

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE TEMELJEČE NA ODNOSIH S POUČNOSTI
NA UPRAVLJANJU S KLJUČNIMI KUPCI**

Ljubljana, december 2012

ANA ŠIREC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI TRŽENJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	2
1.1 Medorganizacijski trgi	2
1.2 Medorganizacijsko trženje.....	3
1.2.1 Primerjava med transakcijskem trženjem in šolami, ki proučujejo trženje na podlagi odnosov	7
2 UPRAVLJANJE S KLJUČNIMI KUPCI (<i>ang. Key Account Management</i>)	9
2.1 Kratkoročni ali dolgoročni odnosi s kupcem?	10
2.2 Opredelitev ključnega kupca (<i>ang. Key Account</i>)	11
2.3 Opredelitev upravljanja s ključnimi kupci.....	13
2.4 Razvoj odnosa med ključnim kupcem in skrbnikom ključnih kupcev	15
2.5 Razlogi za uvedbo upravljanja s ključnimi kupci.....	16
2.6 Ključne faze uvedbe upravljanja s ključnimi kupci.....	18
2.6.1 Identifikacija ključnih kupcev	18
2.6.2 Analiza ključnih kupcev	19
2.6.3 Izbira ustrezne strategije za ključne kupce.....	20
2.6.4 Razvijanje operativnih zmogljivosti.....	21
2.7 Notranje trženje (<i>ang. Internal marketing</i>).....	21
2.8 Vloga skrbnika ključnih kupcev	24
2.8.1 Pogajanja	27
2.8.2 Izbor članov delovne skupine.....	30
2.9 Informacijska tehnologija kot vitalna podpora upravljanja s ključnimi kupci	30
2.9.1 Upravljanje s kupci (<i>ang. Customer Relationship Management - CRM</i>)	31
2.10 Pomisleki in kritike modela upravljanja s ključnimi kupci	32
3 PRIMER PODJETJA X	32
3.1 Predstavitev podjetja.....	32
3.1.1 Divizija telekomunikacij	34
3.2 Analiza kupcev	36
3.3 Analiza dosedanje prakse KAM v podjetju X	37
3.3.1 Ključne faze upravljanja s ključnimi kupci v podjetju X.....	37
3.3.2 Notranje trženje v podjetju X.....	41
3.3.3 Vloga skrbnika ključnih kupcev in oblikovanje delovne skupine.....	42
3.3.4 Analiza informacijskega sistema.....	44
SKLEP.....	45
LITERATURA.....	46
VIRI.....	48
PRILOGE	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Model šestih trgov.....	8
Slika 2: Šeststopenjski model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem	15
Slika 3: Elementi skrbništva ključnih kupcev	18
Slika 4: Povezava med aktivnostmi notranjega trženja in rezultati zunanjega trženja	22
Slika 5: Ključne mejniki in aktivnosti pri razvoju sodelovanja s ključnim kupcem.....	25
Slika 6: Model poslovnih pogajanj v okviru razvijajočih se strateških odnosov	29
Slika 7: Organizacijska struktura podjetja X.....	34
Slika 8: Tržišča podjetja X	35

Slika 9: Prodaja v letu 2012 po državah.....	35
Slika 10: Prodaja Poslovnega področja Telekomunikacije po programskih področjih za leto 2011	36
Slika 11: Prodaja podjetja X za leto 2011 po kupcih	37
Slika 12: Proces izvajanja upravljanja s ključnimi kupci v podjetju X.....	37
Slika 13: Kalkulacija projekta podjetja X	39
Slika 14: Skrbnik vodje ključnih kupcev in delovne skupine	43
Slika 15: Računalniški prikaz podjetja X.....	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med transakcijskim trženjem in trženjem na podlagi odnosov.....	9
Tabela 2: Razlike v pogajalskih slogih	28
Tabela 3: Realizacija prodaje Podjetja X za leto 2011.....	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opredelitve ključnega kupca po avtorjih.....	48
Priloga 2: Opredelitve upravljanja s ključnimi kupci po avtorjih	48
Priloga 3: Organizacijska struktura podjetja X	49
Priloga 4: Vprašalnik.....	49

UVOD

Spremembam, ki so se v zadnjih desetletjih zgodile na področju poslovanja, so se podjetja prilagodila s spremenjenim trženjskim pristopom. Skrajšanje življenjskega cikla izdelka, večja ponudba na trgu in vse bolj zahtevni kupci, so tržnikom otežili prodajo obstoječim odjemalcem. Da bi se ustrezno prilagodili razmeram na trgu, so se dobavitelji začeli v večji meri prilagajati kupčevim zahtevam, prepoznavati težave in zanje iskati rešitve, prilagojene posameznemu kupcu. Poleg tega so v želji za racionalizacijo poslovanja začeli iskati sinergije in se povezovati v partnerstva.

V svojem delu sem se posvetila prikazu prakse upravljanja s ključnimi kupci v velikem slovenskem podjetju, ki že desetletja posluje na mednarodnih trgih v visokotehnološki panogi in je z naslova dejavnosti vezana na medorganizacijske trge. V času svojega poslovanja je podjetje doživelo prenekatero spremembo. Te so se zgodile tudi tekom pisanja te diplomske naloge, vendar pa to razen na organizacijsko obliko ni vplivalo, zato tega v svojem pisanju ne omenjam.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri sklope. Prva dva sta teoretična zasnova naloge, zadnji del pa je zastavljen tako, da skozi primer podjetja v praksi podkrepim teoretično osnovo upravljanja s ključnimi kupci, ki je postavljena v drugem delu.

V prvem delu diplomske naloge povzemam teoretične opredelitve medorganizacijskih trgov in medorganizacijskega trženja. Tu predstavljam različne šole in avtorje, ki so razvijali koncept trženja na medorganizacijskih trgih (*ang. Relationship management*). Temu sledi primerjava s trženjem izdelkov končne potrošnje, ki je bil vrsto let prevladujoč trženjski model.

V drugem poglavju podrobno predstavljam teoretični okvir upravljanja ključnih kupcev. Kaj termin pomeni in kako ga opredeljujejo posamezni avtorji. Upravljanje ključnih kupcev zahteva strateški pristop in zato je potrebna tudi notranje organizacijska podpora. Tu se natančneje poglobim v karakteristike, ki so temeljne sestavine upravljanja s ključnimi kupci. V nadaljevanju se dotaknem tudi posameznika in njegove vloge, ki je ključna pri uspešnem razvoju odnosov s kupci. Nenazadnje je v poslovnem svetu nepogrešljiva tudi tehnologija, ki predstavlja podporo poslovanju in v tem delu sem se posvetila tudi informacijski tehnologiji.

V zadnjem delu diplomske naloge prikazujem teoretične okvire na praktičnem primeru podjetja, ki se ukvarja z razvojem in prodajo visokotehnoloških izdelkov. Diplomska naloga je osredotočena na poslovno področje, ki posluje v panogi telekomunikacij. Ta del se opira na teoretična izhodišča, ki jih postavljam v drugem poglavju diplomskega dela.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretične okvirje paradigme trženja na medorganizacijskih trgih, upravljanja s ključnimi kupci in preučiti možnosti, kako ga uvesti oziroma izboljšati v podjetju, ki vsakodnevno nastopa na globalnem trgu.

Teoretična podlaga diplomskega dela je dostopna literatura in znanstveni članki. V diplomskem delu sem analizirala podjetje in z metodo intervjuja preučila dosedanje prakso trženja v izbranem podjetju na podlagi razpoložljivih informacij. Do rezultatov sem prišla s temeljitim razgovorom z vodjo prodaje na področju telekomunikacij v podjetju. Uporabljena so bila tudi vsa razpoložljiva interna gradiva.

1 ZNAČILNOSTI TRŽENJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

1.1 Medorganizacijski trgi

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, katerih kupci so podjetja, vladne organizacije in institucije (npr. bolnice) z namenom vgradnje, porabe ali preprodaje...Pri medorganizacijskem trženju so potrošniki organizacije (podjetja, vladne organizacije, institucije) (Hutt, Speh, 2010, str. 4).

Kotler (2004, str. 216-217) omenja sledeče značilnosti medorganizacijskih trgov po katerih se razlikujejo od porabniških trgov:

- **Manj kupcev:** Tržnik na medorganizacijskem trgu se navadno ukvarja z manj kupci kot tržnik na porabniškem trgu.
- **Večji kupci:** Nekaj večjih kupcev opravi večino nakupov.
- **Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem:** Zaradi manjšega števila kupcev in pomembnosti ter moči večjih odjemalcev se od dobaviteljev pogosto pričakuje, da prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznega organizacijskega odjemalca. Včasih organizacijski kupci zahtevajo, da ponudniki spremenijo svoje postopke in poslovanje. V zadnjih letih se odnosi spreminjajo iz popolnoma tekmovalnih v tesne in povezane.
- **Zemljepisna osredotočenost kupcev:** Zemljepisna osredotočenost proizvajalcev omogoča znižanje prodajnih stroškov. Hkrati morajo medorganizacijski tržniki spremljati regionalne premike posameznih panog.
- **Izpeljano povpraševanje:** Povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu. Zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov.
- **Neprožno povpraševanje:** Celotno povpraševanje po številnih izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je neprožno, kar pomeni, da spremembe cen nanj le malo vplivajo. Povpraševanje je še posebej neprožno na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo hitro spremeniti proizvodnih postopkov. Neprožno povpraševanje je značilno tudi za take izdelke za organizacijsko rabo, ki pomenijo le majhen del celotnih stroškov nekega končnega izdelka.

- **Nestalno povpraševanje:** Povpraševanje po izdelkih in storitvah za organizacijsko rabo je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških. Za določen odstotek povečano povpraševanje končnih uporabnikov lahko povzroči znatno povečanje povpraševanja po strojih in opreми, ki je potrebna za dodatno proizvodnjo.
- **Strokovno kupovanje:** Blago za organizacijsko porabo kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja. Številnih nabavnih instrumentov, kot so zahteve po navedbah cen, ponudbe in nabavne pogodbe, navadno ne najdemo pri porabniškem kupovanju.

1.2 Medorganizacijsko trženje

Koncept trženjskega spleta se je postopoma razvijal po drugi svetovni vojni vse do 60. let prejšnjega stoletja, ko je bil predstavljen model štirih P-jev. Vzpon in vrhunec modela trženjskega spleta sovпада z zrelostjo industrijske družbe, ki je v tem času dosegla vrh razvojnega cikla. Vendar pa so se razmere na trgu, deloma tudi zaradi potreb nastajajoče postindustrijske družbe, spremenile. Zlasti to velja za zahodna gospodarstva (Grönroos, 1999):

- Nekoč množično tržišče se je vse bolj razdrobilo.
- Odjemalci so zahtevali individualno obravnavo, ki pa je postajala vse bolj kompleksna. Odjemalec je izstopil iz anonimnosti.
- Vse več tržišč je postalo zrelih.
- Konkurenca je naraščala in postajala vse bolj globalna.
- Ponudba na trgu je postajala vse manj standardizirana, kar je nova tehnologija tudi omogočala.

Gradnja in upravljanje odnosov z odjemalci je vse od poznih 70. let prejšnjega stoletja postalo temelj razprave obeh, tako Nordijske šole kot tudi Skupine IMP. Kljub temu termin »medorganizacijsko trženje« ni prišel v splošno rabo vse do poznih 80. let prejšnjega stoletja, prvič ga omenja Berry (1983). Desetletje kasneje je medorganizacijsko trženje pritegnilo vse več pozornosti tako v ZDA (Kotler, 1992; Webster, 1994; Hunt in Morgan, 1994; Sheth in Parvatiayar, 1995) kot tudi v Veliki Britaniji in Avstraliji (Christopher, Payne in Ballantyne, 1992; Brodie, Coviello, Brookes, Richard in Little, 1997) (Grönroos, 1999).

Christopher, Payne in Ballantyne

Christopher, Payne in Ballantyne so, po tem ko konvencionalni model 4P v novem gospodarskem okolju ni več dajal zadovoljivih rezultatov, oblikovali novo paradigmo trženja na podlagi odnosov. V njem poudarjajo pristop na podlagi odnosov namesto transakcijskega trženja; razumejo, da je ohranjanje dolgoročnih odnosov z obstoječimi kupci ekonomsko učinkoviteje kot pridobivanje novih. Poudarjajo vlogo notranjega trženja, ki se manifestira v večji uspešnosti eksternega trženja. Načela nove paradigme odnosov tako razširjajo na različna področja, ne zgolj v odnosu do kupcev. Večji pomen dajejo kakovosti, celoviti

storitvi za kupca in trženju. Model ponazarja, da tradicionalen trženjski splet ne zajema ključnih dejavnikov, ki so potrebni za vzpostavitev odnosa s kupcem. Da bi to dosegli, mora biti trženje večfunkcijsko organizirano ("crossfunctional") (Cristopher, Payne in Ballantyne, 2002, str. 5).

Morgan in Hunt

Morgan in Hunt (1994, str.20) sta definirala trženje na podlagi odnosov kot aktivnosti, ki so usmerjene v vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje menjalnih odnosov. Trdita, da je v vsakem podjetju deset oblik odnosov, ki jih je moč strniti v štiri skupine: odnosi z odjemalci (končnimi in posrednimi), interna partnerstva znotraj podjetja (poslovne in podporne enote), stranski partnerski odnosi (s konkurenti, neprofitnimi organizacijami, državnimi institucijami) in partnerske odnose z dobavitelji proizvodov in storitev (Morgan in Hunt, str.21).

V spreminjajočem se globalnem okolju morajo podjetja učinkovito sodelovati, da bi lahko uspešno konkurirala na trgu. Avtorja ocenjujeta, da sta zvestoba (*commitment*) in zaupanje (*trust*) v odnosu, osnova za trajno sodelovanje med podjetji. To pa se razvije, če podjetja zagotavljajo boljša sredstva, priložnosti in koristi kot konkurenti; ohranjajo visoke standarde korporativnih vrednot, ki so skupna partnerskima podjetjema; posredujejo pomembne informacije, vključno s pričakovanji, poznavanju trga in ocene uspešnosti partnerjev ter se izogibajo zlonamernemu izkoriščanju partnerjev. (Morgan in Hunt, 1994, str.34)

Skupina IMP

Alternativa tedanjim raziskovanjem medorganizacijskega trženja se leta 1976 je pojavila, skupina IMP (IMP Group - Industrial Marketing and Purchasing Group). Od tedaj se je skupina razširila v mrežo številnih raziskovalcev. Ti so postavili niz predpostavk o naravi trženja med organizacijami. Predmet njihovih raziskav so odnosi kupec-dobavitelj, interakcije med njimi in omrežje odnosov (network).

Sprva so se osredotočili na odnose na ravni diade, t.i. **model interakcije**. Trdili so, da gospodarska menjava na industrijskih trgih poteka interaktivno, kar pomeni, da gre za stabilne, dinamične dolgotrajne poslovne odnose. Interakcijski pristop je bil neposredni predhodnik industrijskega **modela omrežij**, katerega osnovno izhodišče je, da diadni odnos deluje v okviru številnih drugih razmerij. V nadaljevanju bom na kratko povzela alternativne ideje mitom o naravi poslovnih mrež, ki veljajo za klasični transakcijsko trženje (Ford et. al, 2002):

Težave, interakcija in rešitev: *mit akcije* gleda na posel kot aktivno delovanje enega podjetja in na drugi strani odziv drugega. Tržnik ima aktivno vlogo, medtem ko se kupec zgolj odziva. Avtorji gledajo na podjetja kot na člane poslovnega omrežja, ki je sestavljeno iz večjega števila aktivnih in heterogenih podjetij, ki so med seboj v interakciji in sodelujejo pri iskanju rešitev za različne vrste težav.

Medsebojna neodvisnost in omejenost diskrecijske pravice¹ (*ang. Limits of discretion*): *mit neodvisnosti*, izhaja iz tega, da lahko podjetja sama izvaja svojo analizo okolja, razvija in izvaja lastno neodvisno strategijo, ki temelji na lastnih virih, ob upoštevanju svojih sposobnosti in pomanjkljivosti. Pristop avtorjev temelji na interakciji med podjetji. Ta podjetja so med seboj odvisna na področju prodaje, zalog, informacij, tehnološkega razvoja in dostopa do drugih podjetij znotraj omrežja. To pomeni, da ima podjetje omejeno diskrecijsko pravico, da deluje ali gradi samostojno strategijo. Dejanja bodo močno vplivala na odnos in ukrepe s podjetji, s katerimi imajo odnose. Interakcija medsebojno odvisnih družb vključuje sočasne elemente sodelovanja, konfliktov, povezovanja in prekinjanja razmerij. Položaj podjetja v omrežju temelji in se spreminja skozi interakcijo s preostalimi podjetji v omrežju.

Nepopolnost: *mit popolnosti* izhaja iz mnenja, da je podjetje samozadostno in je samo sposobno razviti strategijo ter samo prerazporeja svoja sredstva v skladu z notranjimi sposobnostmi in pomanjkljivostmi. Pristop avtorjev temelji na predpostavki, da nobeno podjetje samo nima sredstva, znanja ali tehnologij, ki so potrebne za izpolnitev zahtev ali rešitev problemov drugih in je tako odvisno od spretnosti, znanja, sredstev, ukrepov in namere dobaviteljev, distributerjev, kupcev in celo tekmecev. Eden od pomembnih rezultatov je oblikovanje odnosov v omrežju, da bi si zagotovilo dostop do sredstev drugih podjetij.

Gummesson

Trženje s poudarkom na odnosih je sistem odnosov, mrež in interakcij (Gummesson, 1999, str. 1-2). Pri čemer sta v odnosu vsaj dve strani, ki sta v stiku med seboj. Temeljni odnos v trženju je odnos med dobaviteljem in kupcem. Mrežo pa definira kot niz odnosov, ki se lahko razvijejo v kompleksno mrežo medsebojnih odnosov. Tako v diadnih kot v omrežnih odnosih udeleženci vzpostavljajo kontakt eden z drugim, so v interakciji.

Svoj koncept trženja, temelječega na odnosih je Gummesson, je zasnoval kot sistem 30 odnosov ("30R") in jih razdelil v štiri skupine (Gummesson, 1999, str. 19-23). V skupino klasičnih trženjskih odnosov uvršča odnose med dobaviteljem in kupcem; dobaviteljem, kupcem in konkurentom ter klasično omrežje v distribucijskem kanalu. Naslednjo skupino uvršča specialne trženjske odnose, kot so npr. odnosi v storitveni dejavnosti, okoljski odnosi, odnos do nezadovoljnega kupca itd. V tretjo skupino prišteva razmerja, ki niso izključno trženjski, ampak jih definira širše. Kot tiste, ki vplivajo na trženjske odnose, npr. odnosi z mediji, lobiranje, organizacije, ki spreminjajo osnovne pogoje za trženje (npr. EU) itd. V zadnjo skupino pa uvršča npr. notranje trženje, trženje med notranjimi dobavitelji in notranjimi kupci in med notranjimi trgi.

Gummesson (1999, 14-19) navaja ključne značilnosti poslovnih odnosov (commercial relationship):

¹ Diskrecijska pravica= pravica do prostega preudarka (Pravni terminološki slovar)

Sodelovanje omenja kot najbolj osnovno značilnost odnosa med udeleženci: dobaviteljem, kupcem, konkurenco, svetovalci, državo in drugimi udeleženci na trgu, ki pa je lahko omejeno na enkratno sodelovanje ali pa gre za kontinuiran odnos.

Obveza, odvisnost in pomembnost. Če je za nas nek odnos pomemben in smo od njega odvisni, potem se moramo obvezati, če želimo, da bo odnos uspešno deloval. Ločimo tri stopnje odnosa, pri katerih se intenzivnost odvisnosti in obveze med partnerji stopnjuje. Pri prvi fazi gre za pridobitev kupca z nižjo ceno. Ta odnos zbledi, ko tudi konkurenca zniža ceno. V drugi fazi se odnos poglobi in zahteva bolj osebni pristop do kupca. V tretji fazi pa se sodelovanje poglobi do te mere, da se prepletajo tudi sredstva, zato je v interesu vseh udeležencev, da je odnos čim bolj uspešen.

Zaupanje, tveganje in negotovost. Zaupanje se razvije s tesnim sodelovanjem med kupcem in dobaviteljem. Ob nakupu kupec ne pozna vseh dejstev, zato je zaupanje partnerju potreben pogoj za vzpostavitev sodelovanja. Prav nevednost enega od udeležencev ustvarja negotovost. Odnosi predstavljajo tveganje; lahko se pojavijo nesoglasja. Stopnja in pomen zaupanja se spreminja glede na kulturo in narodnost partnerjev v poslovnem odnosu.

