga oz. na katero informacijo se lahko zanesem. Če se to ponavlja, lahko pripelje tudi do tega, da dobavitelja za določen material zamenjamo z drugim, ki je zanesljivejši.

15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?

Rekel bi, da so to zastoji v proizvodnji, manjkajoče komponente, ki v njihov izdelek vstopajo, ali pa kakšne situacije, na katere ne morejo vplivati. Izpostavim lahko npr. krizo

covid-19, ki je globalne oskrbovalne verige obrnila povsem na glavo, na to so imeli dobavitelji zelo malo vpliva, so se pa vseeno nekateri odzvali bolje kot drugi. Primer je lahko tudi preusmerjanje ladij okoli Afrike namesto skozi Sueški prekop, kar je seveda podaljšalo tranzitne poti. Skratka, v večini primerov so to neke izredne situacije, na katere dobavitelj ni pomislil pravi čas oz. se na njih ni pravilno odzval.

16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Moj predlog bi bil več transparentnosti, boljšega informiranja in več komunikacije. Na kratko bi lahko temu rekel partnerski odnos, kar pomeni, da se prilagajamo drug drugemu in s tem olajšamo celoten proces. Mislim, da je ravno komunikacija včasih tista, ki »šepa« in zaradi tega včasih pride do kakšnih sporov ali nesoglasij.

Priloga 10: Zapis intervjuja s Kupcem 3

Sogovornik: Kupec 3

Naziv v podjetju: Planer in nabavnik zunanjih materialov

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

Moj položaj v podjetju je planer in nabavnik zunanjih materialov. Skrbim za centralizirano operativno nabavo harmoniziranih materialov, ki se uporabljajo na več proizvodnih lokacijah.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

Delo na tem področju opravljam eno leto in sedem mesecev.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Naše podjetje deluje v farmacevtski industriji.

4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?

Ne, izkušnje imam samo v tej panogi.

- a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?**

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?

Odnosi z dobavitelji so pri nas izredno pomembni. Predvsem zato, ker gre za zelo specifično industrijo, zelo veliko je regulacij, zelo veliko je različnih standardov na materialih, ki jih nabavljamo. Gre za materiale, ki vstopajo v proizvodnjo zdravil, zato mora biti vse striktno evidentirano in sledljivost. Prav zaradi tega se mi zdijo odnosi z dobavitelji zelo pomembni, tudi v smislu sodelovanja, saj moramo vsi skupaj po celotni oskrbovalni verigi zadostovati tem standardom in zagotoviti, da ni kakšnega negativnega vpliva na izdelek, tu pa so dobavitelji že zelo pomembni, saj morajo materiale dobaviti po nekih specifikacijah in pravilih, ki so strogo določena vnaprej.

6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?

Najpomembnejši način, na katerega vzdržujemo dobre odnose ali pa odnose nasploh, je redno in tesno sodelovanje. Želimo si, da so dobavitelji informirani, kaj se pri nas dogaja in kaj mi od njih zahtevamo, na drugi strani pa želimo biti mi informirani o tem, kaj lahko dobavitelji nam nudijo in nas informirajo o morebitnih spremembah. Ta stik se vzdržuje s tedenskimi ali mesečnimi klici, kjer nekoliko podrobneje pregledamo tematike, ki jih sicer težko razrešimo preko e-pošte. Tesen odnos se zagotavlja tudi preko zaposlenih v našem oddelku, ki so prav posebej zadolženi za sodelovanje s točno določenim dobaviteljem in so z njimi v rednem kontaktu.

7. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Vam to predstavlja kakšno dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?