Moč; porazdelitev moči v odnosu je redko simetrična. Asimetrija v odnosu pomeni, da ima ena stran več moči kot druga, vendar lahko tak odnos vseeno funkcionira, če šibkejša stran nima boljše alternative. Porazdelitev moči v odnosu se lahko spreminja od ene stranke k drugi.

Dolgoročnost odnosa Gummesson opredeljuje kot steber upravljanja odnosov in prav v tem segmentu se trženje na podlagi odnosov razlikuje od transakcijskega trženja, ki predstavlja posamične posle. Na splošno je izgradnja dolgoročnega odnosa koristna za oba partnerja, vendar pa je v posamezni situaciji partnerstvo smiselno tudi razdreti, če je odnos postal neproduktiven.

Pogostost, rednost in intenzivnost odnosa se razlikujejo glede na vrsto posla. Pogosti in redni odnosi niso nujno tudi intenzivni.

Bližina in oddaljenost ne pomeni samo fizične prisotnosti npr. na trgu, temveč tudi mentalno in čustveno bližino. Podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, morajo biti tam tudi prisotna. Vendar pa lahko kulturne, etične ali religiozne razlike med državami ustvarijo mentalno razdaljo kljub dejanski fizični prisotnosti. Večina odnosov temelji na tihih dogovorih, manj je pravne regulacije in pogodbenih vezi, ki ohranjajo odnos.

Formalnost, neformalnost in preglednost. Trgovinski odnosi (ang. *commercial relationship*) so praviloma bolj neformalni kot formalni. Neformalnost dopolnjuje formalni odnos in povečuje zaupanje med partnerjema. Vendar pa obstaja nevarnost razkritja poslovnih informacij.

Rutina. V poslovnem odnosu rutina predstavlja ustaljene postopke, ki pa so pogoj za stroškovno učinkovitost. Prav predvidljivost in standardizacija postopkov pogloblja sodelovanje in niža stroške, kar pa odnos še bolj utrjuje.

Vsebina poslovnega odnosa je izmenjava blaga, storitev, informacij, znanja za denar. En od partnerjev ponuja dobrine in storitve, drugi pa zanje ponuja denar. V novejši teoriji se odnos vse pogosteje opredeljuje kot interakcija partnerjev in sodelovanje za skupno povečanje dodane vrednosti, ki je večja kot bi jo ustvaril vsaj posamezno. Tako podjetje »postane večje ne da bi raslo«. Lahko gre tudi za koordinacijo in uporabo virov za proizvodnjo in distribucijo.

Osebnostne in družbene značilnosti. Spol, leta, izobrazbo, pa tudi fleksibilnost, šarm, karizmo, ipd. je težko analizirati, vendar pa v analizi socialnega mreženja skušamo na podlagi teh značilnosti določiti vzorec skupin, množic itd. Odnosi se vzpostavljajo najprej med prijatelji nato s prijatelji prijateljev in so direktni, lahko pa so tudi indirektni, tj. dogovorjeni preko posrednika.

1.2.1 Primerjava med transakcijskim trženjem in šolami, ki proučujejo trženje na podlagi odnosov

Vrsto let je trženje temeljilo na spodbujanju povpraševanja, s pomočjo oglaševanja in promocije, ter s cenovno politiko ali z oblikovanjem novih in drugačnih izdelkov, privlačnih za različne segmente trga pri različnih cenah (Palmer et al., 2005). Vendar pa je sčasoma do tedaj prevladujoč mikroekonomski vidik, ki se osredotoča na interakcijo med ponudbo in povpraševanjem, postal neustrezen. Razlog za to gre pripisati spremembam v vzorcu povpraševanja v post-industrijski družbi, ki se je po vojni od industrijskih dobrin preusmerilo k potrošniškim, zlasti to velja za razvita tržišča na zahodu (Christopher, 1996, Gummesson, 1996, Sheth in Parvatiyar, 2000).

To je zahtevalo razvoj novega trženjskega pristopa, ki presega posamezne transakcije in se osredotoča na razvoj odnosa s kupcem. Vloga trženja na podlagi odnosov je prepoznati, vzpostaviti, vzdrževati in krepiti odnose s kupci in drugimi partnerji, tako da so z medsebojno izmenjavo in izpolnitvijo obljub doseženi cilji o dobičku vseh vpletenih strani (Grönroos, 1990, str 7).

Predstavniki **nordijske šole** poudarjajo, da trženje ni zgolj odgovornost tržnikov, temveč gre za navzkrižno prepleten proces različnih funkcij (Grönroos in Gummesson, 1985). Nordijska šola opredeljuje tri ključne procese. S skupino IMP si pri upravljanju odnosov deli proces interakcije. Poleg te pa poudarja še dialog in vrednost. Dialog je sredstvo za podporo uspešni vzpostavitvi, vzdrževanju in izboljšanju odnosa s kupcem. (Palmer *et al.*, 2005, str. 319).

Upravljanje komunikacijskega procesa oziroma dialog vključuje vse elemente interakcije, to pomeni prodajne aktivnosti pa tudi komunikacijo preko množičnih medijev in neposredno komunikacijo. (Grönroos, 2000) Kadar je izdelek storitev, ki je nematerialna in neoprijemljiva, takrat je opredeljevanje vrednosti še bolj pomembno. (Palmer *et al.*, 2005, str. 319).

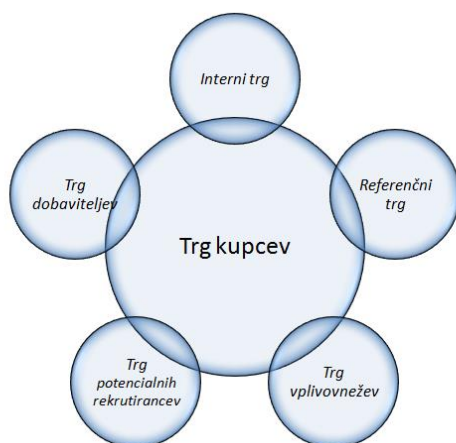
IMP skupina. Ta pristop izvira iz raziskav opravljenih na podlagi preučevanja poslovanja med podjetji na medorganizacijskih trgih in podjetjih, ki poslujejo na trgih široke potrošnje, kjer ima paradigma transakcijskega trženja svoje korenine (Brady in Davis, 1993). Na medorganizacijskih trgih poteka interakcija med manjšim številom kupcev in prodajalcev, vendar pa je vrednost posamezne transakcije toliko višja in je zato njen pomen toliko večji. Za razliko od trgov široke potrošnje tu transakcije niso ločene, vendar se pojavljajo kot del kontinuiranega toka interakcij med podjetji (Palmer *et al.*, 2005). Zaradi sprememb v poslovnem okolju (sprememba tržne koncentracije, zvišanje stroškov zamenjave dobavitelja itd.) so kupci in dobavitelji, da bi zmanjšali tveganja in spremenili naravo razmerja, prešli od tekmovalnosti k sodelovanju (Turnbull *et al.*, 1996). Interakcija med podjetji in številnimi posamezniki oblikuje odnos, ki je predmet analize in ne posamezna transakcija. Posamezen odnos je diada, vendar pa razmerja med večjim številom kupcev, dobaviteljev in drugimi podjetji skupaj tvorijo mrežo odnosov (*ang. network*). To je temeljna razlika med odnosi in mrežo odnosov (Palmer *et al.*, 2005).

Kratkoročni izziv za managerje je upravljanje posameznega odnosa, pri čemer se fokus dolgoročnih izzivov usmeri na upravljanje mreže odnosov z dobavitelji in kupci. Konkurenčnost podjetja je determinirana s sposobnostjo managerjev, da uspešno upravljajo mrežo ključnih odnosov s partnerji (Palmer *et al.*, 2005).

Pristop IMP skupine loči štiri ključne konceptualne temelje trženja na podlagi odnosov. Prvi od teh pravi, da obstajajo odnosi med kupci in prodajalci, ki se razvijejo iz interakcij med njimi. Ta v središče postavlja: tehnična vprašanja (tehnik igrajo pomembno vlogo v stikih med podjetji); vprašanja zaupanja, lojalnosti, ter vpliva oz. moči, ti so ključnega pomena v razmerju in ne nazadnje ekonomska vprašanja (posamezni odnosi so pomembni z vidika stroškov in velikosti prihodkov (Hakansson, 1982). V nadaljevanju kot drugi konceptualni temelj navajajo dejstvo, da so poslovni odnosi povezani v širšo mrežo podjetij, ki med seboj sodelujejo. Tretji temelj je, da je odnos kombinacija prilagodljive in učinkovite proizvodnje ter poudarjajo, da se odnosi oblikujejo skozi vrsto soočenj med kupcem in dobaviteljem (Hakansson, 1982).

Anglo-avstralski pristop poudarja trženje temelječe na kakovosti in storitvah s tem oblikuje celovit pristop k zagotavljanju večje dodane vrednosti in vzdrževanju trajnih odnosov s kupcem (Christopher *et al.*, 1991). Za razliko od ostalih šol, ta opredeljuje model šestih trgov (*ang. six markets model*), ki vključuje šest interesnih skupin, ki bi jih moral dobavitelj obravnavati v različnem obsegu za doseg svojih ciljev. Slika 1 prikazuje povezavo trga kupcev s trgom dobaviteljev, internim trgom (trg zaposlenih), trgom potencialnih novih rekrutirancev, referenčnim trgom in trgom različnih vplivov.

Slika 1: Model šestih trgov



Vir: Palmer et al, (2005) , str. 313 - 330

V spodnji tabeli so prikazane razlike med transakcijskim trženjem in trženjem na podlagi odnosov po ključnih komponentah, kot jih opredeljujejo predstavniki različnih šol. Za razliko od trženja na podlagi odnosov se transakcijsko trženje osredotoča na posameznega kupca in enkratno transakcijo. Merilo uspešnosti ni zadovoljstvo kupca ali njegova dobičkonosnost, temveč velikost tržnega deleža.

Tabela 1: Primerjava med transakcijskim trženjem in trženjem na podlagi odnosov

	Transakcijsko trženje	Skupina IMP	Nordijska šola	Anglo-Avstralski pristop
Ključni dejavnik proučevanja	Menjava 4 P-ji	Odnos med podjetji	Storitev	Storitev/kakovost/trženje
Časovni okvir	Kratkoročni odnosi s potrošniki	Kratkoročni in dolgoročni odnosi s kupci	Dolgoročni odnosi s kupci	Dolgoročni odnosi s kupci
Trg	Ena transakcija, kupec	Večje število kupcev, omrežje	Sistem 30 odnosov	Šest trgov
Organizacija	Hierarhična, funkcijska organizacija		Funkcijska in več funkcijska organizacija	Več funkcijska in procesna organizacija
Temelj menjave	Cena	Proizvod/storitev, informacija, finančna in družbena menjava	Manj občutljiv na menjavo	"Otipljiva vrednost" (ang. <i>Perceived value</i>)
Mera proizvoda/kakovosti	Proizvodna vrednost/tehnična vrednost/donosnost	Tehnološka	Kakovost interakcije	Uporabna vrednost in strošek lastništva
Merilo uspešnosti	Tržni delež	Dobičkonosnost kupca	Kakovost, vrednost, zadovoljstvo kupca	Zadovoljstvo kupca
Podatki o kupcu	<i>Ad hoc</i> pridobijen podatek	Variirna glede stopnjo odnosa med kupcem in dobaviteljem	Posamezno	Donosnost kupca in ohranitev kupca
Notranje trženje			Ključen, strateško pomemben dejavnik	Bistven del koncepta
Storitev	Nadgradnja osrednjega proizvoda	Tesen odnos med kupcem in dobaviteljem	Sestavni del proizvoda	Temelj za diferenciacijo

Vir: Palmer et al, 2005, str. 313 – 330

2 UPRAVLJANJE S KLJUČNIMI KUPCI (ang. *Key Account Management*)

Zaradi vpliva globalizacije, zrelosti trgov v razvitih državah in povečanje kupne moči (McDonald in Rogers, 1999), vpliva razvijajočih se informacijskih in komunikacijskih tehnologij in množičnega prilagajanja izdelkov po meri kupca (Pine, 1992), so se podjetja

soočila s hudo konkurenco in hitro spreminjajočim se poslovnim okoljem. Da bi zagotovila stabilno poslovanje in se hitro odzvala razvoju tehnologije, povečanju konkurence in spreminjajočim se preferencam kupcev, so se na trgih oblikovale nove poslovne strukture (Homburg et al., 2000; Millman 1994), ki so temeljile na partnerstvih in strateških zaveznih med kupci in dobavitelji. Poslovanje ni bilo omejeno zgolj na kratkoročne tržne transakcije (Day, 1999; Doz in Hamel, 1998; Webster, 1992).

Spremenjeno tržno okolje je bistveno prispevalo k spremenjenemu načinu trženja izdelkov velikim kupcem. Te spremembe so (Gosselin in Heene, 2005):

- povečani nakupi podjetja, ki jih spremljajo večji popusti in s tem povečan pritisk na izboljšanje storitev,
- povečanje geografske razpršenosti kupcev iste družbe,
- povečan pritisk na stroške in komunikacijo,
- naraščajoča želja po razvoju partnerstev,
- večja zahtevnost kupcev.

Za obvladovanje novih razmer so podjetja zadolžila enega prodajalca, ki je upravljal določeno število ključnih kupcev. Kmalu se je izkazalo, da so ti prodajniki storili več, kot zgolj opravljali funkcijo prodajalca proizvodov. Postali so odgovorni za razumevanje poslovanja stranke, z namenom povečanja učinkovitosti in produktivnosti pomembnih kupcev. Prevezli so odgovornost za prodajo, dostavo, usklajevanje aktivnosti, spremljanje naročil, spremljanje zalog, bdeli nad nadaljnjimi računovodskimi, finančnimi in drugimi aktivnostmi (Shapiro in Posner, 1976).

2.1 Kratkoročni ali dolgoročni odnosi s kupcem?

Poskusi prepoznavanja potreb omejenega števila kupcev so se izkazali za izjemno uspešne tako za kupca kot tudi za dobavitelja. Kupec je pridobil s tem, ko je na enem mestu rešil problem in združil konstantne cene, ki vodijo v boljši nadzor stroškov, večjo dostopnost, zanesljivost in dostavo. Dobavitelj pa si je zagotovil kontinuirana naročila in znižanje prodajnih stroškov (Pegram, 1972).

Razvoj tovrstne organiziranosti prodaje je privedel do razvoja dveh šol. Prva šola temelji na pristopu operativne prodaje, t.i. prodaja ključnim kupcem (*ang. Key Account Selling*). Šola poudarja, »kako storiti«, vendar pa nudi malo teoretičnih ali empiričnih podkrepitev. Upravljanje s ključnimi kupci (*ang. Key Account Management*) uporablja pristop trženja s poudarkom na odnosih (*ang. marketing relationship approach*) in zagovarja dolgoročne odnose s ključnimi kupci (Gosselin in Heene, 2005).

Prodaja ključnim kupcem se je začela pojavljati v literaturi sredi 70. let prejšnjega stoletja (Weilbaker in Weeks, 1997). Njeni cilji so preprosti in trivialni: prodati več in tako ustvariti več dobička z obstoječimi kupci, ki že predstavljajo večji del prihodkov podjetja. Zaradi

primarno prodajnega pristopa ključnim kupcem je rezultat operativno in kratkoročno delovanje. Vzpostavljanje poslovnega odnosa predstavlja sredstvo za povečanje prodaje. KAS se za razliko od KAM ne osredotoča na strateške cilje, kot so ustvarjanje ovir za vstop konkurentov na trg (povzeto po Gossselin in Heene, 2005).

V obdobju, ko se podjetje ali industrija sooča z upadom rasti, tedaj se podjetja začnejo bolj kot kdajkoli zavedati vrednosti zvestobe kupcev. Ohranjanje obstoječih kupcev je bistveno bolj stroškovno učinkovito kot pa sistematično iskanje novih (Reichheld, 1993).

Globalizacija, zrelost večine trgov v razvitem svetu in večja moč kupcev, ki nastopajo na zrelih trgih, vse to je prispevalo k ponovnemu premisleku, kako naj podjetja uspešneje pristopajo k odjemalcem. Podjetja so se začela zavedati, da v kolikor ne bi strateško sodelovala s ključnimi kupci, bi to lahko imelo velik vpliv na prihodke in dobičkonosnost, če bi se le-ti odločili za menjavo dobavitelja (povzeto po Gossselin in Heene, 2005).

Na drugi strani upravljanje s ključnimi kupci zagovarja pristop trženja temelječega na odnosih. Njegov cilj je ustvarjanje strateških povezav med ključnimi kupci in dobaviteljem z namenom, da bi ta postal edini ali eden od glavnih dobaviteljev. Podjetja tovrstne povezave ustvarjajo, da bi dosegala konkurenčne prednosti in vzpostavile stabilno poslovanje, tudi ko se soočajo z visoko stopnjo konkurence v hitro spreminjajočem se okolju. Poleg tega dolgoročen odnos ključnim kupcem zagotavlja posebno obravnavo, ki jim omogoča boljše, njim prilagojene rešitve in s tem konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi kupci (McDonald in Rogers, 1999).

Tako prodaja ključnim kupcem kot spravljanje s ključnimi kupci sta trženjska pristopa, ki se uporabljata na medorganizacijskih trgih (Capon, 2001). To je posledica posebne strukture kupcev, ki so prisotni na teh trgih. Tu namreč nastopa omejeno število kupcev in struktura letih sledi Paretoemu načelu, da 20 odstotkov kupcev ustvari 80 odstotkov prihodkov (Sheth in Parvatiyar, 2002).

Ključna razlika med obema pristopoma je, da se prodaja ključnim kupcem osredotoča na kratkoročno povečanje prodaje, medtem ko upravljanje s ključnimi kupci ustvarja konkurenčno prednost skozi vzpostavljanje dolgoročnega odnosa. Poslovna logika v ozadju slednjega je, da ključni kupci predstavljajo na eni strani veliko priložnost za zmanjšanje stroškov in dobičkonosnost, na drugi strani pa veliko tveganje, v kolikor prekinejo sodelovanje. Da bi se temu izognili podjetja namenjajo zadostno količino posebnih sredstev za zadovoljitev ključnih strank, in s tem ustvarjajo vstopne ovire za konkurente. Podjetje mora zato najprej opredeliti svoje ključne stranke, oblikovati trženjski in prodajni kanal in ne nazadnje vzpostaviti interakcijo s ključnimi kupci (povzeto po Gossselin in Heene, 2005).

2.2 Opredelitev ključnega kupca (*ang. Key Account*)

Definicija ključnega kupca odseva zgodovinski razvoj nove trženjske paradigme. Kljub temu, da so se tako v akademskih krogih kot tudi v izkustvenih krogih razvijali različni termini, vendarle vsi skušajo opredeliti »pomembnega kupca«. Dandanes sta najpogosteje uporabljena termina »ključni kupec« (*ang. Key Account*) in »globalni kupec« (*ang. Global Account*) (Homburg et al., 2002; Montgomery, Yip in Villalonga, 1998). Od sredine devetdesetih let pa celo »globalni ključni kupec« (*ang. Global Key Account*) (Millman, 1996; Yip in Madsen, 1996) ali »strateški kupec« (*ang. Strategic Account*).

Gosselin in Heene (2005) ugotavljata, da pridevnik pred terminom »kupec« poudarja dve karakteristiki:

- **geografsko prisotnost kupca:** lokalno, nacionalno, internacionalno, multinacionalno in globalno
- **pomebnost kupca:** velik (*ang. large, big, major*), ključni in strateški.

Temu razvoju terminologije sta botrovala na eni strani vpliv globalizacije (Yip in Madsen, 1996) na odnos med kupcem in dobaviteljem ter na drugi strani prepričanje, da je potreben poseben trženjski pristop, v kolikor želijo dobavitelji okrepiti konkurenčen položaj pri strateško pomembnih kupcih.