Prednost vidim v tem, da je pri KAM dobavitelj veliko bolj vključen v naš proces in ima boljši vpogled v celotno oskrbovalno verigo, prav tako imamo tudi mi boljši vpogled v njihove procese. Mislim, da lahko celotna oskrbovalna veriga poteka veliko bolje, ker smo drug z drugim veliko bolj povezani. Menim, da se tudi problemi lahko rešijo veliko hitreje, saj smo v takšnem okolju veliko bolj povezani in v stiku drug z drugim, komunikacija pa teče veliko hitreje. Za navadno prodajo bi rekel, da je sodelovanje precej bolj omejeno, saj dobavitelj nima točno določenega sodelavca, ki skrbi za enega kupca, zato celotno sodelovanje in reševanje problemov teče počasneje.

8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?

Težko rečem. Glede na medsebojno komunikacijo z različnimi dobavitelji sicer imam neki občutek, koliko smo nekemu dobavitelju pomembni. Tudi kar se tiče vrednosti materialov,

ki jih pri njih kupimo na letnem nivoju, si lahko mislim, za koga smo ključni kupec. Po drugi strani pa to vseeno ni najbolj zanesljiv pokazatelj. Skozi naše sestanke in komunikacijo si lahko ustvarim neko mnenje oz. sliko, vendar bi rekel, da moje ocene niso čisto točne oz. se razlikujejo od dejanskega stanja.

9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?

Kar se tiče pogodb, dobavnih rokov, točnosti dobavljene količine in dobave materialov na dogovorjene datume, mislim, da nimamo drugačnih pričakovanj in so za vse dobavitelje enaka. Pričakujem pa, da bo dobavitelj, ki nas smatra za ključnega kupca takrat, ko bo ogrožena stabilnost naše oskrbovalne verige, pripravljen narediti kakšen korak več in morda alocirati kakšne dodatne količine za nas ali pa preponirati kakšno dobavo, ko bomo mi to potrebovali.

a. Ali opazate, da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?

Se razlikuje. Ne vem sicer ali je to zato, ker smo za njih ključni kupec ali je bolj odvisno od tega kakšne pogodbe imamo v ozadju.

b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. sodelovanja ter deljenja informacij več kot na začetku?

S tistimi dobavitelji, s katerimi tesno sodelujemo, se mi zdi, da odnos napreduje, vendar to ni odvisno samo od njih, ampak tudi od trga ali pa določenih sprememb znotraj naše firme. Najbolj pomembno pa se mi zdi, kdo je na drugi strani. Npr. če dobavitelj zamenja skrbnika ključnih kupcev, je zelo odvisno od posameznika, kako nas obravnava, ne od same organizacije kot take. Odnos se skozi čas vsekakor spreminja, ni rečeno, da na bolje, saj je to odvisno od več dejavnikov v poslovnem okolju.

c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »napredovanje« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?

Rekel bi, da ko odnos napreduje, več kot se naučim o dobavitelju, več tudi pričakujem oz. sem bolj strikten pri tem, da se dobavitelj drži nekih dogovorjenih pravil in dostavlja tako, kot je dogovorjeno. Je pa res, da se bom večkrat prilagodil, kjer se le lahko, sploh pri tistih dobaviteljih, ki so bili v preteklosti večkrat pripravljeni priti naproti in pomagati rešiti kakšno težavo, ki je morebiti nastala tudi zaradi nas. Do takšnih dobaviteljev bom nekoliko bolj popustljiv oz. hitreje odpustil kakšno napako kot pri tistih, ki neprestano zamujajo in so nezanesljivi.

10. Kaj vas na strani dobaviteljev moti?

Najbolj me moti slaba komunikacija med dobaviteljem in kupcem ali pa slaba komunikacija med njimi interno. Zelo me moti, da mi npr. ena oseba nekaj potrdi, naslednji teden gre na dopust in jo zamenja druga oseba, ki o naših dogovorih npr. o nekih dobavah ne ve nič oz. ima popolnoma drugačne informacije kot tiste, ki so mi bile podane prej. Gre torej za neko interno komunikacijo in obveščanje znotraj dobaviteljevega podjetja, ki mora odražati usklajenost in kupcu dajati enotne informacije. V splošnem me moti tudi slabo informiranje o morebitnih zamudah, kar lahko pri nas povzroči precej nevšečnosti.