V nadaljevanju Gosselin in Heene (2005) izpostavljata štiri najpomembnejše opredelitve ključnega kupca:

- Fiocca (1982) opredeljuje »**pomembnega kupca**« (*ang. Important Account*) kot kupca, ki je pomemben, če je njegov nakup ali potencialni nakup večji od ostalih kupcev. Vendar pa lahko drugi kriteriji opredelijo kupca kot pomembnega, kadar je le-ta še posebno prestižen ali vodilni na trgu, pri tem dobavitelj v manjši meri upošteva količino nakupa. Ostali dejavniki, na podlagi katerih lahko prepoznamo strateški pomen kupca, so: količina ali vrednost nakupa, potencial kupca, prestižni položaj kupca, vodilni položaj kupca na trgu, širitev na nove trge, razširitev ponudbe podjetja, izboljšanje tehnološke učinkovitosti, izboljšati ali uničiti nek drug odnos.
- Colletti in Tubridy (1987) opredeljujeta kupca kot »**velikega kupca**« (*ang. Major Account*), kadar pri nakupu sodeluje večje število ljudi, če kupi pomembno količino izraženo v absolutni vrednosti d.e. in predstavlja znaten delež dobaviteljeve celotne prodaje, kadar kupec opravi nakupe centralizirano za številne geografsko razpršene enote/podružnice in želi dolgoročno, kooperativno razvijati odnos z dobaviteljem. V zameno za prispevek k izboljšavam in dobičkonosnemu poslovanju, pričakuje posebno oskrbo in podporo: informacije in poročila o porabi, logistični podpori, upravljanju zalog, ugodne popuste, ideje za razširitev linij ali novih aplikacij.
- Millman (1996) opredeljuje »**ključne kupce**« (*ang. Key Account*) kot kupce na medorganizacijskih trgih, ki jih podjetja prepoznajo kot strateško pomembne.
- Millman (1999) opredeljuje tudi »**globalnega kupca**« (*ang. Global Account*) kot tistega kupca, ki je strateško pomemben za dobavitelja in deluje na globalnih trgih ter ima proizvodne obrate in poslovne dejavnosti v dveh ali več regijah oz. celinah. Prav tako ima koordinirano in stalno ponudbo oz. dobavo blaga in mrežo podporih storitev

po svetu. Kaže tudi potencial za tesen odnos in skupne naložbe za globalno širitev, izraženo željo po globalni rasti, pri čemer pričakuje, da dobavitelj ceno vzdržuje na določeni ravni. Če bi dobavitelj povečal svoj delež nakupa v proračunu kupca in poskus, da bi vplivali na kupno moč po vsem svetu, ustreza dobavitelju na strateški, operativni in kulturni ravni. Opredeljuje tudi kupca, ki je "upravljani kupec" na globalni ravni in ima vodstvo, ki je globalno usmerjeno ter pripravljen je vzpostaviti globalna partnerstva s komplementarnimi dobavitelji.

Iz zgornjih definicij je razvidno, da se avtorji pri opredeljevanju ključnega kupca niso omejevali zgolj na velikost tega, temveč so ob tem upoštevali tudi druge dejavnike, zaradi katerih dobavitelj prepozna strateško pomembnost svojih odjemalcev. Gosselin in Heene (2005) strneta svoje ugotovitve:

- V literaturi je moč zaslediti večpomenske opredelitve ključnega kupca
- Termin ključni kupec je nastal, ko se je (zrel) trg segmentiral na kupce in na pomembne kupce. Segment pomembnih kupcev se imenuje »ključni kupci«.
- Relevantne spremenljivke, ki označujejo ključne kupce so: prihodek in potencialni prihodek, dobiček in potencialni dobiček, pomembnost oz. potencialna pomembnost tržnega segmenta, sloves ali status, pridobljen s ključnim kupcem; potencialne inovacijske zmogljivosti teh kupcev; pomembnost sodelovanja s kupcem. Običajno ključnega kupca ne označuje zgolj eden od kriterijev, temveč gre za skupek le-teh, da dobavitelj prepozna strateško pomembnost kupca;
- Veljavne definicije ne definirajo pogojev pod katerimi pogoji naj bi bil nek kupec označen kot ključni.

2.3 Opredelitev upravljanja s ključnimi kupci

Tako kot smo se pri opredeljevanju ključnega kupca srečali z različno terminologijo, se prav tako srečamo z neenotno terminologijo pri opredelitvi upravljanju s kupci. V sedemdesetih letih 20. stoletja se pojavi termin trženje nacionalnim kupcem (*ang. National account marketing*) (Stevenson in Page, 1979) in kasneje upravljanje z nacionalnimi kupci (*ang. National Account Management*) (Shapiro in Moriarty, 1982), upravljanje z velikimi kupci (*ang. Major Account Management*) (Anderson in Narus, 1999) in v zadnjem času tudi upravljanje z globalnimi kupci (*ang. Global Account Management*) (Verbeke in Nagy, 2000) (povzeto po Gosselin in Heene, 2005).

Prvi, ki je definiral **upravljanje s kupci** je bil Stevenson (1981): pri upravljanju s kupci so veliki in pomembni kupci deležni posebne obravnave in posebnega statusa s strani upravljalca ključnih kupcev. Ko je kupec označen kot ključni kupec, bo razpoložljiva prodajna moč dobavitelja usmerjena vanj, na voljo bodo imeli zaloge na koncesijo, ugodnejše cene kot konkurenti in posebno ugodne dogovore o podpornih storitvah. Njegova opredelitev temelji na alokaciji sredstev podjetja glede na to, kako pomemben je kupec za to podjetje. Ta

osredotočenost na alokacijo virov se kaže na eni strani v prerazporeditvi trženjske ekipe in na drugi strani kot investicija v velikega kupca, ki se kaže v nižanju cen, upravljanju zalog in posebnih storitvah. Vendar pa se njegova definicija ne dotika povratnega učinka, ki bi opravičeval tovrstno investicijo v kupca, prav tako se tudi ne dotika ciljev, ki jih želi podjetje doseči z uvedbo tovrstne organizacije (povzeto po Gosselin in Heene, 2005).

Shapiro in Moriarty (1982) postavljata v ospredje celo vrsto novih terminov, ki definirajo namen in karakteristike **upravljanja z nacionalnimi (ključnimi) kupci**. Ugotavljata, da je glavni cilj upravljanja ključnih kupcev zagotoviti dodaten dobiček, ki ga prinaša velik ali potencialno velik odjemalec, v kolikor podjetje kupcu predstavlja edinega ali prednostno izbranega dobavitelja. Da bi dosegli ta cilj, si dobavitelj prizadeva vzpostaviti s kupcem institucionaliziran dolgoročen odnos, ki se bo prepletal na funkcijski in operativni ravni. Tako prepletene povezave so trdnejše in presegajo posamezne individualne odnose med kupcem in dobaviteljem. Po Shapiru in Moriartyju je torej namen upravljanja s kupci zlasti v sedanjem ali prihodnjem pridobivanju/ohranjanju velikih kupcev, ki bo rezultiralo v povečanju dobička (povzeto po Gosselin in Heene, 2005).

Burnett (1992) opredeljuje **upravljanje kupcev** kot proces razporeditve sredstev za doseg optimalnega rezultata poslovanja z uravnoteženim portfeljem prepoznanih ključnih kupcev, ki lahko s poslom znatno prispevajo k doseganju sedanjih in prihodnjih korporativnih ciljev.

Millman in Willson (1995) opredeljujeta **upravljanje ključnih kupcev** (*ang. Key Account Management*) kot trženjski pristop, ki si prizadeva s ponudbo proizvodov/storitev prilagojeno individualnim potrebam posameznih odjemalcev, zgraditi portfelj zvestih ključnih kupcev. Za koordinacijo aktivnosti izgradnje dolgoročnih odnosov z odjemalci se oblikuje ekipo zaposlenih, ki jo vodi vodja ključnih kupcev (*ang. Key Account Manager*). Tovrsten pristop pomembno vpliva na organizacijsko strukturo podjetja, komunikacijo in managing dolgoročnosti odnosa, predane ekipe tržnikov, posebna obravnava kupcev, vendar pa ne vključujejo prihodka in dobička. (povzeto po Gosselin in Heene, 2005).

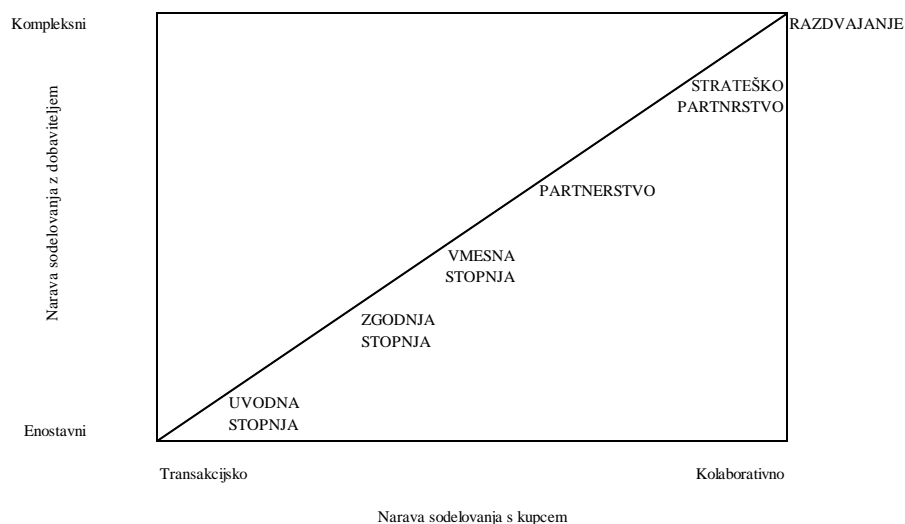
S časoma se je oblikoval konsenz za večino značilnost upravljanja s kupci, vendar pa se mnenja razhajajo pri namenu uvedbe upravljanja s ključnimi kupci (povzeto po Gosselin in Heene, 2005). Podjetje mora narediti korak dlje od izključno prodajne aktivnosti. Novejše teorije gredo v smer nadgradnje odnosov, ki temeljijo na integraciji trženjskih in ostalih funkcij v podjetju. Ker so ključni kupci posebno pomembni za uspeh podjetja, morajo sredstva razporediti tako, da podjetje pridobi, s tem ko prepozna edinstvene potrebe kupca. Tako dobavitelj doseže primerjalno prednost pred konkurenti. Koliko bo podjetje sposobno ustvariti konkurenčno prednost pred konkurenco, je odvisno od različnih znanj in ne nazadnje zmožnosti vzpostavljanja mreže odnosov.

2.4 Razvoj odnosa med ključnim kupcem in skrbnikom ključnih kupcev

Odnosi se razvijajo počasi, z vsako posamezno transakcijo, na katero vpliva zgodovina odnosa, ta odnos pa se je izoblikoval z vsako posamezno menjavo (Ford et al. 1986). Na posamezne transakcije ne vplivajo samo tržni dejavniki (cena in potreba po proizvodu), ampak tudi odnosi in procesni dejavniki, ki za razvoj odnosa s ključnimi kupci zahtevajo drugačne prodajne in upravljalne strategije (Millman & Wilson, 1995, str. 11).

Ford (1980), Dwyer et al. (1987), Lamming (1993) so opredelili pet stopenj razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem. Med modeli ni mogoče vleči vzporednic, vendar pa so ti pripomogli k razumevanju razvoja medorganizacijskih odnosov. So tudi temelj, na podlagi katerega sta Millman in Wilson (1995, str. 12) razvila svoj šeststopenjski model razvoja odnosa s ključnimi kupci. Slika 2 grafično prikazuje stopnje model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki ga v nadaljevanj tudi predstavljam.

Slika 2: Šeststopenjski model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem



Vir: T. Kokalj, *Pristop k ravnanju s ključnimi kupci*, 2009, str. 21, prirejeno po T. Millman, K. Willson, *From key account selling to key account management*, 1995, str.11,

Na **uvodni stopnji razvoja odnosa** (*ang. pre-KAM*) niso vsi odjemalci tudi ključni kupci. V tej fazi se prodajna in trženjska funkcija soočata z nalogo prepoznati potencialne ključne kupce, da bi se izognili potratnim investicijam v tiste odjemalce, ki tega potenciala nimajo. Prodajne strategije zajemajo izdelave osnovnih ponudb proizvodov in storitev, ob tem pa zbirajo podatke o odjemalcih, da bi ugotovili, ali imajo ti tudi potencial ključnih kupcev. (Millman & Willson, 1995, str.12)

V **zgodnji stopnji razvoja odnosa** (*ang. early-KAM*) gre za raziskovanje možnosti za tesnejše sodelovanje in prepoznavanje motivov, kulture in poslovanja odjemalca; prepoznavanje prednosti in slabosti konkurentov ter prepričevanje kupcev o potencialnih koristih, ki jih bodo deležni kot prednostni odjemalci. Potrebno je tudi natančnejše razumevanje procesa odločanja

kot tudi strukturo oddelka, ki te odločite sprejema, ter kupčevega poslovanja in s tem povezanih težav. V tej fazi dobavitelji izdelujejo prilagojene ponudbe, ki so v večji meri usklajene z zahtevami kupca. Prizadevanje prodajnega osebja je z doslednim poslovanjem in odprto komunikacijo usmerjeno h gradnji zaupanja. (Millman & Willson, 1995, str.12-13).

Na **vmesni stopnji** (ang. *mid-KAM*) se z razvojem odnosa pogloblja zaupanje, povečuje se tudi število stikov med zaposlenimi v obeh podjetjih, zato prodajnik zavzame bolj obrobno mesto. Razvoj odnosa s pomembnim odjemalcem se prestavi na višjo raven managementa. Vendar pa bo dobavitelj še vedno povpraševal pri konkurentih, zato odnos s kupcem potrebuje nenehno pozornost (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Partnerski odnos (ang. *partnership KAM*) predstavlja zrelo fazo razvoja odnosa s ključnim kupcem. Odjemalec v dobavitelju vidi zunanjega partnerja, s katerim deli občutljive poslovne informacije, fokus sodelovanje postane skupno iskanje rešitev (Millman & Willson, 1995, str. 13).

Strateško partnerstvo (angl. *Synergistic KAM*) predstavlja zrelo stopnjo razvoja odnosa, ki presega običajen odnos kupec-dobavitelj. V odnosu nastopi zasuk, saj partnerja na trgu ne nastopata več kot dve ločeni organizaciji, ampak kot dela večje entitete (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Na **razdvajanje** odnosa (ang. *uncoupling KAM*) se pogosto gleda z neodobravanjem, saj za uspešne veljajo dolgotrajni poslovni odnosi. V večini primerov kupci in prodajalci razumejo koristi dolgoročnega odnosa, vendar pa obstajajo tudi kratkoročni poslovni odnosi, za katere so partnerji menili, da bodo uspešni, vendar so kasneje uvideli, da so bili ti nepremišljeno zasnovani. Odločitev o tem, kdaj izstopiti iz obstoječega in vstopiti v nov odnos znatno zmanjša ekonomske, politične in čustvene stroške, ki nastanejo pri vzpostavljanju odnosa, ki pa nima dolgoročne perspektive. (Millman & Wilson, 1995, str.13).

2.5 Razlogi za uvedbo upravljanja s ključnimi kupci

Razlogi za uvedbo KAM so več plasti. Zunanji dejavniki so prisilili podjetja k iskanju novih kreativnih rešitev za kupca. Na drugi strani pa so podjetja prepoznala priložnosti za povečanje dobička oziroma utrjevanje svoje pozicije na trgu s tem, da so razvila tesne odnose in poglobila sodelovanje s kupci.

Mc Donald, Rogers in Woodburn (2006, str. 6-15) strnejo zunanje dejavnike:

- **Hitre spremembe na tržišču** – čas je postal ključna determinanta konkurenčne prednosti. Da bi se dobavitelji hitro prilagajali in uspešno soočali s spremembami na trgu, morajo podjetja razmišljati dolgoročno. Hitre spremembe prinašajo tveganje in da bi se mu izognili, se akterji na trgu povezujejo v distribucijsko verigo med

dobaviteljem in kupcem, da bi odstranili vse nepotrebne vmesne stroške. V praksi to pomeni, da si partnerska podjetja delijo stroške raziskav in razvoja, logistike, informacijske tehnologije ipd.

- **Izpopolnitev procesov** – podjetja so se od koncepta proizvodnje vnaprej določenih izdelkov oddaljila in prešla k proizvodnji kreativnih rešitev za zadovoljevanje specifičnih potreb kupcev. Pri tem pa se morajo podjetja prilagoditi in proizvajati s čim nižjimi stroški. Pogoj za prenovo procesov je dostop do informacij v celotni nabavni verigi. Podjetja si pogosto delijo podatkovne baze o stanju zalog, ki zagotavljajo dobaviteljem pravočasno dobavo. V naslednji fazi morata kupec in dobavitelj opraviti pregled vseh aktivnosti, da bi lahko optimizirala procese, za kar pa je potrebna velika mera zaupanja. Povezanost med partnerji se lahko močno poveča preko sodelovanja, tako znotraj podjetja kot tudi med podjetji. Skupne pobude za načrtovanje in usklajen delovni proces se lahko uporablja za ustvarjanje medsebojnega razumevanja, koristi in obveznosti.
- **Zrelost trga**² - Dejstvo, da je večina medorganizacijskih trgov v razvitem svetu v zreli fazi, je spodbudilo razvoj KAM. Dobavitelji se zavedajo, da lahko rastejo le na račun konkurentov. Podjetja so se bila zato prisiljena v večji meri prilagoditi svojim obstoječim kupcem, saj to za podjetje predstavlja manjše stroške, kot pa jih terja pridobivanje novih kupcev. Na takih trgih cena in dosegljivost izdelka ne moreta biti več edina dejavnika, ki zagotavljata konkurenčnost.
- **Večja moč kupcev** ne izhaja samo iz sprememb, ki jih je prinesla usmerjenost od izdelka h kupcu, je hkrati tudi posledica zrelosti trga. Kupci se zavedajo, da lahko od dobavitelja zahtevajo več, saj je v interesu dobavitelja, da zadrži kupca ne samo zaradi dobičkonosnosti, ampak zato, da sploh ostane na trgu. Dobavitelji, ki ne morejo dosledno izpolnjevati obveznosti in zadovoljevati potreb globalnih kupcev, so črtani s seznama prednostnih dobaviteljev. Ohranjanje kupca je lahko zelo drago in terja nenehne investicije, kar je ključnega pomena za doseganje dolgoročne dobičkonosnosti.
- **Globalizacija** je povečala soodvisnost med kupci in proizvajalci, saj se ti soočajo z vse bolj kompleksnimi potrebami kupcev, ki povprašujejo po izdelkih in storitvah. Dobavitelji se zavedajo, v kolikšni meri lahko rastejo skupaj s ključnim kupcem, če so sposobni uresničiti pričakovanja svojih kupcev. Kljub spreminjajočemu se tržišču, so najpomembnejši ljudje, ki s svojim pristopom prinašajo dodano vrednost.

Jobber in Lancaster (2000, str. 128-129) sta prednosti uvedbe upravljanja s ključnimi kupci z vidika dobavitelja strnila v osem točk:

- **Tesno sodelovanje s stranko** – prodajalec natančno ve, kdo sprejema katere odločitve in kateri akterji vplivajo na odločitve oz. so vključeni v proces odločanja. Tehnično osebje dobavitelja lahko kontaktira npr. inženirja v podjetju odjemalca. Prav tako

² O zrelem trgu govorimo takrat, ko nek izdelek uporabljajo že vsi potencialni kupci. Mc Donald, Rogers in Woodburn (2006, str. 10)

lahko dobavitelj, oborožen z argumenti za nakup, kontaktira administratorje, finančnike in ostalo osebje odjemalca.

- **Izboljšana komunikacija in koordinacija** – kupec pozna prodajalca oziroma ekipo; ko nastopijo težave, ve na koga se lahko obrne.
- **Boljše poprodajne aktivnosti** - dodatna sredstva, namenjena ključnemu kupcu, pomenijo več časa za nadaljnje spremljanje in zagotavljanje poprodajnih aktivnosti.
- **Prodornejša prodaja** - več časa namenjajo vzdrževanju odnosov s ključnimi kupci. Prodajalec lahko vpliva na odločitev o nakupu skozi organizacijo odjemalca in tako vpliva na kupca, za razliko od tradicionalnega pristopa prodaje, ko prodajalec dobavitelja skuša vplivati na nakup preko nabavnika.
- **Povečanje prodaje** - večina podjetij, ki so uvedle tehnike prodaje ključnemu kupcu ugotavljajo, da se je prodaja povečala.
- **Zagotavljanje možnosti za napredovanje v karieri prodajalcev** – uvedba večstopenjskega sistema napredovanja, pri čemer je upravljanje ključnih kupcev na vrhu tega sistema; to pomeni priložnosti za prodajalce, ki želijo napredovati.
- **Nižji stroški** – doseči skupni dogovor o optimalni količini proizvodnje in termina dobave ter napovedovanje obsega povpraševanja.
- **Sodelovanje na področju** raziskav in razvoja novih izdelkov, skupno oglaševanje (npr. na trgu potrošniškega blaga).

2.6 Ključne faze uvedbe upravljanja s ključnimi kupci

Uvedba modela upravljanja s ključnimi kupci zahteva številne aktivnosti in načrtovanja ter prilagoditve znotraj organizacije. Številni avtorji govorijo štirih osnovnih elementih upravljanja s ključnimi kupci: identifikacija ključnih kupcev, analiza ključnih kupcev, izbira ustrezne strategije za ključne kupce in prilagoditev zmogljivosti za vzpostavitev, rast in ohranjanje dolgotrajnih in dobičkonosnih odnosov s ključnimi kupci, vključno z implementacijo KAM ter kontrolo izvedbe

Slika 3: Elementi skrbništva ključnih kupcev



Vir: Jukka Ojasalo, (2001) , str. 202

2.6.1 Identifikacija ključnih kupcev

Ključni kupci so odjemalci na medorganizacijskih trgih, ki jih podjetja prepoznajo kot strateško pomembne. Večina podjetij opredeljuje »strateško pomembnost« ključnega kupca s paretovim načelom, ki pravi, da 80 odstotkov prodaje ali dobička ustvari 20 odstotkov

kupcev. Vendar pa se različni avtorji opirajo na različne kriterije za izbor ključnih kupcev (Millman, 1996).

Dobavitelji se zavedajo, da tkanje tesnejših vezi s ključnimi kupci prinaša koristi. S strateško usmerjenimi prodajnimi aktivnostmi dosegajo boljše rezultate in lažje dosegajo zastavljene cilje. Helfferth in Vith (1999) navajata tri razloge, zakaj podjetja vzpostavljajo tesnejši odnos s svojimi odjemalci:

- Eden teh je zagotovo **prodaja**. Narava odnosa med dobaviteljem in kupcem je prodaja izdelka ali storitve. Z dobaviteljevega stališča je mera uspešnosti obseg prodaje enemu odjemalcu. Ostali relevantni indikatorji pomembnosti kupca so: kontinuirani nakupi, rast prodaje in dobiček.
- Kupci s svojimi idejami prispevajo k **razvoju** novih ali nadgradnji obstoječih **proizvodov ali storitev**. Aktivno preizkušajo nove izdelke ali prototipe, ki jih ponuja dobavitelj. Kupčevo znanje in izkušnje je tako mogoče uporabiti za izboljšanje uporabnosti ali funkcionalnosti obstoječih produktov in storitev. Ne nazadnje se lahko kupce aktivno vključi v proces razvoja novih produktov ali storitev, na primer z ustanovitvijo skupnih razvojnih projektov.
- **Dostop do novih trgov**; kupci imajo običajno razvejano poslovno mrežo, s preostalimi dobavitelji, kupci, konkurenti in z raziskovalnimi institucijami. Partnerji kupčeve poslovne mreže pogosto povprašujejo po izdelkih in storitvah, ki jih ponuja osrednji dobavitelj. Kupec na ta način aktivno prispeva k dostopu dobavitelja do trga.

Uspeh odnosa z odjemalcem je treba razumeti relativno glede na prispevka kupca k prodaji, razvoju izdelkov in storitev ter dostopa do novih kupcev. Vendar pa si niso vsi kupci podobni. Ti se razlikujejo tako po svojih potrebah, sredstvih in pooblastilih kot tudi glede na povpraševanje. Razlikujejo pa se tudi glede na raven kakovosti svojega prispevka dobavitelju, ko gre za prispevek ideje ali predloga za izboljšanje proizvodov ali storitev, kot tudi kadar gre za prispevek tehničnega znanja in izkušenj, usposobljenosti ali ustvarjalnosti, potrebne za skupni razvojni projekt.

2.6.2 Analiza ključnih kupcev

Ko je podjetje prepoznalo potencialne strateške kupce, sledi analiza sledečih dejavnikov (Ojasalo, 2001, str. 203):

- **osnovnih značilnosti ključnega kupca**, ki vključuje analizo osnovnih karakteristik odjemalca, ovrednotenje ustreznih gospodarskih kazalnikov ter analizo notranjega in zunanjega okolja. To na primer vključuje odjemalčeve proizvodne dejavnike, trge, dobavitelje, proizvode ipd.

- **dosedanjega odnosa**, ki vključuje ovrednotenje gospodarskih transakcij v dosedanjem odnosu; obseg prodaje, dobičkonosnost, nakupno vedenje obnašanje, izmenjavo informacij, pogostost nakupov in reklamacij. Med zgoraj omenjenimi dejavniki, so najpomembnejši tisti, ki vrednotijo odnos, saj stroški za vzpostavitev in vzdrževanje odnosa v določenem časovnem obdobju ne smejo presegati prihodkov ključnega kupca.
- **trdnost odnosa**; odjemalčeva sedanja in pričakovana zavezanost odnosu je pomembna, saj je od tega odvisen obseg poslovanja s ključnim kupcem.
- **skladnost ciljev** obeh partnerjev; združevanje kupčevih in prodajalčevih interesov v veliki meri vpliva na njuno sodelovanje tako na strateški kot tudi na operativni ravni. Skladnost interesov in koristnost odnosa sta ključna pokazatelja ali sta lahko dve podjetji partnerja ali tekmeca. Skupni cilji so tudi temelj zaupanja v odnosu.
- **stroškov zamenjave partnerja**; to velja tako za odjemalca kot za dobavitelja. V medsebojnem odnosu je za oba partnerja koristno oceniti stroške zamenjave partnerja v primeru, da razmerje izgubi trdnost. Transakcijski stroški so stroški zamenjave obstoječega partnerja z drugim. Ti so običajno različni za obe strani, in tako vplivajo na razporeditev moči v odnosu. Na stroške zamenjave partnerja vplivajo naložbe v odnos, prilagoditve in vezi, ki so se spletle v odnosu. Visoki stroški zamenjave lahko, kljub nezadovoljstvu odjemalca, preprečijo prekinitev odnosa.

2.6.3 Izbira ustrezne strategije za ključne kupce

Izbira ustrezne strategije za posameznega ključnega kupca je v veliki meri odvisna od razporeditve moči v diadnem odnosu in se od kupca do kupca razlikuje. Dobavitelji pogosto ne morejo svobodno izbirati strategije. Običajno obstaja samo ena alternativa, da bi zadržali kupca (Ojasalo, 2001, str. 204). Diller (1989) je razpravljal izbor strategije, z vidika vpliva moči dobavitelja na upravljanje s ključnimi kupci in predlaga alternative:

- izogibanje močnih kupcev,
- prevlada, ki temelji na konkurenčnih prednostih
- partnerstvo
- prilagajanje.

Krapfel *et al.* (1991) predlagajo šest vrst strateških odnosov glede na razporeditev moči v odnosu in skupnih interesih:

- sodelovanje,
- pogajanje,
- upravljanje
- dominacija,
- prilagajanje,
- podreditev.

V spreminjajočem se svetu se spreminjajo priložnosti in omejitve, kar podjetja sili k spremembi strategij za posamezne ključne kupce. McDonald *et al.* (1996) opozarjajo na dejstvo, da lahko manj privlačni kupci postanejo zanimivi v prihodnosti. Zato je pri nekaterih kupcih cilj strategije zgolj ohranjanje razmerja za potencialne priložnosti v prihodnosti.

2.6.4 Razvijanje operativnih zmogljivosti

Za implementacijo modela upravljanja ključnih kupcev, ki vključuje tudi prenos znanja in poglobljeno sodelovanje med partnerjema, mora podjetje razviti zmogljivosti za oskrbovanje kupca z izdelki in storitvami, prilagoditi organizacijsko strukturo ter olajšati izmenjavo informacij med posamezniki.

Skupni projekti na področju raziskav in razvoja v diadnem odnosu so značilni zlasti za odnose na industrijskih in visokotehnoloških trgih (Ojasalo, 2001, str 205). Kljub temu pa ni nujno, da bodo novi izdelki, razviti na podlagi skupnih projektov med partnerjema, tudi bolj uspešni od tistih, ki so jih razvila podjetja samostojno (Campbell in Cooper, 1999). Skupni razvojni projekti imajo tudi vrsto dolgoročnih koristi, kot so dostop do organizacije kupca in dostop do znanja. Izboljšanje storitev za ključne kupce je pomembno, saj je nakup izdelka povezan s storitvijo, ki razlikuje podjetje od svojih konkurentov in mu zagotavlja konkurenčno prednost (Grönroos, 1990).

Da bi se podjetja približala ključnim kupcem in zadovoljila njihove lokalne in globalne potrebe, morajo včasih prilagoditi tudi organizacijsko strukturo (McDonald *et al.*, 1997) in se z njimi preko pogostejših interakcij ter s številom zaposlenih, ki bodo komunicirali s kupcem, tudi tesneje povezati (Araujo *et al.*, 1999).

Pri odnosu s ključnim kupcem je zlasti pomembna izmenjava informacij med dobaviteljem in ključnim kupcem. Walter (1999) meni, da je v tem odnosu pomembna naloga zbiranja, izločevanja, presojanja in shranjevanja informacij o podjetjih, strategijah, ciljnih, potencialnih partnerja. Vendar je to predvsem odvisno od medsebojnega zaupanja strank, ki si ga mora podjetje zaslužiti skozi čas s svojim delom.

2.7 Notranje trženje (*ang. Internal marketing*)

Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih si prizadevajo ne samo pritegniti, temveč tudi obdržati stranke. Z razvojem kakovostnih odnosov in lojalnostjo kupcev si želijo zagotoviti trajno konkurenčno prednost pred konkurenti. Za dosego tega cilja, morajo podjetja v večji meri usmeriti svoja prizadevanja v razvoj in ohranjanje organizacijske kulture, ki povečuje pomen zadovoljstva zaposlenih, saj je to zagotovilo, da bodo zaposleni dovolj motivirani, da bodo svoje delo opravljali energično in s tem privabljali kupce, ki se bodo z

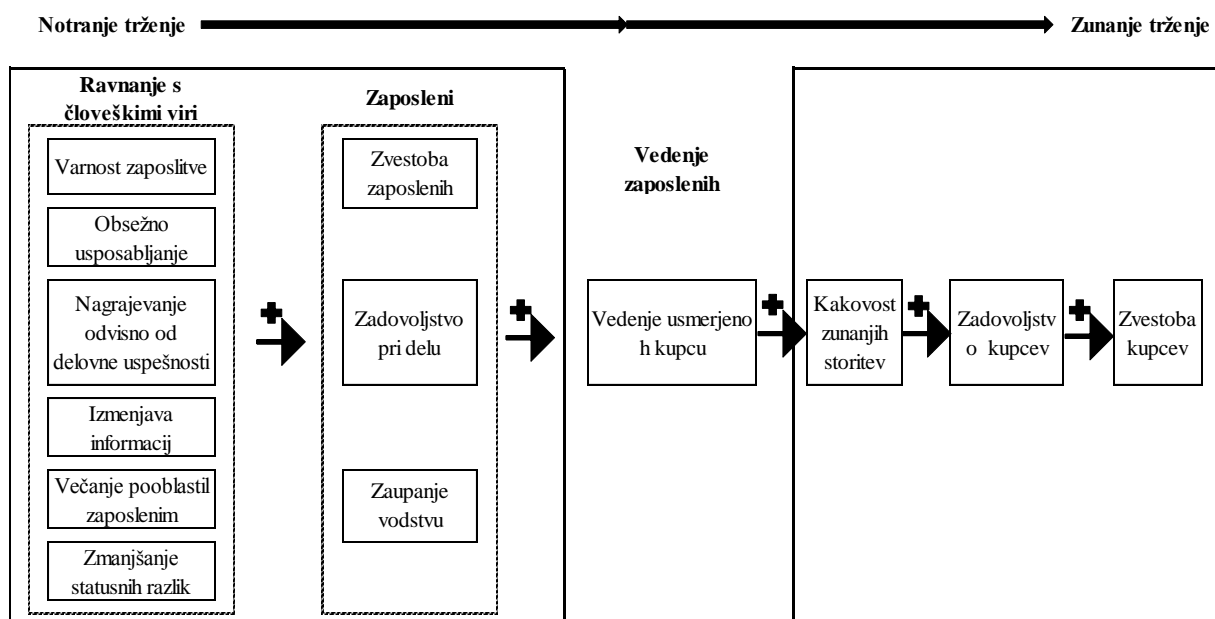
zadovoljstvom vračali. To še zlasti velja za podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, kjer je uspešnost podjetja še v večji meri odvisna od motiviranosti zaposlenih.

Avtorji opredeljujejo notranje trženje (*ang. Internal marketing*) različno široko. Joseph (1996, str. 55) je ponudil definicijo notranjega trženja, ki kar najbolje kaže, da gre za večplasten pristop »... je uporaba trženja, upravljanja s človeškimi viri, in sorodnih teorij, tehnik in načel, z namenom motivirati, aktivirati, pridobivati in upravljati z zaposlenimi na vseh ravneh organizacije, da bi ti nenehno izboljševali način oskrbovanja strank in drug drugega.«

V teoriji, ki se je razvijala v devetdesetih letih dvajsetega stoletja je poudarjeno, da je potrebno v zaposlene vlagati in jih obsežno usposabljanje na poklicni poti. Cilj tovrstne prakse je privabljanje in ohranjanje najbolj usposobljenih in predanih sodelavcev. Ozadje teh prizadevanj je povečanje organizacijske učinkovitosti, saj se s tem zagotavlja predanost zaposlenih organizaciji in njenim ciljem. Heskett, Jones, Loveman, Sasser in Schlesinger (1994, str 164-165) ugotavljajo, da zvestoba kupcev spodbuja profit in rast. Zvestoba pa je neposredna posledica zadovoljstva strank. Na zadovoljstvo v veliki meri vplivajo vrednost opravljenih storitev za kupca. Zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni ustvarjajo vrednost. Zadovoljstvo zaposlenih je rezultat visoko kakovostnih praks upravljanja s človeškimi viri, ti omogočajo zaposlenim doseganje prodajnih rezultatov."

Bansal et al. (2001) so razvili model, ki povezuje na eni strani ključne prakse notranjega trženja in na drugi strani zadovoljstvo kupcev ter zvestobo, ki jo ustvarja odnos zaposlenih do odjemalcev. Kako je notranje trženje povezano s trženjem kupcem je prikazano na sliki 3.

Slika 4: Povezava med aktivnostmi notranjega trženja in rezultati zunanjega trženja



Vir: Bansal et al. (2001), str.65

Model ima dva segmenta: notranje trženje in zunanje trženje. Elementi notranjega trženja (povzeto po Bansal et al. 2001), ki so pozitivno povezana z zadovoljstvom z zaposlitvijo, zvestoba podjetju in zaupanje vodstvu so sledeči:

- **Varnost zaposlitve** je predstavlja zadostno zagotovilo zaposlenim, da ne bodo odpuščeni, tudi v času težkih gospodarskih ciklov. Vsako upočasnjevanje produktivnosti in donosnosti lahko povzroči premestitve prekvalifikacije ali izmenjavanje delovnih mest, s čimer se podjetje izogne odpuščanju (Pfeffer, 1998).
- **Obsežno usposabljanje zaposlenih** je eden od ključnih elementov doseganja trajne konkurenčne prednosti (Pfeffer & Veiga, 1999; Shetty & Buller, 1990; Slater in Narver, 1995). Večina opredelitev notranjega trženja poudarja pomen usposabljanja zaposlenih, saj ti potrebujejo zahtevano znanje in sposobnosti za prepoznavanje in reševanje problemov ter zagotavljanje visoko kakovostnih izdelkov in storitev (Pfeffer, 1998). McCauley in Kuhnert (1992) sta ugotovila, da je najmočnejši dejavnik zaupanja v vodstvo stopnjapprav vlaganje v strokovni razvoj svojih zaposlenih. Te raziskave kažejo, da ima izobraževanje zaposlenih nematerialne koristi, ki se kažejo v boljših odnosih in bolj usposobljenih zaposlenih, s tem pa dosegajo tudi višjo raven kakovosti storitev, zadovoljstva in zvestobe kupcev.
- **Nagrajevanje, odvisno od delovne uspešnosti;** to pomeni, da zaposleni prejema plačo, višjo od panožnega povprečja, in variabilni del plačila, ki je odvisen od ustvarjenega. Pfeffer (1995) pravi, da če želi podjetje privabiti in ohranjati najboljše in najsposobnejše kandidate, je eden od načinov za doseganje tega cilja ta, da jim nudi višjo plačo, kot je povprečje v panogi. Poleg višje osnovne plače, nagrajevanje na osnovi delovne uspešnosti (tj. npr. delitev dobička) in donosnosti (npr. nagrade, delež v podjetju) deluje na zaposlene kot dodatna spodbuda in motivacija za doseganje ciljev organizacije.
- **Izmenjava informacij med zaposlenimi;** za izgradnjo zaupanja je pomembno, da podjetja delujejo na pregleden način. Da bi to dosegli, morajo biti podjetja pripravljena s svojimi zaposlenimi deliti svojo strategijo, podatke o izdatkih in finančni uspešnosti podjetja (Dessler, 1999; Pfeffer in Veiga, 1999; Walton, 1985). Odprta izmenjava informacij znotraj podjetja zagotavlja, da so ljudem, ki sprejemajo pomembne odločitve na voljo boljše informacije, ki vplivajo na te odločitve (Pfeffer, 1995, 1998). Prav tako zagotavlja povratne informacije, ki pomagajo zaposlenim razumeti, kako njihova dejavnost vpliva na ključne kazalnike in tako podjetje poveča možnost, da le-ta postane generator znanja (Robbins in Langton, 1999; Slater in Narver, 1995).
- **Večanje pristojnosti zaposlenih;** pretirana birokratizacija in nadzor vodi do nezadovoljstva zaposlenih, pomanjkanja zaupanja in lojalnosti, kar vpliva na raven storitev za zunanje odjemalce (Bowen in Lawler, 1992). Večanje pristojnosti zaposlenim bistveno vpliva na odnos in vedenje zaposlenih in s tem raven storitve za zunanje kupce (Goodale, Koerner, in Roney, 1997; Morgan in Piercy, 1998; Morrison, 1996). Na eni strani povečuje svobodo in spoštovanje, na drugi strani pa povečuje pričakovanja in odgovornost zaposlenih. Tovrstno organizacijsko okolje lahko obstaja le v tistih podjetjih, v katerih so pripravljene zmanjšati pomen togih pravil in predpisov ter razširiti pristojnosti delovnih mest (Morrison, 1996).
- **Zmanjšanje statusnih razlik;** poleg odprte izmenjave informacij in večanja pooblastil zaposlenim, si mora podjetje prizadevati tudi za zmanjšanje statusnih razlik med

zaposlenimi, ob katerih bi se zaposleni počutili bolj ali manj cenjene kot njihovi kolegi (Pfeffer, 1998). Statusne razlike tako zmanjšajo raven ustvarjalnosti, odprtosti, zaupanja in povečajo tekmovalnost med zaposlenimi, kar lahko povzroči poslabšanje rezultatov Bansal et al. (2001), str.65.

Bansal et al. (2001) ocenjujejo, da notranje trženje in posledično vedenje zaposlenih pozitivno vpliva na kakovost zunanjih storitev, zadovoljstvo kupcev in zvestobo kupcev. Cowherd in Levine (1992) trdita, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovost izdelkov oz. storitev, ki se odraža tudi v zadovoljstvu kupcev, kar pa pomeni tudi večje zadovoljstvo odjemalcev. Iz tega sledi pozitivna povezava med zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo podjetja.

2.8 Vloga skrbnika ključnih kupcev

Vloga skrbnika ključnih kupcev presega okvire tržnika v podjetju. Skrbnik ključnih kupcev skupaj s prodajnim osebjem in zaposlenimi v prodajni podpori opravlja vlogo graditelja odnosa, pri čemer hkrati opravlja naloge pogajalca, svetovalca, interpretira kupčevih potreb, posrednika, kupčevega zagovornika oz. prijatelja in posredovalca informacij itd. To zahteva zaposlovanje in usposabljanja visoko kvalificiranih ljudi, ki so sposobni prepoznati in analizirati kompleksne prodajne in tehnične situacije ter taktično obvladovati vzajemno delovanje, skupaj z osebnimi trenji in s tem povezanimi nejasnostmi. (Millman & Wilson, 1995, str. 17).