11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

Moj cel prejšnji odgovor se je vrtel okrog komunikacije, zato bi si predvsem želel, da dobavitelji izboljšajo prav to. Želim si torej več sodelovanja na osnovi hitrega obveščanja in dobre ter pogoste medsebojne komunikacije.

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na strani dobavitelja sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavnik oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?

Navadno sodelujem z dvema osebama, to je navadno nekdo, ki skrbi za operativno obdelavo naročil, to je verjetno nekdo iz SCM oz. oskrbe kupcev, druga oseba pa je npr. skrbnik ključnih kupcev oz. neki prodajnik, ki skrbi za bolj splošne zadeve in ima širši pregled.

a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?

Prednost tega, da sodeluješ samo z eno osebo je ravno to, da se lahko vedno obrneš na eno osebo in potem ta oseba poišče informacije naprej v svojem podjetju. Dejstvo pa je, da v tem primeru dlje čakaš na odgovor, saj informacija teče skozi več deležnikov. Če sodeluješ z več osebami, pa to pomeni, da so ti informacije po navadi na voljo hitreje, vendar je iskanje prave osebe včasih nekoliko zamudno. Pod predpogojem, da njihovo interno sodelovanje poteka dobro, imam sam raje sodelovanje z eno ključno osebo, ki potem zbira informacije in jih posreduje naprej.

13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?

Ja, večkrat. Kot sem že prej omenil, ena oseba pri dobavitelju mi nekaj potrdi, za tem pa gre na dopust. Naslednji teden tisti sodelavec, ki nadomešča, o tej potrditvi ne ve nič oz. daje

popolnoma drugačne informacije kot njegov kolega en teden prej. Včasih prihaja tudi do zmede, katero naročilo (poslano istemu dobavitelju vendar za drugo proizvodno lokacijo) je namenjeno meni in katero nekomu drugemu. Tukaj se zelo jasno vidi slaba komunikacija in sodelovanje njihovih internih oddelkov.

- a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (in tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)?**

Slabo sodelovanje se vidi predvsem v tem, da prihaja do zmede, dodatnih vprašanj in nasprotujočih si informacij, ki jih dajejo različne osebe.

14. Kakšne posledice imajo slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube pri dobavitelju za vaš odnos?

Čisto operativno gledano, zaradi slabega sodelovanja pride do različnih zamud, posledično pa do dodatnega dela, ki je potrebno tako pri nas, kot tudi pri dobavitelju. Pride do še več dodatnega usklajevanja, več sestankov, več izmenjanih sporočil in veliko nepotrebnega časa.

15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?

Zakompliciramo mi in vključimo preveč oseb ali pa enostavno zato, ker pri dobavitelju oddelki ne sodelujejo dovolj. Zaradi zmede pri komunikaciji se je tudi že skoraj zgodilo, da smo skoraj dobili tri dobave istega materiala, medtem ko bi mogla priti samo ena. Rekel bi, da do tega pride, ker se pri dobavitelju med seboj ne pogovarjajo dovolj.

16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Mislim, da morajo dobavitelji najti način, kako na najbolj učinkovit način prenesejo pomembne informacije do nas. V mislih imam predvsem kakšne zamude dobav, ki morajo priti do nas takoj, ko se pojavijo, saj je bolje da takšne informacije dobimo npr. en mesec pred dobavo in ne šele dan ali dva pred zahtevanim datumom dobave. Gre torej za večjo transparentnost, ki nenazadnje vodi v boljše in tesnejše sodelovanje med kupcem in dobaviteljem.

Priloga 11: Zapis intervjuja s Kupcem 4

Sogovornik: Kupec 4

Naziv v podjetju: Vodja logistike

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

Moj položaj je vodja logistike, kjer pokrivam nabavo vhodnih materialov in surovin ter njihovo skladiščenje.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

To delo opravljam že nekje 7 let in pol.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Podjetje, v katerem sem zaposlen, deluje v panogi bele tehnike. Natančneje pa v našem obratu izdelujemo hladilnike in zamrzovalnike.