Millman in Wilson (1995, str. 17) na podlagi predhodnih študij ugotavljata, da mora skrbnik ključnih kupcev opravljati štiri ključne naloge:

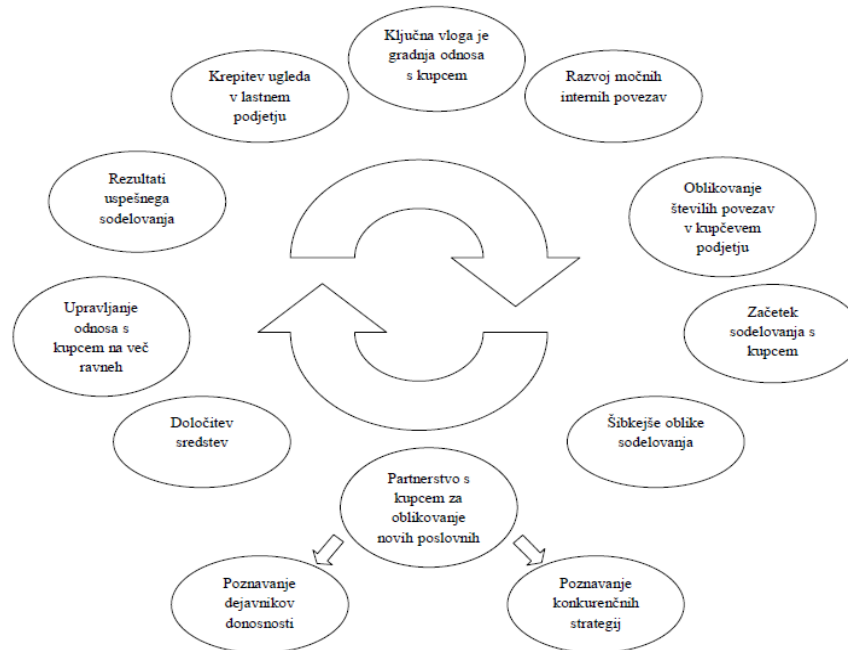
- v skladu s poslovnimi cilji dobaviteljevega portfelja ključnih kupcev nosi odgovornost za rast prodaje oz. dobička enega ali več ključnih odjemalcev,
- koordinira in prilagaja ponudbe potrebam ključnih kupcev,
- upravljanje menjalnih procesov na več ravneh in funkcijah,
- spodbujanje koncepta upravljanja s ključnimi kupci v podjetju.

V kasnejših člankih sta Millman in Willson (2003) svoja razmišljanja o vlogi skrbnika ključnih kupcev razširila in ga postavila v širši kontekst mednarodnih povezav, soočenj z globalnimi trgi in delovanja v multikulturalnem svetu ter ga poimenovala skrbnik globalnih kupcev (*ang. Global Account Manager*).

Hunt in Walker (2006, str 466-473) sta uspešnost skrbnika kupcev preučevala v kontekstu omrežij (*ang. Network Approach*). Namesto na posameznikovo vedenje ali odnos sta se osredotočila na analizo socialnih omrežij, ki pod drobnogled postavlja družbene subjekte v širšem socialnem omrežju, njihove interakcije in kako s pretokom informacij te tvorijo strukturo.

Uspešnost kompleksnih prodajnih situacij je odvisna od dostopa do ustreznih ljudi in informacij. Slika 5 prikazuje ključne mejnike in aktivnosti pri razvoju in poglobljanju sodelovanja s ključnim kupcem (Hunt in Walker, 2006, str 469).

Slika 5: Ključne mejniki in aktivnosti pri razvoju sodelovanja s ključnim kupcem



Vir.: Hutt M.D., Walker B.A., (2006), str. 470

Hutt in Walker (2006), str. 469-471, sta jih razdelila v več sklopov:

a) Izgradnja odnosov znotraj organizacije

Predpostavljata, da imajo uspešnejši skrbniki ključnih kupcev *širše razvejano socialno mrežo* znotraj organizacije kot tisti s slabšimi rezultati. Ob tem svojo tezo podkrepita z dognanji številnih avtorjev, ki opozarjajo, da odnosi z drugimi zaposlenimi v podjetju vplivajo na njihovo delovanje, zlasti za pridobitev potrebnih informacij in strokovnega znanja, kar poveča količino informacij, idej in inovacijskih dejavnosti za razvoj pravih rešitev za kupce.

V nadaljevanju Hutt in Walker (2006) ocenjujeta, da na njihovo uspešnost vpliva tudi *raznolikost socialne mreže*. Ti so si spletli več socialnih vezi izven neposredne delovne skupine, zato imajo tudi več različnih virov informacij znotraj organizacije. Mreža vključuje ne samo člane ekipe, temveč tudi preostale skrbnike ključnih kupcev v podjetju, podrejene, nadrejene itd. Razvejano komunikacijsko omrežje zagotavlja skrbniku ključnih kupcev dostop do večjega nabora raznolikih sposobnosti, virov in olajša prenos znanja, s čimer se poveča odzivnost in prilagodljivost na kupčeve zahteve.

Na uspešnost skrbnika ključnih kupcev vpliva tudi *trdnost odnosov*, zato Hutt in Walker (2006) predpostavljata, da ti vzdržujejo močne vezi v okviru delovne skupine in šibkejše

izven delovne skupine. Na to, kako močna je povezava, kaže bližina in pogostost interakcij med zaposlenimi v podjetju. Interakcije med organizacijskimi enotami znotraj podjetja so potrebne za pravočasno povezovanje znanja med njimi. Cross in Sproull (2004) sta na podlagi raziskave razvila teorijo, da se skrbniki ključnih kupcev pri iskanju novih rešitev zanašajo na šibkejši vezi zunaj neposredne delovne skupine. Vendar pa se ti pri opredeljevanju težav in validaciji rešitev zanašajo na tesne povezave v okviru delovne skupine. Vzpostavitev tovrstnih povezav zahteva več časa in truda, vendar pa je verjetnost, da se to doseže večja, saj je razmerje opredeljeno s skupnimi cilji in zaupanjem (Cross in Sproull, 2004).

b) Izgradnja odnosov v kupčevem podjetju

Prav tako kot pri oblikovanju odnosov znotraj dobaviteljevega podjetja Hutt in Walker (2006) predpostavljata, da na uspešnost skrbnika ključnih kupcev vpliva *velikost in raznolikost komunikacijske mreže* v kupčevem podjetju, zato imajo ti bolj razvejano socialno mrežo tako znotraj podjetja, kot tudi znotraj nabavne enote v kupčevem podjetju. Kompleksne prodaje situacije potekajo skozi centralno nabavno enoto, vendar pa so v proces vključeni posamezniki iz različnih ravni organizacijske hierarhije in iz različnih organizacijskih enot, zato mora komunikacijsko omrežje skrbnika ključnih kupcev presegati osrednjo nabavno enoto. Tako razvejana socialna mreža mu omogoča diagnosticiranje zahteve in upravljanje odnosov na več ravneh v podjetju ključnega kupca.

Pomemben je tudi *razpon socialne mreže*. Hutt in Walker (2006) predpostavljata, da imajo uspešni skrbniki ključnih kupcev večji obseg omrežja znotraj podjetja ključnega kupca in vzdržujejo večje število močnejših vezi s ključnimi posamezniki v nabavnih službah in šibkejši vezi z drugimi posamezniki v podjetju ključnega kupca. Razpon socialne mreže je definiran kot mreža, ki se razteza čez več področij znanja ter vključuje tako močne in šibke vezi v odnosu (Reagans in McEvily, 2003). Za določitev zahtev kupcev in določitev posameznikov, ki so ključni v proces odločanja v podjetju kupca, je potrebno vzdrževati tako močne kot tudi šibke vezi v podjetju kupca. Poleg tega v času, ko se odnos razvija in napreduje, si skrbnik ključnih kupcev v raznoliki paleti družbenih vezi zagotavlja kanale, preko katerih lahko spremlja razmerje in odkriva nove priložnosti (Iacobucci in Hopkins, 1992). Šibke vezi tudi v tem primeru zagotavljajo učinkovito pot do enostavnega informiranja. Močne vezi, ki pa terjajo drago in zamudno za vzdrževanje, pa so potrebne za izmenjavo kompleksnih informacij.

c) Usmerjanje kupčevega poslovnega procesa

Osrednji namen koncepta, ki sta ga predstavila Hutt in Walker (2006), str. 469-471, je pristop skrbnika ključnih kupcev h gradnji odnosov tako znotraj lastnega kot tudi znotraj kupčevega podjetja. Te vezi omogočajo pridobivanje pomembnih informacij o novih potencialnih priložnostih, o kupčevih zahtevah in rešitvah, ter o konkurenčnih izzivih na trgu. Raziskave ugotavljajo, da so uspešnejši tisti skrbniki ključnih kupcev, ki so proaktivni od samega začetka sodelovanja s kupcem in pogosteje sodelujejo pri poslih za naročnika že v zgodnejši

fazi sodelovanja. Prav tako so sprejeli aktivno vlogo pri zbiranju kupčevih predlogov in oblikovanju želja. Dodobra so jim poznani cilji in dejavniki dobičkonosnosti kupca. Tovrstno znanje jim omogoča usklajevanje delovanja podjetja v skladu s kupčevimi cilji. Učinkovita uporaba informacij in poznavanje konkurentov pri oblikovanju ponudbe povečuje verjetnost uspeha poslovnega predloga za kupca.

d) Večji ugled v podjetju

Hutt in Walker (2006) ugotavljata, da na uspešnost skrbnika ključnih kupcev vpliva njegov *socialni kapital*. Tisti, ki so uspešni, imajo večji vpliv v notranjem omrežju podjetja. Borgatti in Cross (2003) opozarjata, da imajo uspešni skrbniki ključnih kupcev razvejano mrežo odnosov, ki jim ponuja enostaven dostop do strokovnjakov in tako lažje izkoristijo priložnost.

2.8.1 Pogajanja

Pogajanja so pomembna sestavina vsakega poslovnega odnosa, pri katerem gre za usklajevanje interesov dveh ali večjega števila udeležencev v procesu pogajanj. Pogajalec mora posedovati široko interdisciplinarno znanje in številne veščine, tudi v procesu prodaje. Zato tovrstno znanje sodi med temeljne zmožnosti tudi skrbnikov ključnih kupcev. Pomembno je doseči soglasje bodisi znotraj organizacije ali delovne skupine, bodisi z zunanjim poslovnim partnerjem. Pogajanja torej zapolnejo vrzel med dvema nasprotujočima si stranema/ interesoma.

Lewicki (1992) ugotavlja karakteristike, ki so skupne vsem pogajanjem:

- V pogajanjih se soočata dve ali več nasprotnih strani (tj. posameznikov, skupin ali organizacij).
- Med vpletenimi stranmi obstaja konflikt interesov, kar pomeni, da interes ene strani povzroča konflikt z interesi druge strani, zato je potrebno ustrezno rešitev izpogajati.
- Pogajalci so prepričani, da lahko s pogajanjem dobijo več, kot bi jim ponudila nasprotna stran v primeru, da se z njo ne bi pogajali.
- V interesu vpletenih strani je, da raje poiščejo sporazumen dogovor, ki bi ustrezal obema stranema, kot pa da bi prišlo do trajnega/odprtega konflikta, do popolne kapitulacije ene strani, do prekinitve sodelovanja ali pa bi se reševanje konflikta preneslo na višjo raven. Pogajanja so pogosta tam, kjer ni utečenega sistema reševanja konfliktov, temveč se ti rešujejo pragmatično.
- Vse strani, ki sodelujejo v pogajanjih se zavedajo, da bodo morale za dosego sporazuma do določene mere popustiti in približati stališča nasprotni strani, da bi dosegle rešitev, ki bo sprejemljiva za vse strani, saj gre pri pogajanjih za princip »jemanja in dajanja«.
- Uspešna pogajanja, poleg razpolaganja z dejanskimi sredstvi, vključujejo tudi upravljanje socialnih kompetenc. Le-te vključujejo osnovne psihološke in sociološke dejavnike, ki vplivajo na stranke med pogajanjem. Na primer, nekateri kupci iščejo

zadovoljstvo v trdih pogajanjih, nekateri imajo mehkejši pristop, ker želijo ohraniti dostojanstvo. Prepričanja so lahko v posameznikih tako močno zakoreninjena, da postanejo pogajanja z vidika posla nemogoča.

Učinkovito delovanje torej temelji na vodenju in usklajevanju interesov posameznikov znotraj skupine ali interesov organizacij. Za to pa je potrebno znanje o spodbujanju in vplivanju in vodenju ljudi v kriznih situacijah, kot tudi o komuniciranju, kjer ima skrbnik ključnih kupcev ključno vlogo.

V kontekstu petstopenjskega model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki sta ga zasnovala Millman in Wilson (1994) in je bil skozi nadaljnje razprave nadgrajen (McDonald et al. 1996), je Harwood, T. (2002,) postavila strategije in izvajanje pogajanj glede na stopnjo razvoja odnosa. V osnovi loči dva sloga pogajanj; tistega, pri katerem pride do soglasja na podlagi sodelovanja, reševanja problemov in vključevanja nasprotne strani ter na drugi strani tistega, pri katerem pride do končnega dogovora na podlagi nasprotujočih si argumentov. V tabeli 2 so prikazane poglavitne razlike med obema pogajalskima slogoma.

Tabela 2: Razlike v pogajalskih slogih

Kolaborativen pristop	Tekmovalen pristop
<ul style="list-style-type: none"> • Stranki skušata maksimirati svoje donose, vključno z morebitnimi skupnimi koristmi. • Poudarek je na skupnih interesih. • Stranki poskušata čim bolj objektivno razumeti prednosti. • Stranki se izogibata uporabi konfrontacijskih tehnik. • Stranki sta odprti za prepričevanja z vsebinskimi argumenti. • Stranki sta usmerjeni h kvalitativnim ciljem: pošten / moder / trajen dogovor, dosežen z učinkovitimi pogajanjmi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stranki skušata maksimizirati dejanske koristi znotraj meja obstoječega spora. • Stranki postavita visoke izhodiščne zahteve in počasi popuščata. • Stranki uporabljata grožnje, konfrontacije in razpravo. • Stranki v procesu pogajanj manipulirata ena z drugo. • Stranki nista odprti za prepričevanja o predmetu pogajanj. • Stranki sta tekmovalni in usmerjeni v kvantitativne cilje.

Vir: Harwood, T., 2002, str., 337, prirejeno po Lewicki et a. (1997)

Vsak od teh slogov ima svoje pomanjkljivosti. Kolaborativen pristop lahko ustvarja velik notranji pritisk; da bi dosegli kompromis in sprejeli predloge druge stranke, zaradi nejasno definirane spodnje meje in odvisnosti od kvantitativnih (z vrednost obremenjenih) ciljev, se stranka začne brezvestno obnašati (Harwood, 2002, str.337). Na drugi strani tekmovalen pristop ustvarja čustven pritisk, ki lahko privede do potvarjanja informacij, ki proizvajajo dezinformacije in napačno presojo, spodbuja tveganja in vodi v nepopustljivost, s tem pa omejujejo dostop do skupnih koristi (Murray, 1986).

Model predpostavlja, da se v skladu z razvojem odnosov med partnerji, ki temelji na petstopenjskem modelu razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem (Millman in Wilson, 1994), spremeni tudi slog pogajanj med kupci in dobavitelji (povzeto po Harwood, 2002, str.339).

Na uvodni in zgodnji stopnji razvoja med kupcem in dobaviteljem se vsebina pogajanj osredotoča na tako imenovana "prodajna" vprašanja, to so vprašanja o poteku posla, o izdelku ali storitvi, tj. cena, raven storitev in kakovost. Na tej stopnji razvoja odnosa naj bi bil slog pogajanj predvsem tekmovalen, čeprav se lahko pričakovano nadaljnje sodelovanje in iz tega izhajajoče kasnejše koristi, uporabi tudi kot orodje za pogajanje. Stranki še nimata jasno določenih prioritiet, zato si izmenjujeta mnenja, pogovor pa poteka okoli vsebinskih vprašanj, ki so predmet pogajanj (Harwood, 2002, str.339).

Na vmesni stopnji razvoja odnosa se stranki osredotočata na vprašanja kompatibilnosti, iščeta način, s katerim bi bilo mogoče enostavneje izvajati transakcije. Stranki morata še naprej zaupati ena drugi, vendar pa iskreno sodelovanje ni možno na vseh nivojih. Slog pogajanj je odvisen od obravnavanih vprašanjih (povzeto po Harwood, 2002, str.339).

Na stopnji partnerskega odnosa in strateškega partnerstva se osrednja tema pogajanj premakne od izdelka in vsebinskih vprašanj k vprašanju sodelovanja, tj. reševanje vprašanj zaupanja ali tveganja in delitve dobička (Wilson, 1999). Pogajalski slog na teh dveh stopnjah naj bi bil predvsem kolaborativen, vendar pa lahko sporna vprašanja še vedno ostajajo odprta, zato lahko ta z izmenjavo mnenj potencialno privedejo do tekmovalnega pogajalskega vedenja. Kljub temu pa je pričakovana stopnja razumevanja med strankami večja, zaradi česar je manj izmenjanih informacij (povzeto po Harwood, 2002, str.339).

Združitev petstopenjskega model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem in model medorganizacijskih poslovnih pogajanj prikazuje slika 6.

Slika 6: Model poslovnih pogajanj v okviru razvijajočih se strateških odnosov



Vir: Harwood, 2002, str. 339

2.8.2 Izbor članov delovne skupine

Uvajanje upravljanja s ključnimi kupci zahteva vzpostavljanje delovne skupine, katere naloga je usklajevanje dnevnih aktivnosti z namenom vzpostavitve dolgoročnih odnosov. Vse to pa spreminja organizacijsko strukturo in komunikacijske procese v organizaciji. To pomeni, da je vloga skrbnika ključnih kupcev pozicioniranje upravljanje ključnih kupcev tako, da ta omogoča ažurno poročanje nadrejenim. (Millman & Wilson, 1995, str. 18).

Oblikovanje delovne skupine, v kateri sodelujejo strokovnjaki različnih strok, so stalna praksa upravljanja odnosov s kupci, saj gre za kompleksen sistem odnosov, za kar je potrebno raznoliko znanje in spretnosti z različnih področij. Poleg tega aktivnosti potekajo simultano, tako da gre za obvladovanje tako kvalitete kot tudi kvantitete opravljenega dela.

Vsak posameznik ima drugačne kvalifikacije in znanja. Prav preudarna sestava skupine posameznikov na podlagi teh kvalifikacij, je eden od dejavnikov za uspešno timsko delo. Na splošno lahko razlikujemo tiste zaposlene, ki imajo specialistična znanja in tiste s socialnimi kompetencami.

Za uspešno medorganizacijsko trženje Helfferth in Vith (1999) navajata še naslednje kompetence:

- **tehnične veščine** so potrebne za obveščanje ali usposabljanje strank v zvezi s tehničnimi specifikacijami proizvoda, za razumevanje kupčevih tehničnih zahtev, ali za začetek tehnične prilagoditve proizvodov za potrebe kupca,
- **znanje o pravnih zadevah** je predvsem pomembno za sestavo pogodbe, vendar pa je uporabno tudi za delovanje v primeru, ko pogodba ne določa pogojev sodelovanja,
- **upravljalna znanja**, so potrebna za načrtovanje, usklajevanje in nadzor različnih aktivnosti; na primer finančne zadeve, natančen načrt dobave, logistike itd.,
- **Sposobnost pridobivanja informacij zunaj meja podjetja**, je lahko koristna, ko odnosi s tretjo stranko, doprinesejo odnosu z dotično stranko.

Socialne kompetence pomeni obseg, v katerem je oseba sposobna pokazati avtonomno, preudarno in koristno vedenje v socialnem okolju. Vsebuje komunikacijske sposobnosti, ekstarvertiranost, sposobnosti upravljanja konfliktov, empatijo, čustveno stabilnost, samo-refleksivnost, čut za pravičnost in sodelovanje. Socialne kompetence so pomembne za medorganizacijsko trženje, saj je poslovni odnos mogoče razumeti kot niz socialnih situacij s kupcem, ki je lahko uspešen le, če imajo člani dobaviteljevega podjetja ustrezne socialne kompetence. (Helfferth in Vith, 1999)

2.9 Informacijska tehnologija kot vitalna podpora upravljanja s ključnimi kupci

Upravljanje s ključnimi kupci je kompleksen koncept trženja. Za prepoznavanje ključnih kupcev, načrtovanje aktivnosti in spremljanje izvedbe je ključna učinkovitost informacijskega sistema, ki mora biti sposobno hraniti in obdelovati podatke in informacij, ki jih podjetje ima o svojih odjemalcih.

2.9.1 Upravljanje s kupci (ang. Customer Relationship Management - CRM)

Najpomembnejše orodje za prilagoditev kupcu usmerjenega trženja je zbiranje podatkov o dosedanjih aktivnostih kupca in obdelava teh podatkov, ki služijo kot osnova za odločanje in upravljanje s ključnimi kupci. Vendar pa so nakopičeni podatki neuporabni, v kolikor ne izkoristimo hitrega napredka informacijske tehnologije in možnosti, ki nam jih nudi. Uporabe baze podatkov, podatkovnih skladišč in podatkovnega rudarjenja igrajo osrednjo vlogo v spremembah trženjskih aktivnosti.

Upravljanje s kupci (*ang. Customer Relationship Management - CRM*) je dejavnost zbiranja podatkov o odjemalcih podjetja, razumevanju značilnosti kupcev, in uporabi tega znanja za prilagojene trženjske aktivnosti (Swift, 2001). CRM ni nov koncept, vendar pa je le-ta v zadnjem času pridobil več pozornosti. Ozadje tega koncepta so (Ahn, 2001):

- na novo definirani odnosi z odjemalci kot ključni dejavnik uresničevanja konkurenčne prednosti podjetja,
- podjetja razpolagajo z veliko količino podatkov o svojih odjemalcih, ki jim, s skladiščenjem podatkov, rudarjenjem, in uporabo drugih informacijskih tehnologij, omogočajo enostavno in učinkovito upravljanje s kupci
- svetovni splet je odprl nove možnosti za poslovanje in trženje, aktivnosti kupcev na spletu so postali podatki za analizo obnašanja kupcev, kar je okrepilo usmerjeno trženje.

Integracija CRM tehnologije v proces medorganizacijskega trženja prinaša podjetju koristi. Nekaj teh navajajo Zeng et al. (2003):

- razvoj, izvajanje in vzdrževanje CRM strategije, ki temelji na modelih medorganizacijskega trženja zmanjša administrativne stroške, poveča učinkovitost marketinških kampanj in poveča odzivnost kupcev,
- zmanjša stroške upravljanja kakovosti (*ang. quality management*),
- zmanjšuje stroške pri zbiranju naročil s tem, da velikim kupcem omogoča dostop do naročanja in podatkov o zalogah,
- uporabnikom omogoča dostop do podatkov o naročilu – npr., sledenje, v kateri fazi je naročilo.

Cheverton (2008, str. 334) navaja še nekatere zahteve, katerim mora informacijski sistem zadostiti, da bi zadostil specifičnim zahtevam upravljanja s ključnimi kupci. Sposobno mora biti beležiti podatke, poročila, komentarje in druge informacije, analizirati navedene podatke, omogočati izmenjavo informacij (upravljanje znanja), znotraj delovne skupine zadolžene za

upravljanje s ključnim kupcem, in nenazadnje mora omogočati tudi komuniciranje s kupci in delo s strankami.

2.10 Pomisleki in kritike modela upravljanja s ključnimi kupci

Burnett (1992) opozarja, da upravljanje s ključnimi kupci ni brez morebitne nevarnosti. Svoje ugotovitve je strnil v pet točk:

- Ko se sredstva namenijo za omejeno število podjetij, dobavitelj tvega večjo odvisnost od manjšega števila kupcev s tem pa tudi večjo ranljivosti.
- Poveča se tveganje, da bi odjemalec izkoristil položaj ključnega kupca in s tem povečal pritisk na znižanje marže.
- Obstaja možnost, pa bo kupec postavljala vedno večje zahteve po višjih ravni storitev, ko se bo le-ta začel zavedati statusa ključnega kupca.
- Osredotočanje na nekaj ključnih kupcev vodi do zanemarjanja manjših kupcev, ki pa imajo lahko visok dolgoročni potencial.
- Timski pristop, ki jih zahteva upravljanje s ključnimi kupci, je lahko v nasprotju s kariernimi željami uspešnih posameznikov, ki imajo raje bolj individualistični pristop. Zato je potrebna previdnost pri izbiranju skrbnikov ključnih kupcev.

3 PRIMER PODJETJA X

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki ga predstavljam, je bilo ustanovljeno leta 1964 in je največje nacionalno podjetje za avtomatizacijo procesov s sedežem v Ljubljani. Posluje na tržiščih srednje in Jugovzhodne Evrope, v državah Skupnosti neodvisnih držav (Armenija, Azerbajdžan, Belorusija, Kazahstan, Kirgizistan, Moldavija, Rusija, Tadžikistan, Ukrajina, Uzbekistan in Turkmenistan) in v Centralni Aziji. Z izdelki lastne blagovne znamke se trudi biti del mednarodnih poslovnih informacijskih trendov. Njihove tehnološke rešitve temeljijo integraciji razvoja in izdelavi lastnih izdelkov ter rešitvami vodilnih svetovnih dobaviteljev.

Timski duh je bil vseskozi vtkan v organizacijo podjetja X z izmenjavo izkušenj, znanja in različnih metodologij pri reševanju problemov. Pri velikih in bolj zahtevnih projektih pa sodelujejo s poslovnimi partnerji, bodisi člani skupine X ali večjih svetovnih podjetij. Zato je prioriteta podjetja skrb za razvoj in ohranjanje dolgoročnih odnosov s strateškimi poslovnimi partnerji, ki temeljijo na zaupanju.

Svojim kupcem nudijo napredne tehnološke rešitve, ki zagotavljajo varno in kakovostno delovanje sistemov v skladu z njihovimi zahtevami. V želji, da bi kupcem ponudili najnovejše rešitve, se povezujejo z univerzami, raziskovalnimi institucijami in mednarodnimi združenji doma in v tujini. Pri razvoju novih izdelkov sodelujejo z vrsto domačih in tujih fakultet.

Delovno področje je razdeljeno na pet poslovnih področij, ki jih bom v nadaljevanju tudi na kratko predstavila:

Poslovno področje Energetika s svojimi rešitvami nastopa na trgih distribucije električne energije in v različnih industrijskih panogah. Razvija opremo, ki mogoča varovanje, spremljanje in nadzor posamezne naprave kot tudi celotnega energetskega sistema. Celostne rešitve lahko vključujejo varnostne in video podsisteme, meritvene tehnologije, telekomunikacijske in omrežne rešitve drugih poslovnih enot v skupini podjetja X ali poslovnih partnerjev. Razvijajo rešitve s področja napajanja in industrijske avtomatizacije, nadzora in zaščite v elektroenergetiki in distribuciji električne energije ter razvojem opreme za pridobivanje energije iz alternativnih virov (sonce, veter, itd.) (povzeto po internem gradivu podjetja, 2012).

Poslovno področje Promet s svojimi rešitvami deluje na področju avtomatizacije železniškega in avtocestnega prometa. Podjetje razvija rešitve za nadzor urbanega in avtocestnega prometa ter prometa v predorih, sistem klica v sili in sistem za kontrolo pristopa. Železniške povezave opremlja s signalizacijo in telekomunikacijami, to vključuje signalno opremo za železniški promet, oddaljene nadzorne sisteme, avtomatizacijo ranžirnih postaj in telekomunikacijske sisteme. Vsi ti sistemi zagotavljajo avtomatizacijo železniškega prometa in so vgrajeni na postajah, vzdolž proge in na ranžirnih postajah (povzeto po internem gradivu podjetja, 2012).

Poslovno področje Telekomunikacije zagotavlja celovite telekomunikacijske rešitve, vključno z analizo, oblikovanjem in načrtovanjem rešitev, dobavo opreme, konfiguracijo, vzdrževanje, pa tudi nadzor in upravljanje omrežja. Rešitve zagotavljajo s pomočjo lastnih brezžičnih in optičnih prenosnih sistemov ter komunikacijske opreme svetovnih ponudnikov. Telekomunikacijski sistemi podjetja X so del velikih industrijskih, prometnih in energetskih sistemov, ki so del našega vsakdana (povzeto po internem gradivu podjetja, 2012).

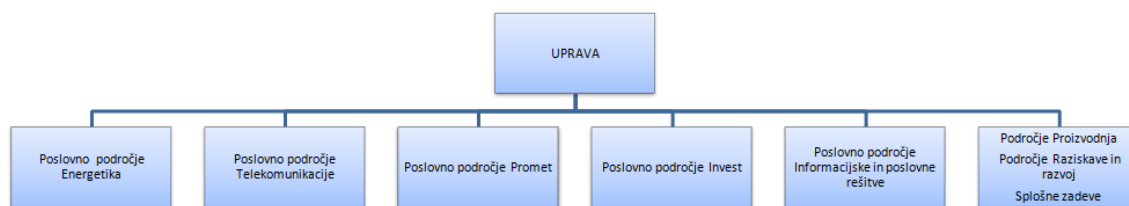
Poslovno področje Invest skrbi za podporne dejavnosti, ki so prav tako nujne za nemoteno delovanje. Komplementarnost programov znotraj te divizije zagotavlja celovite rešitve za zasebni ali poslovni objekt. S potrebnimi licencami so usposobljeni za celovito *upravljanje in vzdrževanje poslovnega objekta*, od opravljanja funkcije upravnika, popravil električnih in strojnih inštalacij, obrtniških popravil, pa do urejanja in vzdrževanja okolice objekta. S programoma Termoenergetika in Oskrba z električno energijo vam *zagotavljata dobavo toplote, hladu in električne energije*. Prav tako nudijo celovite *poštne in logistične storitve* od vrat do vrat, kar zagotavlja najhitrejši prenos paketov in dokumentov ter prevoz blaga (povzeto po internem gradivu podjetja, 2012).

Poslovno področje Informacijske in poslovne rešitve - razvoj informacijske tehnologije prinaša izredne možnosti za sodelovanje, povezovanje in hiter prenos informacij med zaposlenimi znotraj oddelka, podjetja, poslovne skupine ali oskrbne verige. Resnična

uporabnost informacijskih sistemov pa ni odvisna samo od tehnologije. Nove rešitve in poslovne modele razvijajo v sodelovanju s kupci. To pomeni, da sodelujejo pri spreminjanju organiziranosti podjetij in pri tem izkoriščajo prednosti informacijske tehnologije. Za učinkovite rešitve poskrbijo tako z ustrezno strojno opremo kot tudi s podporo uporabnikom v vseh fazah prenove in informatizacije poslovnih procesov. Svetujejo, usposablajo, uvajajo nove rešitve, jih spremljajo in ves čas tudi izboljšujejo (povzeto po internem gradivu podjetja, 2012).

Na sliki 7 je prikazana organizacijska struktura podjetja X. Na vrhu strukture je vodstvo, ki je sestavljeno iz dveh članov uprave. Podjetje je razdeljeno na pet poslovnih področij oziroma divizij, ki sem jih predhodno že opisala. Vsaka divizija ima svoje vodstvo in prodajo. Podjetje je organizirano tako, da omogoča odločanje na ravni poslovnega področja, s tem pa tudi hitrejšo odzivnost in prilagodljivost. V isti hierarhični liniji so tudi službe skupnih dejavnosti, to so Področje Proizvodnja in Področje Raziskave in razvoj ter Splošne zadeve, ki vključujejo Področje Financ in računovodstva ter Skupne službe (nabavo, tržno komuniciranje, upravljanje s kadri itd.).

Slika 7: Organizacijska struktura podjetja X



Vir: Lastni prikaz, povzeto po internem gradivu podjetja X, 2012

3.1.1 Divizija telekomunikacij

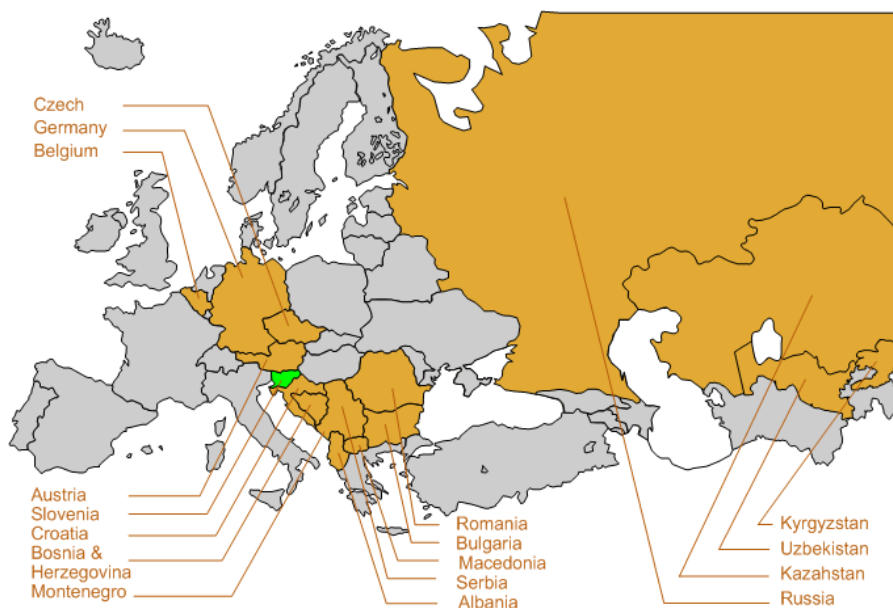
V nadaljevanju bom podrobneje predstavila Divizijo telekomunikacij, ki jo tvorijo štiri področja (interno gradivo podjetja, 2012):

- Prenosni sistemi (radio in optična prenosna omrežja) (v nadaljevanju TS),
- IP omrežja (usmerjanje, preklapljanje in varnost omrežij) (v nadaljevanju TN),
- PLC komunikacije (prenos govora, podatkov in daljinskih zaščitnih komand preko visokonapetostnih daljnovodov) (v nadaljevanju PLC),
- Telekomunikacije v obrambi (v nadaljevanju DS).

Vsi telekomunikacijski programi se medsebojno dopolnjujejo, kar omogoča, da partnerjem ponudijo celostne kompleksne rešitve. Lasten razvoj in produkcija pa omogočata, da vse rešitve prilagodijo specifičnim zahtevam kupcev.

Osnovni trgi, na katerih podjetje nastopa, so telekomunikacijske rešitve v industriji in nacionalni infrastrukturi, ponujajo pa rešitve tudi komercialnim podjetjem, predvsem z integriranjem naprednih IP rešitev. Prisotni so v srednji in jugovzhodni Evropi, državah bivše Sovjetske Zveze, Srednji Aziji in na Daljnem vzhodu. Za navzočnost podjetja na trgih izven Evrope pa skrbijo tudi partnerji, ki so usposobljeni za tehnično in komercialno podporo produktov (interno gradivo podjetja, 2012).

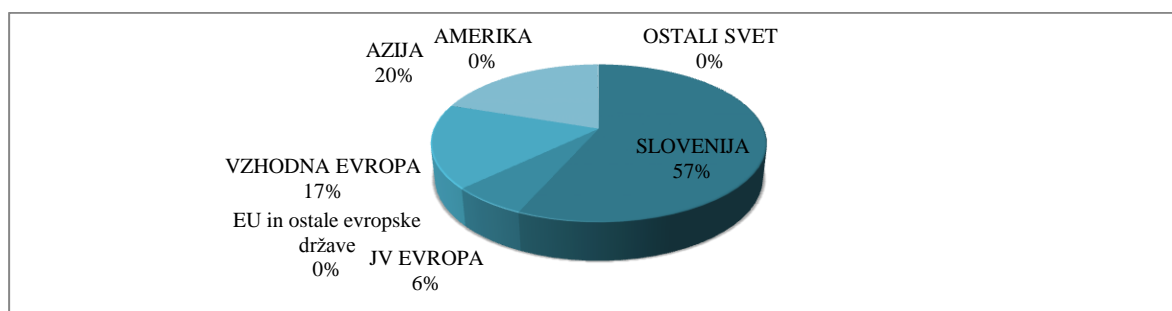
Slika 8: Tržišča podjetja X



Vir: interno gradivo podjetja X, 2012

Spodnji diagram predstavlja prodajni plan Poslovnega področja Telekomunikacij za leto 2011 po regijah. Največji delež obsega prodaje so načrtovali za Slovenijo in sicer kar sedeminpetdeset odstotkov, sledi Azija z dvajsetimi odstotki, Vzhodna Evropa s sedemnajstimi odstotki in države JV Evrope s šestimi odstotki. Države Evropske unije in ZDA pa predstavljajo neznamenat delež prodaje.

Slika 9: Prodaja v letu 2012 po državah

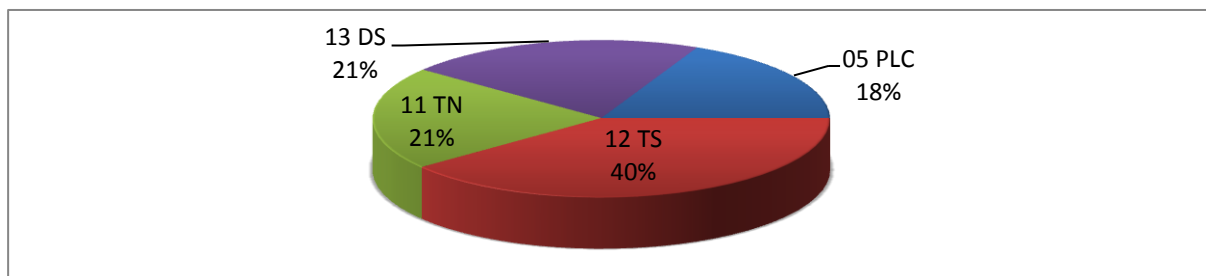


Vir: Interno gradivo podjetja, 2012

Na sliki 10 je prikazana struktura prodaje po programskih področjih Poslovnega področja Telekomunikacije. Največji delež prodaje, kar štirideset odstotkov, je bilo realiziranega na

področju TS, enaindvajset odstotkov prodaje na programu TN in prav toliko na DS. Nekaj manj kot petino prodaje pa je bilo prodanih rešitev PLC programa. V prodajo so vključene tako rešitve dobaviteljev, kot tudi izdelki lastnega razvoja.

Slika 10: Prodaja Poslovnega področja Telekomunikacije po programskih področjih za leto 2011



Vir: Interno gradivo, 2012

3.2 Analiza kupcev

Portfelj kupcev Podjetja X zajema triinpetdeset aktivnih kupcev. V tabeli 3 so razvrščeni po obsegu vrednosti prodaje. Skupna prodaja v letu 2011 je znašala nekaj manj kot sedem milijonov evrov in pol. Ob tem je prodaja prvemu kupcu predstavljala malo manj kot trideset odstotkov celotne prodaje, prodaja drugemu najpomembnejšemu kupcu pa več kot četrtino celotnega zneska prodaje. Kupci od 3 do 10 predstavljajo manjše deleže prodaje. Preostanek sedemnajstih odstotkov pa odpade na skupaj triinštirideset kupcev.

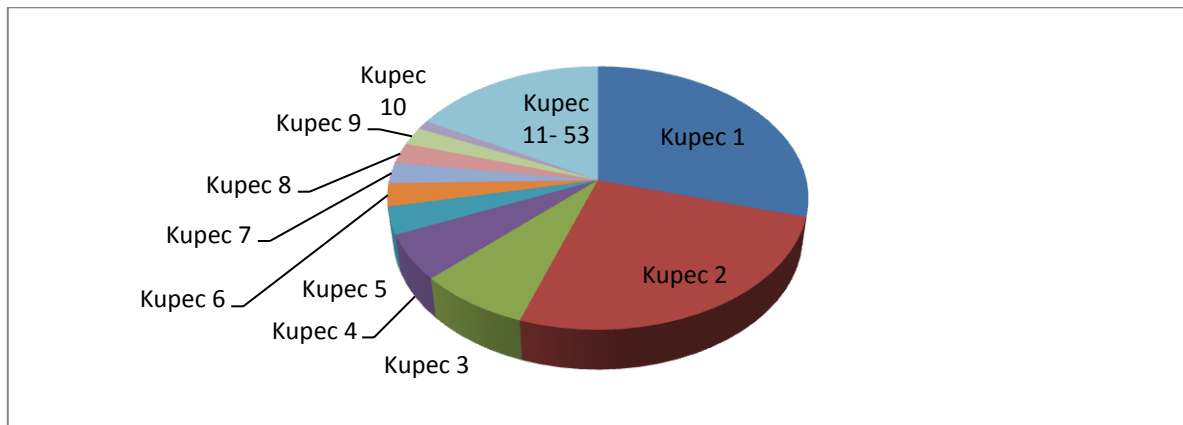
Tabela 3: Realizacija prodaje Podjetja X za leto 2011

Kupec	Znesek prodaje	Delež celotne prodaje
Kupec 1	2.192.745,00 €	29,44%
Kupec 2	1.925.157,00 €	25,85%
Kupec 3	566.532,00 €	7,61%
Kupec 4	413.589,00 €	5,55%
Kupec 5	248.657,00 €	3,34%
Kupec 6	211.304,00 €	2,84%
Kupec 7	191.238,00 €	2,57%
Kupec 8	189.000,00 €	2,54%
Kupec 9	164.610,00 €	2,21%
Kupec 10	83.122,00 €	1,12%
Kupec 11- 53	1.262.032,00 €	16,94%
Skupaj	7.447.986,00 €	100%

Vir: Interno gradivo podjetja, 2012

Že bežen pogled na Sliko 11 pokaže, da več kot polovico prodaje podjetje X naredi z dvema največjima kupcema. Tega dejstva se dobro zavedajo, zato je poslovanje in odnos, ki ga podjetje z njima gradi, predmet strateškega načrtovanja.

Slika 11: Prodaja podjetja X za leto 2011 po kupcih



Vir: Interno gradivo podjetja, 2012; lastni prikaz.