4. Ali imate na tem področju izkušnje z različnih panog?

Ne, v tej vlogi (kot vodja logistike) imam izkušnje zgolj v tej panogi.

a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

/

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?

Odnosi z dobavitelji so seveda pomembni. Če smo v dobrih odnosih je sodelovanje mnogo lažje, kar nenazadnje tudi pripomore k uspešnosti našega oddelka, ki s svojim delom oskrbuje proizvodnjo z vhodnimi materiali.

6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?

Mi kot logistika nimamo posebnega ali pa organiziranega načina za vzdrževanje odnosov z dobavitelji. Vem pa, da ima oddelke strateške nabave včasih kakšne dogodke, kamor povabijo dobavitelje na obisk in druženje. Takšni dogodki se po navadi organizirajo ob kakšnih pomembnejših obletnicah (npr. kakšna obletnica odprtja nove tovarne ali kaj podobnega). Tu gre v resnici tudi za neke vrste marketing in »promoviranje« nas kot kupca

pri dobaviteljih, namen tega pa je seveda grajenje ali pa nadgrajevanje dobrih odnosov, saj se na takšnih dogodkih nabavniki in dobavitelji družijo v živo.

7. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Vam to predstavlja kakšno dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?

Načeloma se pri večini naših manjših dobaviteljih ne srečujemo ravno z nekim zelo organiziranim ali pa naprednim KAM pristopom, lahko pa odgovorim na splošno glede na tiste večje dobavitelje, pri katerih je KAM bolj prisoten oz. vsaj bolj opazen. Jaz sam na KAM gledam kot na nek poseben pristop do tvojih ključnih kupcev, ki k tvoji prodaji prispevajo znaten delež. Dodana vrednost, ki jo tu vidim, je predvsem to, da si tretiran malo bolj prioriteten kot ostali kupci in morda lahko »izpogajaš« boljše cene, dobavne roke, plačilne pogoje in podobno. Rekel bi tudi, da je prednost KAM pred prodajo kot tako to, da se skrbniki ključnih kupcev res trudijo zadovoljiti kupca ter vzdrževati dober odnos, ki bo trajal, medtem ko sami prodaji je pomembno predvsem to, da izdelek prodajo, kar se dogaja naprej pa jih praviloma ne zanima več.

8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?

Mislím, da ja. Za majhne dobavitelje nekih delov, ki so recimo samostojni podjetniki in manjša podjetja, smo sigurno eni izmed ključnih kupcev ali pa smo morda celo edini kupec. Kar pa se tiče večjih dobaviteljev je nekoliko težje razbrati, ampak vseeno se po njihovi obravnavi vidi, komu smo zelo pomembni in komu nekoliko manj.

9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?

Posebne obravnave ne pričakujemo. Od vseh dobaviteljev želimo iste stvari, to so upoštevanja dogovorjenih rokov, dobra cena za izdelek in storitev ter hitro informiranje o morebitnih problemih, da imamo možnost še pravočasno reagirati.

a. Ali opazate, da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?

Ja, kot rečeno prej, tisti dobavitelji, ki delajo samo za nas, ali pa predstavljamo večinski delež njihove prodaje, so sigurno pripravljeni narediti zelo veliko, da nam pridejo nasproti in uresničijo čim več naših želja, saj s tem zagotavljajo svoj obstoj. Po drugi strani tisti, ki jim mi ne naredimo veliko prometa, naredijo tisto, kar pri njih naročimo, nismo pa pri tem deležni kakšne posebne obravnave.

b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. sodelovanja ter deljenja informacij več kot na začetku?