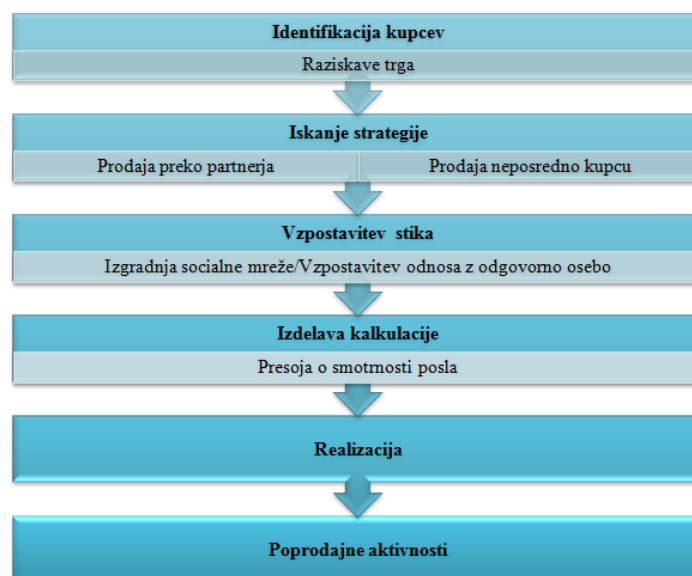
3.3 Analiza dosedanje prakse KAM v podjetju X

Analizo dosedanje prakse v podjetju X sem naredila s pomočjo intervjuja z vodjo prodaje v podjetju X in na podlagi razpoložljivih podatkov, internih kalkulacij, prezentacij in poročil. Ob tem moram poudariti, da mi sogovornik zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ni mogel posredovati vseh informacij, vendar pa je bil opravljen izčrpen pogovor o delu in vlogi vodij ključnih kupcev.

3.3.1 Ključne faze upravljanja s ključnimi kupci v podjetju X

Proces upravljanja s ključnimi kupci v podjetju X je sosledje aktivnosti, ki si sledijo od iskanja priložnosti preko prodaje pa vse do poprodajnih aktivnosti. Slika 13 prikazuje šest stopenj tega procesa.

Slika 12: Proces izvajanja upravljanja s ključnimi kupci v podjetju X



Vir: lastni prikaz, 2012

V začetni fazi gre za **identifikacijo potencialnih kupcev** za svoje rešitve. V iskanje priložnosti so vključeni zaposleni na različnih oddelkih: produktni vodje, skrbniki ključnih kupcev, zaposleni v razvoju, vsi, ki so v stiku z kupci, konkurenti itd. Relevantne informacije, ki že služijo presoji, so raziskave trga, ki so objavljene v različnih publikacijah, kot je npr. poročilo Business monitor report (<http://www.businessmonitor.com/>). V njem so za posamezne države objavljena poročila, ki vsebujejo analizo političnega, gospodarskega in poslovnega okolja države ter raziskavo trga za posamezno industrijsko panogo. Te so dobra podlaga za odločanje o vstopu na trg. V tej fazi je pomembno spremljanje regulative posameznega trga, to pomeni tehnične zahteve, posebnosti poslovanja in izvoza (npr. preuči se način poslovanja in zakonske predpise v Iranu).

Ključna strategija za vsakega skrbnika ključnih kupcev je poleg iskanja **končnega kupca rešitve** tudi **iskanje ustreznega partnerja**. Na tržiščih, kjer tuja podjetja ne morejo nastopati samostojno, je strategija podjetja X iskanje partnerja, ki bo izdelek oz. rešitev kupil in prodal. Na ta način podjetje prenese del aktivnosti na svojega partnerja, predvsem trženjske aktivnosti, s čimer partner prevzame tudi z njimi povezane stroške. Da lahko partnerji kakovostno predstavljajo in prodajajo rešitve, morajo imeti tehnično izšolan strokovni kader. Zato v podjetje X zagotavljajo brezplačno izobraževanje kot potrebo in spodbudo partnerjem.

Nadaljnji korak je **vzpostavitev stikov in izgradnja socialne mreže** s potencialnimi kupci ali partnerji. Aktivnosti, ki vodijo k temu so usmerjeno udeleževanje sejmov, konferenc in potovanja delegacij v ciljne države (Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije - JAPTI in Gospodarska zbornica Slovenije - GZS). Na ta način se vzpostavijo prvi stiki s potencialnimi kupci ali partnerji na trgu. Namen teh aktivnosti je vzpostavitev neposrednega odnosa s kupcem, pri čemer je končni cilj vzpostaviti odnos z odgovorno osebo, ki ima v potencialnem partnerskem ali kupčevem podjetju dejansko moč odločanja.

Aktivnosti podjetja X torej lahko strnemo v dve fazi delovanja:

- podjetje se predstavi z nastopom na sejnih ali organizira konferenco, na katero povabi ključne osebe potencialnih partnerjev ali kupcev.
- ko je vzpostavljen odnos, podjetje organizira komercialno tehnično šolanje, pri čemer je namen potencialnim partnerjem predstaviti podjetje. Partnerje povabijo v podjetje, da se spoznajo s ključnimi zaposlenimi in si ogledajo razvoj in proizvodnjo. Kupec tako preko skrbnika ključnih kupcev vzpostavi stik s podjetjem in dobi sliko o njem. Cilj te, še vedno spoznavne faze, pa je pridobiti zaupanje.

Aktivnosti podjetja X pa se razlikujejo tudi glede na trg, na katerem so prisotni. V Centralni Aziji, bivši Sovjetski zvezi, JV Aziji in na Bližnjem vzhodu kakovosten poslovni odnos temelji na osebnih odnosih; zato je na teh trgih ključno vzpostaviti odnos z odgovorno osebo. Na drugi strani pa ima podjetje v Uzbekistanu predstavništvo, ki izvaja vse aktivnosti, to pomeni dnevno komunikacijo s kupci, vzdrževanje odnosa. Tam podjetje sodeluje z lokalnimi partnerji, saj zaradi druge kulture poslovanja, zaradi političnih in kulturnih omejitev izhaja nezaupanje. V državah, kot je denimo Iran, nepoznavanje jezika in vere za podjetje predstavlja oviro pri poslovanju, zato je delovanje in sklepanje poslov s pomočjo lokalnih podjetij pogoj za prisotnost na tem trgu.

Ko je vzpostavljen stik s partnerjem oziroma kupcem, je skrbnik ključnih kupcev le-tem na voljo za svetovanje, iskanje rešitev in zagotavljanje potrebnega izobraževanja.

Pred izvedbo vsakega projekta se opravi **kalkulacija** z natančno opredeljenimi načrtovanimi stroški. Le-ta

- predstavlja podlago za odločanje o poslu oziroma izvedbi projekta;
- v njej so definirani predvideni stroški (stroški materiala in storitev, stroški dela, stroški zavarovanja itd.);
- predvideni stroški in načrtovana donosnost projekta postavi okvire projekta in podlago za odločitev o smotnosti investicije;
- kalkulacija na eni strani primerja načrtovane stroške pred izvedbo, na drugi dejanske stroške po izvedbi projekta.
- ta primerjava kalkulacij ugotavlja odstopanja od prvotno načrtovanega plana.

Slika 13: Kalkulacija projekta podjetja X

A - KALKULACIJA PROJEKTA		SM: 0540
		SN: 500229

Šifra pogodbe:	PON-09/0268	Datum podpisa pogodb:	11.01.2011
Naziv pogodbe:	TURKM-01	Predvideni končni datum:	20.04.2011
Zap. št. pogodbe iz Navisiona:	POG-0001094		
SM:	0540	Šifra kupca, Kupec:	K34631
SN:	500229	Država:	TKM
		Trg:	TKM

Vrednost pogodbe z DDV:	
Vrednost pogodbe brez DDV:	321.826

	Planirano	Dejansko	Dejansko/Planirano
	Podatki so iz predkalkulacije	Podatki so iz kontne preglednice	
Vrednost pogodbe/Čisti prihodki	321.826	321.826	100%
Stroški materiala:	88.686	9.537	11%
Stroški polizdelkov/izdelkov:	0	85.506	#DEL/0!
Stroški storitev:	20.000	27.391	137%
Ostali stroški:	6.417		0%
Stroški materiala in storitev:	115.103	122.433	106%
Število porabljenih ur:		2.458	#DEL/0!
Urna postavka:			#VREDNI!
Stroški dela:	48.167	62.160	129%
SKUPAJ STROŠKI:	163.270	184.593	113%
REZULTAT PROJEKTA:	158.556	137.233	87%

Sestavil:	Pregledal:	Odobril:
Datum: 17.05.2011	Datum: 17.05.2011	Datum: 17.05.2011

Vir: Interno gradivo podjetja X, 2011

Pred dokončno sklenitvijo posla podjetje ocenjuje verjetnost uspešne realizacije poslovne priložnosti v dveh fazah:

- **Poslovna priložnost** – kadar govorimo o poslovni priložnosti je verjetnost izvedbe 0% - 90%. V tej fazi je bila opravljena kalkulacija, ponudba oddana, vendar še ni sprejete dokončne odločitve. Skrbnik ključnih kupcev čaka na odziv parterja oziroma kupca. Glede na izkušnje in pretekle analize je težko oceniti, koliko bo podpisanih ponudb in kasneje tudi dejanskih poslov.
- **Projekt v pripravi** - kadar govorimo o projektu v pripravi je verjetnost izvedbe posla 91 % in več. To pomeni, da je v tej fazi podjetje X že bilo sprejeto kot najugodnejši ponudnik na razpisu, vendar pa s kupcem še ni podpisana pogodba (projekt je v pripravi, vendar formalno še ni zrela za realizacijo).

Po prodaji rešitve podjetje X se proces še ne zaključí. Podjetje skrbi za svoje kupce s **poprodajnimi aktivnostmi**, ki jih izvajajo podporne službe:

- kupcu nudijo štiriindvajseturno urno podpora preko spleta, kadar je potrebno pa tudi na mestu, kjer se je pojavila napaka;
- zagotavljajo najkrajši možni odzivni čas - tu prihaja do odstopanj zaradi časovnih razlik med kupcem in podjetjem X;
- podjetje X kupcem poleg popravil nudi v primeru težjih okvar začasno zamenjavo opreme;
- skrbijo za vzdrževanje, nadgradnjo in posodabljanje opreme, sem sodi tudi preventivno vzdrževanje.

3.3.2 Notranje trženje v podjetju X

V podjetju X se zavedajo pomembnosti zadovoljstva zaposlenih ter tega, kako aktivnosti notranjega trženja vplivajo na uspešnost podjetja. Podjetje X stremi k temu, da ustvarja okolje, v katerem zaposleni povečujejo zvestobo podjetju, sprejemajo vrednote, ki jih zastopa, in zaupajo njegovemu vodstvu. Cilj je ustvariti okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni, motivirani in učinkoviti pri delu.

Da bi to dosegli, vodstveni kader krepi odnose med zaposlenimi in vodstvom ter med zaposlenimi v kolektivu ali na ravni projektov pa tudi med zaposlenimi, ki delujejo na določenem projektu, in ki niso neposredno znotraj organizacijske strukture določenega področja. Da bi ti odnosi funkcionirali je potrebna redna formalna in neformalna komunikacija na dnevni ravni.

Pomemben del vzpostavljanja pripadnosti zaposlenih podjetju je tudi pretok informacij med zaposlenimi. Posameznike, ki delajo v določeni delovni skupini, je potrebno seznaniti, kakšne so razmere in novosti na trgu, v kakšni situaciji se nahaja program, kolikšna je verjetnost realizacije projekta itd. ter o morebitnih spremembah.

Tovrstno informiranje poteka na več ravneh in po različnih komunikacijskih kanalih. V največjem obsegu gre za komunikacijo preko elektronske pošte znotraj določene skupine zaposlenih. Prav tako se te informacije podajajo na formalnih sestankih delovne skupine ali na sestankih programskega področja. Pomembno je, da se z zaposlenimi ne deli le negativnih informacij, temveč zlasti pozitivne, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene.

Podjetje X za svoje zaposlene skrbi tudi s sistemom izobraževanja na različnih področjih:

- pridobivanje veščin (izobraževanja s področja vodenja, upravljanja, tehnike pogajanj itd.),
- usposabljanja zaposlenih o produktih in rešitvah;
- šolanje na strokovnem področju (strokovna usposabljanja s področja elektrotehnike, informatike itd.)
- jezikovna šolanja (podjetje deluje na številnih mednarodnih trgih in poznavanje jezika omogoča pristnejše vzpostavljanje stikov, zato so organizirani različni jezikovni tečaji)

Za to, da zaposleni ohranjajo stik s trgom in novimi tehnologijami pa skrbijo z obiski sejmov in konferenc s posameznih področji, kjer se ustvarjajo novi stiki in spoznavajo nove tehnologije na trgu. To že posebej velja za kader, ki je zaposlen v Poslovnem področju Raziskave in razvoj.

Tovrstne aktivnosti povečujejo pripadnost zlasti tistih zaposlenih, ki delajo na delovnih mestih, kjer sistem ne omogoča stimulacij za opravljeno delo, so pa pomemben del delovne skupine (zaposleni v razvoju, tehnični prodaji, proizvodnji itd.). Na drugi strani je skrbnik

ključnih kupcev nagrajen s finančno stimulacijo. Osebni dohodek je sestavljen iz fiksnega dela in stimulacije, ki je vezana na plan, ki je opredeljiv, merljiv cilj in se nagradi, v kolikor je dosežen oziroma presežen.

Sogovornik se zaveda, da je finančna motivacija zaposlenih najučinkovitejša, vendar pa tam kjer sistem tovrstnega nagrajevanja ne dovoljuje, za krajše obdobje deluje tudi nematerialna, ki jo poleg prej omenjenih informacij nadomestijo tudi interni team buildingi in krepitev odnosov med zaposlenimi.

3.3.3 Vloga skrbnika ključnih kupcev in oblikovanje delovne skupine

Vloga skrbnika ključnih kupcev v podjetju X je specifična, saj gre za visokotehnološko podjetje. Poleg znanj, veščin in socialnih kompetenc mora imeti tudi poglobljena znanja s področja telekomunikacij. Biti mora diplomat, ekonomist in tehnolog; v eni osebi mora združevati multidisciplinarno znanje.

Skrbnik ključnih kupcev mora zelo dobro poznati vse izdelke in tehnologije do te mere, da lahko kakovostno komunicira na eni strani z vodjo tehnike in razvoja znotraj podjetja ter na drugi strani s kupcem, ki sodeluje pri razvoju ali prilagoditvi rešitve.

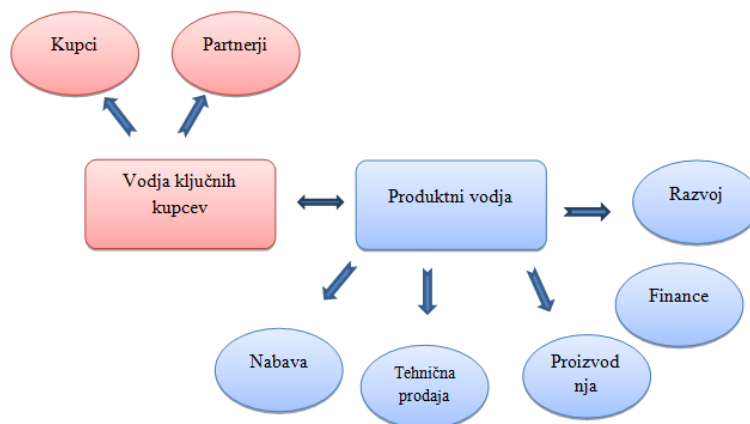
Vsak skrbnik ključnih kupcev pokriva določen nabor kupcev. Področje, ki ga posameznik pokriva je, bolj kot na teritorialen kriterij, vezano na znanje in osebne, že utečene prodajne kanale (energetika, naftna in plinska industrija). Ker vzpostavljanje in razvoj odnosa s kupcem ali partnerjem temelji na osebnem pristopu prodajalca, je le-te težko prerazporejati.

Vloga skrbnika ključnih kupcev se začne že v fazi raziskav trga. Tu si v določeni meri pomaga z informacijami, ki so na voljo na spletu in z razpisi. Ključne informacije prihajajo tudi s strani kupcev, partnerjev in s spremljanjem konkurentov. Razviti mora dobršno mero senzibilnosti, da lahko hitro zazna spremembe na trgu. Sposoben mora biti prepoznati priložnost in v pravem trenutku na pravi način ponuditi nabor rešitev.

Pri prodaji kompleksnih produktov, je potrebno sestaviti delovno skupino posameznikov iz različnih področij, ki skrbniku ključnih kupcev nudi podporo. Že v času dogovarjanj se v proces vključijo službe, ki z njim sodelujejo. Izoblikuje se ekipa strokovnjakov.

S pomočjo tehnične prodaje se oceni ali rešitev že obstaja ali pa je morda potrebna zgolj modifikacija. Ko se definira še tehnična rešitev, se skupaj s produktnim vodjem pripravi rešitev. Celoten proces prodaje rešitve in oblikovanje skupine poteka v več korakih. Najprej skrbnik ključnih kupcev zazna priložnost, nato poda predlog in oceni verjetnost realizacije ter naredi finančno analizo. Skupaj z vodjo razvoja in produktnim vodjem oceni dobičkonosnost projekta in realno možnost izvedbe. Na podlagi skupne ocene se vodstvo odloči ali se posel sklene ali ne. Nato sledi podpis pogodb in nazadnje realizacija projekta.

Slika 14: Skrbnik vodje ključnih kupcev in delovne skupine



Vir: Lastni prikaz, 2012

Vendar pa s tem vloga skrbnika ključnih kupcev še ni končana. Tekom celotnega procesa razvoja rešitve je le-ta vezni člen podjetja X s kupcem. Na eni strani komunicira s kupcem ali partnerjem, na drugi strani s člani delovne skupine, ki so zadolženi za razvoj ali modifikacijo določene rešitve. Glavna komunikacija skrbnika ključnih kupcev znotraj podjetja X poteka s produktnim vodjem, ki komunicira s preostalimi člani skupine, saj je zaradi velikosti tržišča in pogoste odsotnosti skrbnika ključnih kupcev otežena neposredna komunikacija z večjim številom članov delovne skupine. Pogosto prihaja do komunikacijskih šumov. Sistem, kjer sta v skupini dve močni poziciji, ima svoje prednosti, vendar pa se slabosti kažejo zlasti v odsotnosti neposredne komunikacije skrbnika ključnih kupcev s preostalimi člani delovne skupine. Zaradi togosti sistema je komunikacija lahko prepočasna, zaradi česar prihaja do težav in zamud. Rešitev je v večjemu številu sestankov celotne skupine in jasno postavljenih prioritetah. Na ta način je manjša možnost, da nastanejo komunikacijski šumi in posledično konflikti in manjša učinkovitost skupine.

Skrbnik ključnih kupcev v odnosu s kupci ali partnerji s svojim izgledom, obnašanjem in znanjem predstavlja podjetje. Socialne kompetence, karizma in iznajdljivost posameznika so velik dejavnik, ki prispeva k njegovi uspešnosti. Ključno vlogo odigra tudi v kriznih situacijah, kadar je diplomatsko reševanje učinkovitejše. Konflikti denimo lahko nastanejo pri koliziji pravnih sistemov. Te je težko reševati po pravni poti, zato je tovrstnih situacijah pomembno preudarno ravnanje skrbnika ključnih kupcev, da reši nastalo situacijo s čim manj škode. Težava je lahko tudi kraja intelektualne lastnine s strani partnerjev. Vprašanje se postavi, na kakšen način jo zaščititi? Izkušen skrbnik ključnih kupcev ve, koliko informacij lahko razkrije, da ne bi prišlo do poslovne škode.

Lastnosti skrbnika ključnih kupcev lahko strnemo v nekaj ključnih točk:

- imeti mora strokovna znanja s področja telekomunikacij, da lahko strokovno komunicira s kupci in partnerji ter suvereno predlaga modifikacijo ali razvoj rešitve;

- poznati mora panogo, v kateri podjetje deluje; to vključuje tehnologijo, konkurente, novosti in poslovne procese;
- poznati mora pravne okvire (zakone in uzance), ki urejajo trg telekomunikacij, javnih naročil itd. v državi, v kateri posluje;
- dobro mora poznati nabor rešitev, ki jih prodaja;
- prepoznati mora poslovne priložnosti in oceniti smiselnost nadaljnjega razvoja;
- poznati mora tehnike pogajanj in prodaje;
- sposoben mora biti reševati konflikte znotraj delovne skupine;
- sposoben mora biti reševati konfliktne situacije s poslovnimi partnerji in znati oceniti, kdaj je potrebno uporabiti pravna sredstva, da se zaščititi interese podjetja;

Skrbnik ključnih kupcev je odgovoren tudi za plačilno disciplino. Pred naslednjo prodajo kupcu skuša zapreti zapadle terjatve, zlasti to velja pri kupcih iz tujine. Pri poslovanju na tujih trgih, kjer prihaja do kolizije pravnih sistemov in so zato spori po pravni poti težko rešljivi, je v primeru konflikta potrebno pravilno reagirati. Skrbnik ključnih kupcev skuša razmere urediti na način, da ne bi izgubil kupca. V tem primeru pogojuje dobave s poplačilom terjatev. Za kupce na slovenskem trgu obstajajo drugi vzvodi (izterjava po sodni poti, zavarovanje plačil, menice).