Pri nekaterih dobaviteljih ja, predvsem pri tistih manjših. Ko se bolje spoznamo in lahko oni bolje ocenijo ali pa predvidijo naše potrebe in njihova nihanja, se nam lahko bolje prilagodijo. Pri večjih dobaviteljih to ni tako zelo izrazito, se pa vseeno pozna. Ko se bolj spoznamo in odnos postaja trdnejši ter se dokažejo kot zanesljiv partner, smo tudi mi pripravljeni deliti več informacij in s tem še pripomoremo k odnosu.

c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »naprednost« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?

Na podlagi same dolžine odnosa ne bi rekel, da se pozna kaka razlika. Kot rečeno, pa s tistimi dobavitelji, ki se skozi čas neprestano dokazujejo in kažejo, da so zanesljivi, tudi bolje sodelujemo in jih mogoče res obravnavamo drugače, ampak to samo zato, ker so se izkazali in točno vemo, kaj lahko od njih pričakujemo.

10. Kaj vas na strani dobaviteljev moti?

Zelo zanimivo vprašanje. Moti me mogoče prepozno obveščanje o kakšnih zastojih v dobaviteljevi proizvodnji in s tem posledično o zamudah pri dobavi materialov. Včasih so kakšni večji dobavitelji tudi nekoliko arogantni in se ne obnašajo »partnersko«, to me zelo moti, saj smo v poslovnem odnosu zato, ker imamo vsi neko korist od tega. Nekateri pa se obnašajo, kot da nam delajo uslugo.

11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

Izhajal bom kar iz tega, kar sem povedal že prej. Želel bi si torej, da se obnašajo partnersko in nas prej obveščajo o kakšnih zastojih oz. zamikih naših dobav, saj se na podlagi tega lahko tudi mi prilagodimo in po potrebi obrnemo proizvodni plan.

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na strani dobavitelja sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavniki oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?

Večinoma sodelujemo s SCM oz. logistiko na strani dobavitelja. Skrbnika kupcev se vključi po potrebi, ko sami z logistiko na moremo doseči, kar si želimo. Ostali oddelki prav tako sodelujejo drug z drugim (npr. naša kakovost s kakovostjo na strani dobavitelja ali pa naš produktni management z dobaviteljevim razvojem).

a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?

Prednost tega, da sodeluješ samo z eno osebo, npr. skrbnikom ključnih kupcev je, da so vse informacije na voljo pri eni osebi, ki je tvoj ključni kontakt. Po drugi strani pa je to lahko tudi slabost, ker ena oseba seveda ne more imeti vseh informacij in ne ve vsega. Če sodelujemo z več različnimi osebami, so to navadno strokovnjaki na svojih področjih, ki lahko zelo hitro podajo točne informacije iz prve roke.

13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?

Niti ne, informacije so po navadi kar dobro usklajene in različne funkcije (npr. prodaja in logistika) ne dajeta nasprotujočih si informacij.

- a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (in tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)?**

Kot rečeno, se to ne dogaja pogosto, morda se včasih opazi, da informacija, ki smo jo dobili od našega KAM, še ni prišla do logistike in so potem malo zmedeni. Pri majhnih dobaviteljih tega seveda sploh ni, ker praviloma so to mala podjetja, včasih tudi družinska podjetja, kjer so vsi zelo dobro obveščeni, kaj se dogaja tudi na drugih področjih.

14. Kakšne posledice ima slabo sodelovanje oddelkov pri dobavitelju za vaš odnos?

Odnos to definitivno poslabša in zmanjšuje kredibilnost dobavitelja kot celote. Pri nas to vzbuja tudi neke skrbi in včasih tudi razmišljanje o zamenjavi dobavitelja, če se takšne stvari vlečejo skozi čas. Dobavitelja včasih tudi ne vzamemo v nabor za dobavo novih materialov, ko razvijamo in lansiramo nove izdelke.

15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?

Čisto operativno bi rekel, da so to problemi v proizvodnji, ki jih prej niso predvideli, ali pa težave pri dobavi njihovih vhodnih materialov. Širše gledano pa so lahko razlogi morda neizpopolnjeni procesi, ki dopuščajo ponavljajoče se napake.

16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Lahko se navežem na vprašanje, kaj me pri dobaviteljih moti. Želel bi si, da izboljšajo svojo komunikacijo do nas ter nas ažurno obveščajo o potencialnih težavah, ki bi jih lahko mi občutili pri dobavi naših naročil. Če bi bil jaz na njihovem mestu, bi se želel s kupcem bolj

povezati in imeti zelo tesen odnos, ki spodbuja deljenje informacij z obeh strani. Tako lahko mi kot kupec tudi njim posredujemo več informacij, ki bi jim koristile, medtem pa tudi oni nas obveščajo o potencialnih izboljšavah, ki so jih naredili za nas in vsem dodatnem, kar nam lahko ponudijo. To pri nas, pri kupcu, vzbuja veliko večje zaupanje v dobavitelja in nenazadnje se to pozna tudi pri naročilih in novih projektih, ki jih dobavitelj lahko dobi zaradi samoiniciativnosti. Če povzamem, bi rekel, da vse to izhaja iz dobre komunikacije in deljenja informacij, saj če ne vprašaš, sigurno ne boš vedel.

Priloga 12: Zapis intervjuja s Kupcem 5

Sogovornik: Kupec 5

Naziv v podjetju: Operativni vodja logistike

Spoznavanje

1. Kaj je vaš položaj/delovno mesto v podjetju?

Moj naziv v podjetju je operativni vodja logistike. V to področje spada operativna nabava vhodnih materialov. Operativna nabava pomeni, da zagotavljamo vhodne materiale in njihove prave količine, o cenah samih materialov pa se ne pogajamo v našem oddelku.

2. Kako dolgo že opravljate to delo oz. delo na tem področju?

To delo opravljam že 4 leta.

3. V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Naše podjetje deluje v avtomobilski industriji oz. je dobavitelj končnim proizvajalcem avtomobilov.

4. Ali imate na tem področju izkušnje iz različnih panog?

Ne, izkušnje imam zgolj iz avtomobilske industrije.

a. Če jih imate, kako se v splošnem panoge pri sodelovanju med kupci in dobavitelji razlikujejo?

/

Pogled na KAM in odnosi z dobavitelji

5. Kako pomembni so odnosi z dobavitelji za vaše podjetje?

Odnosi z dobavitelji so zelo pomembni. Če smo v dobrih odnosih z dobavitelji, to pomeni, da smo lahko na obeh straneh bolj transparentni in delimo več informacij, ki na obeh straneh omogoča lažjo organizacijo. Rekla bi, da nam je pomembna predvsem dobra komunikacija in tok informacij med dobaviteljem in nami.

6. Ali načrtno vzdržujete odnose z dobavitelji? Na kakšen način to počnete?

Posebnega programa ali česa podobnega, s čimer bi načrtno vzdrževali odnose z dobavitelji nimamo. Držimo se ustaljenih praks, kar se tiče sodelovanja z dobavitelji, ampak je to bolj operativne narave. Lahko izpostavim morda zgolj načrtovane obiske dobaviteljev, ki pridejo k nam. Predstavniki dobaviteljev nas včasih obiščejo in pri nas preživijo nekaj ur, kar sigurno pripomore k dobremu odnosu, če ne drugega, lahko imena povežemo z obrazi ter se s temi osebami tudi pogovorimo o stvareh, ki morda niso popolnoma povezane s poslom.

7. Kako gledate na KAM, kaj za vas to pomeni? Vam to predstavlja kakšno dodano vrednost v primerjavi z »navadno prodajo«? Kaj je najpomembnejše?