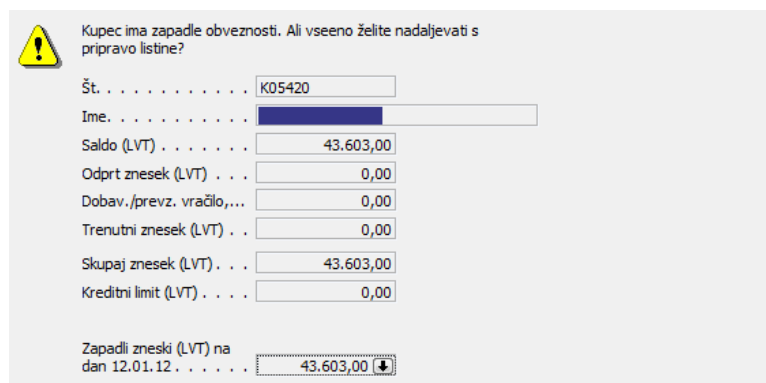
3.3.4 Analiza informacijskega sistema

V podjetju X uporabljajo Microsoftov program Navision, v katerem se beležijo vse prodajne in poprodajne aktivnosti o kupcih, pa tudi za tiste projekte, ki so v fazi poslovne priložnosti. Najprej se definira načrt, na katere kupce oziroma projekte se bo podjetje osredotočilo, opredeli se tudi minimalne zahteve realizacije.

Šifrant vsebuje vse podatke o partnerjih in kupcih. V informacijskem sistemu pa se hrani tudi vsa zgodovina poslovanja z določenim kupcem. Te informacije (npr. zapadle terjatve) podjetju X povedo, kolikšno tveganje z vidika neplačil predstavlja poslovanje z določenim kupcem ali partnerjem. Zato so te informacije skrbniku ključnih kupcev v pomoč pri odločanju. Glede na preteklo poslovanje se določi nivo cene in plačilne pogoje. Če je potrebno, se definirajo novi pogoji sodelovanja s partnerjem oziroma kupcem, na podlagi podatkov iz programa.

Skrbnik ključnih kupcev pa se ne odloča ozko, zgolj na podlagi enega kriterija, ampak gleda širše. Če gre za dolgoročno partnerstvo, potem so pomembni tudi drugi kriteriji, npr. obseg prodaje. Kadar aplikacija beleži zapadle terjatve, skrbnik ključnih kupcev preveri statistiko poslovanja. Pri tem preveri, koliko je bilo v nekem časovnem obdobju določenemu kupcu prodano, nato pregleda plačilno disciplino. V primeru, da gre za enkratni dogodek, se kljub temu odloči za prodajo. V kolikor pa gre za ponavljajoči se vzorec zamujanja s plačili, takrat se za tega kupca spremenijo plačilni pogoji (skrajša se plačilni rok oziroma zahteva plačilo po predračunu).

Slika 15: Računalniški prikaz podjetja X



Kupec ima zapadle obveznosti. Ali vseeno želite nadaljevati s pripravo listine?

Št. K05420

Ime.

Saldo (LVT) 43.603,00

Odprt znesek (LVT) 0,00

Dobav./prevz. vračilo,... 0,00

Trenutni znesek (LVT) 0,00

Skupaj znesek (LVT) 43.603,00

Kreditni limit (LVT) 0,00

Zapadli zneski (LVT) na dan 12.01.12 43.603,00

Vir: Lastni prikaz

Informacijski sistem vsebuje vrsto koristnih informacij, vendar pa ima tudi svoje pomanjkljivosti. Ta je zlasti orientiran na finančne izkaze in poslovanje, vendar pa ne omogoča prenosa dobre prakse in znanj posameznega skrbnika ključnega kupca. Tudi v primeru, da pride do fluktuacije in menjave kadra, ta aplikacija, ki je na voljo, ne omogoča prenosa znanja, saj vsebuje zgolj finančne podatke, ne pa tudi preostalih vedenj in izkušenj o kupcu oziroma partnerju. Prav tako ne omogoča preglednega vodenja statistike izdanih ponudb za predprodajne aktivnosti, zato si vsak skrbnik ključnih kupcev oblikuje svojo bazo in spremlja aktivnosti. To pa pomeni dvojno evidenco in večjo porabo časa ter posledično manjšo učinkovitost.

SKLEP

Trženje se je v zadnjih desetletjih temeljito spremenilo. Od usmerjenosti h kratkoročnim transakcijam, se je razvilo v celovit sistem upravljanja s kupci, pri katerem se med partnerjema razvije tesen odnos. Vanj so vključeni zaposleni z različnih ravni hierarhije v organizaciji in iz različnih strok.

Podjetje, ki sem ga preučevala je na trgu prisotno že desetletja. V tem času je razvil lasten model upravljanja s ključnimi kupci, ki je prilagojen trženju rešitev na visokotehnoloških trgih. V svoji poslovni mreži imajo različne partnerje. Stike z njimi strateški načrtujejo in izvajajo ciljno usmerjene aktivnosti. Zavedajo se, da se kupci razlikujejo po svojih potrebah, sredstvih in količini povpraševanja. Razlikujejo pa se tudi glede potenciala, ki ga za podjetje X predstavlja kupec. Eden teh je zagotovo obseg prodaje. Kupci pa s svojimi idejami igrajo veliko vlogo pri izboljšanju uporabnosti ali funkcionalnosti obstoječih produktov in storitev. Ko preizkušajo nove izdelke ali prototipe, se s povratnimi informacijami aktivno vključijo v proces razvoja novih produktov ali storitev. Ključni kupci oziroma partnerji pa so tudi način dostopanja do novih trgov.

V času raziskovanja sem ugotovila, da je v podjetju X model upravljanja s ključnimi kupcev v celoti vpeljan in uporabljen v praksi, vendar pa v določenih točkah odstopa od prvotnih

teoretičnih okvirov. Ena takšnih je sestava delovne skupine. V njej sta namesto ene, dve močni poziciji: skrbnik ključnih kupcev, ki je stik s partnerji, konkurenti in kupci, na drugi strani pa je produktni vodja, ki je vezni člen med skrbnikom ključnih kupcev in internimi službami. Kadar gre za razvoj novih rešitev, kjer sodeluje oddelek razvoja, se za obdobje do zaključka projekta oblikuje delovna skupina, v kateri so zaposlenih z različnih oddelkov. Ključno za uspeh je dobra komunikacij v ekipi, zlasti med skrbnikom ključnih kupcev in produktnim vodjo.

Ugotovila sem tudi, da je vloga skrbnika ključnih kupcev v podjetju X najbližje definiciji skrbnika globalnih kupcev, saj se v medkulturalnem okolju sooča z nepredvidljivimi in kompleksnimi situacijami, zato mora biti ta oseba sposobna pokazati avtonomno in preudarno vedenje v različnih okoljih. Razvite pa mora imeti tudi komunikacijske spretnosti, sposobnosti upravljanja konfliktov, čustveno stabilnost, ter pripravljenost na sodelovanje.

Določene izboljšave modela vidim v nadgradnji informacijskega sistema, večjega prenosa znanja in dobre prakse s področja upravljanja s ključnimi kupci ter več neposredne komunikacije skrbnika ključnih kupcev s preostalimi člani delovne skupine preko formalnih sestankov in videokonferenc.

Podjetje je organizirano po divizijah, kar pomeni, da gre za zaokrožene programske enote. To omogoča, da se določene pristojnosti prenašajo na nižjo raven odločanja. Vendar pa kljub temu obstajajo administrativne ovire, ki pri prodaji rešitev večjih vrednosti, ta proces upočasnjujejo. Te so sicer zagotovilo za premišljene odločitve, ki pa v določenih primerih upočasnijo odzivnost. Prepričana sem, da bi se z odstranitvijo teh ovir omogočilo lažji pretok informacij, idej in znanja ter povečala prilagodljivost in odzivnost. To pa je tisto, kar v na globalnih trgih kupci pričakujejo in tudi nagradijo.

LITERATURA

1. Bansal., S.H., Mendelson, M. B., Sharma, B., The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes (2001). *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76
2. Brehmer P.O., Rehme J., Proactive and reactive: drivers for key account management programmes (2009), *European Journal of Marketing*, 43(7/8), str. .961 - 984
3. Cheverton, P. (2008) Key account management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. London and Philadelphia: Kogan Page
4. Gosselin, D. P., Heene, A., (2005). Strategic Implications of a Competence-Based Management Approach to Account Management.
5. Groenroos, C. (1990). Service management and market: managing the moments of truth in service competition. Lexington (Mass.) Toronto: Lexington Books
6. Grönroos, C., (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46, 327-335

7. Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of the new marketing paradigm. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann in association with the Chartered Institute of Marketing
8. Helfert, G., Vith, K., (1999). Relationship Marketing Teams: Improving the Utilization of Customer Relationship Potential Through a High Team Design Quality. *Industrial Marketing Management*, (28), 553-564
9. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2010). Business marketing management: B2B (10th ed.). Mason (Ohio): South-Western
10. Hutt, M. D., Walker B.A., A network perspective of account manager performance (2006), *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), p. 466 - 473
11. Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, (2003) "On the design concepts for CRM system", *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), 324 - 331
12. Jobber, D., Lancaster, G., (2000). Selling & sales management, New York: Prentice Hall
13. Jukka Ojasalo, (2001) "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199 - 220
14. Kotler, P. (1994). Marketing management (8th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall
15. McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D., (2006). Key Customers: How To Manage Them Profitably. (4th ed.) Amsterdam: Elsevier
16. Millman, T. F. (1996). Global Key Account Management and System Selling. *International Business Review*, 5(6), 631-645.
17. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), 20-38
18. Ojasalo, J., (2002). Key Account Management in information-intensive services. *Journal of Retailing and Consumer Services* 9, 269-276
19. Parvatiyar, A., Jagdish, N. S. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practise, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 1-34
20. Rojec, A. (2004). Oblikovanje trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ryals L., Rogers B. (2007). Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2/3), 209-222
22. Tony Millman, Kevin Wilson, (1995) "From key account selling to key account management", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9 - 21
23. Workman, J. P. Jr., Homburg, C., Jensen, O., (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(31), 3-21
24. Yun E. Zeng, H. Joseph Wen, David C. Yen, (2003) "Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce", *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39 - 44

VIRI

1. <http://www.businessmonitor.com/>
2. interna gradiva podjetja X, 2011
3. interna gradiva podjetja X, 2012

PRILOGE

Priloga 1: Opredelitve ključnega kupca po avtorjih

Pomemben kupec (<i>ang. Important Account</i>) Fiocca (1982)	Kupec je pomemben, če je njegov nakup ali potencialni nakup večji od ostalih kupcev; kadar je kupec vodilni na trgu, pri tem dobavitelj v manjši meri upošteva količino nakupa. Ostali dejavniki, na podlagi katerih lahko prepoznamo strateški pomen kupca, so: količina ali vrednost nakupa, potencial kupca, prestižni položaj kupca, vodilni položaj kupca na trgu, širitev na nove trge, razširitev ponudbe podjetja, izboljšanje tehnološke učinkovitosti, izboljšati ali uničiti drug odnos.
Veliki kupec (<i>ang. Major Account</i>) Colletti in Tubridy (1987)	Kupec je velik, kadar pri nakupu sodeluje večje število ljudi, če kupi pomembno količino izraženo v absolutni vrednosti d.e. in predstavlja znaten delež dobaviteljeve celotne prodaje; kadar kupec opravi nakupe centralizirano za številne geografsko razpršene enote/podružnice in želi dolgoročno, kooperativno razvijati odnos z dobaviteljem. V zameno za prispevek k izboljšavam in dobičkonosnemu poslovanju pa pričakuje posebno oskrbo in podporo: informacije in poročila o porabi, logistični podpori, upravljanju zalog, ugodne popuste, ideje za razširitev linij ali novih aplikacij.
Ključni kupec (<i>ang. Key Account</i>) Millman (1996)	Kupec na medorganizacijskih trgih, ki ga podjetje prepozna kot strateško pomembnega.
Globalni kupec (<i>ang. Global Account</i>) Millman (1999)	Kupec, ki je strateško pomemben za dobavitelja in deluje na globalnih trgih ter ima proizvodne obrate in poslovne dejavnosti v dveh ali več regijah oz. celinah. Ima koordinirano in stalno ponudbo oz. dobavo blaga in mrežo podporih storitev po svetu. Kaže tudi potencial za tesen odnos in skupne naložbe za globalno širitev, ima izraženo željo po globalni rasti, pri čemer pričakuje, da dobavitelj ceno vzdržuje na določeni ravni. Opredeljujeta tudi kupca, ki je "upravljani kupec" na globalni ravni in ima vodstvo, ki je globalno usmerjeno in je pripravljen vzpostaviti globalna partnerstva s komplementarnimi dobavitelji.

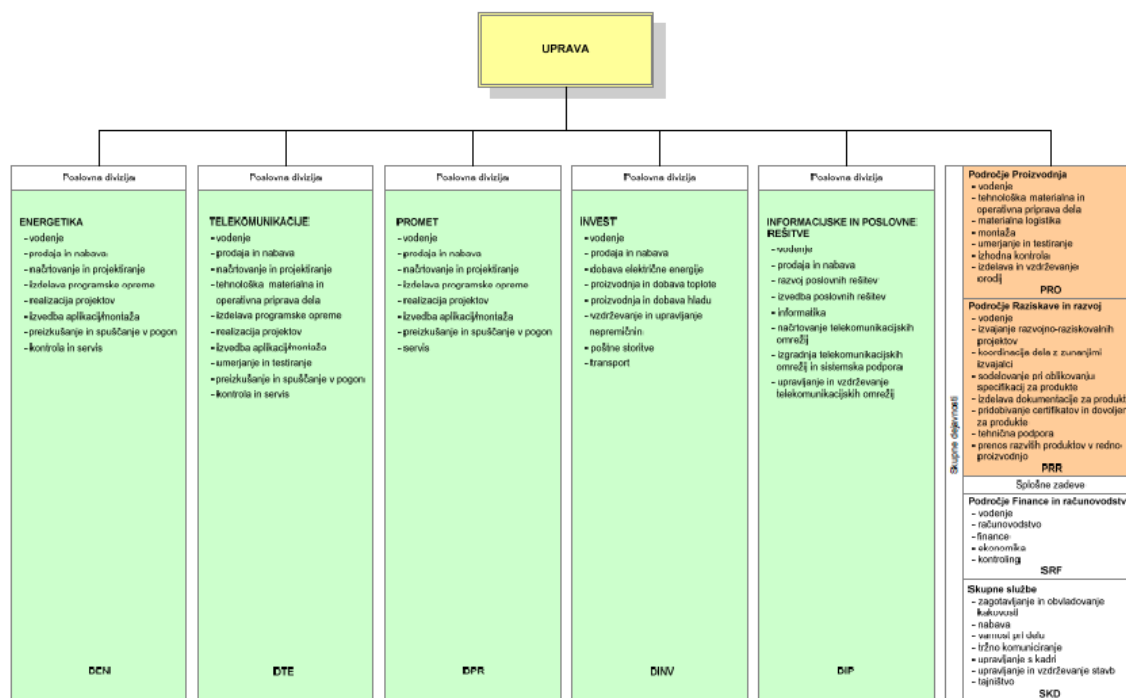
Vir: Povzeto po Gosselin in Heene, 2005, lastni prikaz

Priloga 2: Opredelitve upravljanja s ključnimi kupci po avtorjih

Upravljanje s kupci Stevenson (1981)	Pri upravljanju s kupci so veliki in pomembni kupci deležni posebne obravnave in posebnega statusa s strani upravljalca ključnih kupcev. Ko je kupec označen kot ključni kupec, bo razpoložljiva prodajna moč dobavitelja usmerjena vanj, na voljo bodo imeli zaloge na koncesijo, ugodnejše cene kot konkurenti in posebno ugodne dogovore o podpornih storitvah. Njegova opredelitev temelji na alokaciji sredstev podjetja glede na to, kako pomemben je kupec za to podjetje. Ta osredotočenost na alokacijo virov se kaže na eni strani v prerazporeditvi trženjske ekipe in na drugi strani kot investicija v velikega kupca, ki se kaže v nižanju cen, upravljanju zalog in posebnih storitvah. Vendar pa se njegova definicija ne dotika povratnega učinka, ki bi opravičeval tovrstno investicijo v kupca, prav tako se tudi ne dotika ciljev, ki jih želi podjetje doseči z uvedbo tovrstne organizacije.
Upravljanje z nacionalnimi (ključnimi) kupci Shapiro in Moriarty (1982)	Ugotavljata, da je glavni cilj upravljanja ključnih kupcev zagotoviti dodaten dobiček, ki ga prinaša velik ali potencialno velik odjemalec, v kolikor podjetje kupcu predstavlja edinega ali prednostno izbranega dobavitelja. Da bi dosegli ta cilj, si dobavitelj prizadeva vzpostaviti s kupcem institucionaliziran dolgoročen odnos, ki se bo prepletal na funkcijski in operativni ravni. Tako prepletene povezave so trdnjše in presegajo posamezne individualne odnose
Upravljanje kupcev Burnett (1992)	Opredeljuje kot proces razporeditve sredstev za doseg optimalnega rezultata poslovanja z uravnoteženim portfeljem prepoznanih ključnih kupcev, ki lahko s poslom znatno prispevajo k doseganju se danjih in prihodnjih korporativnih ciljev.
Upravljanje ključnih kupcev Millman in Willson (1995)	Opredelujeta kot trženjski pristop, ki si prizadeva s ponudbo proizvodov/stonitev, prilagajeno individualnim potrebam posameznih odjemalcev, zgraditi portfelj zvestih ključnih kupcev. Za koordinacijo aktivnosti izgradnje dolgoročnih odnosov z odjemalci se oblikuje ekipo zaposlenih, ki jo vodi skrbnik ključnih kupcev (<i>ang. Key Account Manager</i>). Tovrsten pristop pomembno vpliva na organizacijsko strukturo podjetja, komunikacijo in upravljanje dolgoročnega odnosa, predane ekipe tržnikov, posebno obravnavo kupcev, vendar pa ne vključujejo prihodka in dobička.

Vir: Povzeto po Gosselin in Heene, 2005, lastni prikaz

Priloga 3: Organizacijska struktura podjetja X



Vir: Interno gradivo 2012

Priloga 4: Vprašalnik

- Po katerem kriteriju prepoznavate svoje ključne kupce; na podlagi česa se odločate, da je nek kupec za vas ključen (obseg prodaje, dobičkonosnost kupca, lokacija kupca-vstop na nov trg ipd.)?
- Ali ocenjujete, da je medorganizacijsko trženje na podlagi odnosov primerna strategija za vaše podjetje?

- Na kakšen način vi, kot vodja prodajnega oddelka, pristopate h ključnemu kupcu? Katere aktivnosti izvajate? Gre za poenotene strategije ali ima vsak tržnik svoj pristop?
- Katere so tiste aktivnosti s področja trženja, ki bi jih lahko podjetje na tujih trgih še okrepilo? Ali so izčrpane vse možnosti in kje vidite izboljšave?
- Katere so po vaši oceni lastnosti/kompetence, ki jih mora imeli oz. jih mora razviti skrbnik ključnih kupcev (sposobnost pogajanja, sposobnost reševanja konfliktov ipd.)? Katere kompetence mora razviti podjetje, ko gre za uvedbo trženja na podlagi odnosov?
- Ali organizacijska struktura podjetja omogoča izvajanja upravljanja s ključnimi kupci? Je zaradi drugačnega pristopa kupcem prišlo do sprememb v organiziranosti podjetja? Kje so omejitve in ali prihaja zaradi tega do komunikacijskih šumov? Ali je podpora preostalim oddelkom (razvoj, realizacija ipd.) dobra, kaj pogrešate oz. kje vidite izboljšave?
- Na kakšen način vam informacijski sistem nudi podporo (relevantnost in ažurnost podatkov)? Je ta podpora zadovoljiva ali so odprte možnosti za izboljšave/poenotenje?
- Kakšne so poprodajne aktivnosti? Kako rokujete s povratnimi informacijami oz. zahtevami, ki jih prejmete »s terena« oz. od kupca? Na kakšen način in v kolikšni meri je podjetje sposobno uporabiti prenos znanja od kupca h končnemu izdelku, tj. implementirati zahteve kupcev v končni izdelek? Ali so te pripombe uporabljene kot zasnova oz. ideja za nov izdelek ali gre za prilagajanje izdelka posameznemu kupcu?
- S kakšnimi omejitvami se soočate na trgih in s kakšnimi znotraj podjetja?