Na KAM gledam kot neko podporno funkcijo, h kateri se kot kupec in predstavnik logistike lahko obrnem, ko sami v oddelku ne moremo doseči tega, kar želimo. Skrbnik ključnih kupcev navadno deluje tudi kot neke vrste mediator, ki znotraj njihovega podjetja pomaga uresničiti našo (kupčevo) željo. Dodana vrednost je morda res v tem, da skrbnik ključnih kupcev deluje kot neki ključni kontakt, ko stvari ne gredo, kot bi morale in potrebujemo posredovanje z nekega višjega nivoja, da dosežemo svoj cilj. Ključno je torej to, da se na KAM lahko obrnemo in nam prisluhnejo.

8. Ali se zavedate, za koga (katere dobavitelje) ste vi ključni kupec?

Rekla bom, da ne. Definitivno pa obstajajo razlike, kako se dobavitelji do nas obnašajo. Nekateri so zelo rigidni, drugi pa so precej prilagodljivi. Zelo je odvisno, kako velik je dobavitelj, če je to majhno podjetje, je praviloma bolj prilagodljivo, kot če gre za velikega dobavitelja. Lahko si sicer mislim, za koga smo mi ključni kupec, vendar to praviloma nima vpliva na to, kako nas dobavitelj obravnava. Načeloma so vedno profesionalni.

9. Kakšna so pričakovanja do dobaviteljev, ki vas štejejo kot ključnega kupca? Jih obravnavate drugače oz. so pričakovanja drugačna?

Vse dobavitelje obravnavamo enako, pričakovanja do vseh so enaka. Od vseh pričakujemo oz. si želimo, da so odkriti, hitro podajajo informacije in se držijo dogovorjenih rokov. Do tistih, za katere smo mi ključni kupec, torej nimamo posebnih zahtev.

a. Ali opažate, da vas nekateri dobavitelji obravnavajo drugače kot drugi?

Seveda, eni dobavitelji nas obravnavajo tako, drugi drugače. Odnosi se od dobavitelja do dobavitelja razlikujejo.

b. Ali opazate, da se skozi leta odnos z dobaviteljem spreminja – vas dobavitelj obravnava drugače? Ali odnos napreduje in je npr. sodelovanja ter deljenja informacij več kot na začetku?

Ne bi ravno rekla, da se odnos posebej spreminja oz. postaja boljši zaradi same obravnave, ki smo je deležni. Je pa res, da smo pri dobaviteljih, s katerimi sodelujemo že dlje časa naučili, kaj lahko od njih pričakujemo, vemo, na kakšen način delajo, in smo se tudi mi temu sposobni hitro prilagoditi. V končni fazi je zato odnos boljši in procesi navadno tečejo hitreje.

c. Ali opazate, da katerega dobavitelja vi obravnavate drugače glede na »napredovanje« odnosa? Npr. ali dobavitelje, s katerimi sodelujete že dolgo, obravnavate drugače kot nove dobavitelje?

Mislim, da ne. Kot rečeno, imamo v osnovi do vseh dobaviteljev enaka pričakovanja in tu ne delamo razlik, ne glede na dolžino odnosa.

10. Kaj vas na strani dobaviteljev moti?

Včasih me zmoti slab tok informacij od dobavitelja do nas. Izpostavila bi tudi, to da se včasih lahko določene stvari dogovorimo zgolj ob mojem posredovanju, saj včasih dobavitelj resnost situacije zazna šele, ko se vključi manager, ne zgolj »navadni« nabavnik.

11. Katere stvari bi radi, da jih dobavitelji izboljšajo?

Želela bi si bolj partnerskega odnosa, morda več transparentnosti in več samoiniciativnega reševanja težav. To pomeni, da ob nekih težavah ob dobavi dobavitelj sam poskrbi za rešitev problema ter za to ne potrebuje našega posredovanja in prilagajanja.

Pomembnost sodelovanja med dobaviteljevimi oddelki

12. S kom na strani dobavitelja sodelujete? Je to samo skrbnik kupcev/predstavniki oskrbovalne verige ali so vključeni tudi drugi oddelki?

Definitivno največ sodelujemo z oddelkom logistike na strani dobavitelja. Tega je recimo 98 % časa. Po potrebi vključujemo tudi druge oddelke. S kakovostjo npr. ne sodelujemo, saj z njimi neposredno dela naša kakovost, enako velja za druge oddelke. Zgodi pa se, npr., da logistika na naš sestanek pripelje tudi predstavnika njihove proizvodnje, ki je sposoben hitro

podati določene informacije. Dobaviteljeva logistika torej razširi svoj tim in na sestanke povabi dodatne ljudi iz drugih oddelkov takrat, ko je to potrebno.

a. V čem vidite prednosti in slabosti sodelovanja samo z eno ključno osebo v primerjavi z več različnimi osebami iz različnih oddelkov?

Če vsi oddelki med nami in dobaviteljem sodelujejo tako kot pri nas, v tem ne vidim težav. Vsak oddelok najbolje pozna svoje področje, zato je najbolj smiselno, da se neposredno pogovarjajo drug z drugim. Če komunikacija med podjetjema poteka zgolj skozi eno osebo, pa to vidim kot hudo ozko grlo, ki pomeni veliko izgubo informacij in počasne procese.

13. Ali ste kdaj opazili, da prodaja in ostali oddelki pri dobavitelju niso usklajeni/dajejo drugačne informacije?

Včasih tudi pride do tega, ampak so takšni primeri redki. Ljudje, s katerimi delamo, so strokovnjaki na svojem področju, in če ne vedo odgovora na neko vprašanje, to povedo in se pozanimajo pri pravih osebah.

a. Kako zaznate, da prodaja in oskrbovalna veriga (in tudi drugi oddelki) ter proizvodne lokacije ne sodelujejo/komunicirajo dovolj? (Primer: KAM obljubi nekaj, kar je z vidika oskrbovalne verige neizvedljivo ali pa je izvedljivo, vendar zaradi dodatnih stroškov ni dobičkonosno.)?

Takšni primeri so vsaj na našem področju izjemno redki, tako da se niti ne spomnim kakšnega primera. Načeloma so medsebojno dobro povezani in stojijo za informacijami, ki jih podajo.

14. Kakšne posledice imajo slabo sodelovanje oddelkov in neuresničene obljube pri dobavitelju za vaš odnos?

Odnos se poslabša, ker se zmanjša zaupanje med stranema.

15. Kaj mislite, da je najpogostejši razlog, da dobavitelji ne uresničijo svojih obljub?

Različno. Lahko so to okoliščine, na katere prej niso pomislili oz. so nepredvidene. Če veš, kaj počneš, pomisliš na večino stvari in nepredvidenih situacij ni oz. so zelo redke. Rekla bi tudi, da lahko dobavitelj postavi nerealen plan, ki se ga ne morejo držati, vse to pa v končni fazi izhaja iz tega, ali veš, kaj počneš.

16. Imate kakšno idejo za izboljšanje KAM, ki ga izvajajo dobavitelji? Če bi imeli možnost vse stvari spremeniti po svoje, kaj bi delali drugače?

Vedno si od dobaviteljev želimo slišati najslabši možni scenarij, potem pa izboljšave oz. akcije, ki jih bodo izvedli, da pridemo do nekega boljšega izplena, ki ima realno možnost za izvedbo. Na podlagi tega se s svojimi dejavnostmi prilagodimo tudi mi. Od dobaviteljev si želimo predvsem to, da so pripravljeni na sodelovanje in tudi kakšen dodaten pritisk, ko stvari ne gredo točno po planu. Pričakujemo, da so pripravljeni vložiti svoj čas in napor v to, da se neki izzivi oz. težave rešijo. Vse to spet vodi v prej omenjeno dobro komunikacijo in partnerski odnos, v katerem je potrebno dobro sodelovanje med dvema enakovrednima poslovnima partnerjema.