

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRISTOP K RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, september 2005

SIMONA SPOLENAK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 6.9.2005

Podpis:

KAZALO

1. Uvod	1
2. Osnove ravnanja s ključnimi kupci	2
2.1. Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci.....	2
2.2. Razlogi za posebno ravnanje s ključnimi kupci	4
2.3. Analiza portfelja kupcev kot podlaga za določitev ključnih kupcev	7
2.3.1. Merila za presojo privlačnosti kupcev	8
2.3.2. Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja	9
2.3.3. Sestava kupcev in skupine ključnih kupcev	10
2.4. Organizacija ravnanja s ključnimi kupci	12
2.4.1. Zaposleni s polovičnim ali polnim delovnim časom.....	12
2.4.2. Umestitev skrbnikov kupcev v organizacijsko sestavo podjetja	13
2.4.3. Notranja organizacija sistema ravnanja s ključnimi kupci.....	13
2.4.4. Organizacija skupine za ravnanje s ključnimi kupci.....	14
2.4.5. Lokacija skrbnikov kupcev	14
2.5. Načrt sodelovanja s ključnimi kupci	15
2.6. Finančni vidik ravnanja s ključnimi kupci	17
2.7. Znanja in sposobnosti skrbnika ključnih kupcev	20
3. Pristop k ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju	22
3.1. Uvod	22
3.2. Analiza portfelja izbranih kupcev podjetja.....	23
3.2.1. Merila za ocenjevanje privlačnosti kupcev in konkurenčnega položaja podjetja <i>P kot njihovega dobavitelja</i>	23
3.2.2. Strateška izhodišča za ravnanje s proučevanimi kupci	26
3.3. Organizacija ravnanja s ključnimi kupci	28
3.4. Izhodišča za pripravo načrta ravnanja z izbranim ključnim kupcem	31
3.4.1. Podatki in orodja, ki so že na voljo	31
3.4.2. Podatki, ki jih je potrebno pridobiti	33
3.4.4. Kulturne značilnosti izbranega kupca	34
3.4.5. Pogled s kupčeve strani	35
4. Sklep	36

Literatura..... 39

Viri:..... 40

PRILOGE

1. Uvod

"Trga ni, so le ljudje s potrebami in denarjem" (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 154). Podjetje mora najti način, kako bo zadovoljilo te potrebe in prepričalo kupce, da denar porabijo za njihove in ne za konkurenčne izdelke. Kupci imajo danes na voljo široko izbiro izdelkov, zato mora podjetje prepričati kupca v nakup prav njegovega izdelka. Dobro mora poznati potrebe svojih kupcev in jim ponuditi nekaj, kar se bo razlikovalo od konkurence. S samim izdelkom in storitvami je to vedno težje. Na medorganizacijskem trgu imajo podjetja priložnost, da svojo ponudbo razlikujejo z odnosom, ki ga zgradijo s svojim kupcem. Tako kupci kot dobavitelji se namreč soočajo z nenehno negotovostjo, bojem za obstanek na trgu, pritiskom na cene in nenehnimi novostmi, ki jih prinaša hiter razvoj tehnologije. Lahko bi potegnili vzporednico z vsakdanjim življenjem. Ljudje se počutimo bolje, če imamo ob vsakodnevnem stresu in negotovosti vsaj eno stalnico, ki nam prinaša varnost, pa naj bo to družina, zagotovljen dom ali služba. Seveda pri podjetjih ne gre za počutje. Vendar pa tudi podjetja iščejo varnost, ki jim bo ohranila prostor na trgu. Priložnost so našla v razvoju dolgoročnih odnosov med dobavitelji in kupci. To pa ne prinaša samo varnosti. Predstavlja namreč skupen boj proti konkurenci, pri čemer je v interesu obeh, da sta čimbolj uspešna.

Ravnanje s ključnimi kupci je koncept, ki temelji na izgradnji dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci. Izhaja iz spoznanja dobaviteljev, da bodo z izgradnjo odnosa obdržali svoje kupce, povečali njihovo zvestobo ter izboljšali kupčev konkurenčni položaj. Gre za pomembno spremembo v trženjski filozofiji v zadnjem obdobju, ki temelji na odnosih. Ravnanje s ključnimi kupci je strategija, ki jo uporabljajo dobavitelji. Strateško pomembne kupce obravnavajo na individualni ravni z namenom zadovoljiti njihove potrebe skozi skrbno načrtovan in razvit dolgoročen odnos (Abratt, Kelly, 2002, str. 467).

Namen diplomskega dela je predstaviti sestavine tega obsežnega koncepta in ugotoviti na primeru izbranega podjetja, kako ga uvesti v praksi. Želim ugotoviti, kakšne spremembe bi bile potrebne, koliko si podjetje lahko pomaga z obstoječim, sicer dobro organiziranim internim informacijskim sistemom, in kakšne spremembe so potrebne, da bi z nekaterimi izbranimi kupci lahko vzpostavili bolj tesne in dolgoročne odnose. Seveda bo prej potrebno ugotoviti, če podjetje takšne kupce sploh ima in kakšen je njihov pogled na to.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom predstavila koncept ravnanja s ključnimi kupci, opisala elemente, ki ga sestavljajo, in faze njegovega razvoja. Podala bom razloge, ki podjetje vodijo v takšen način ravnanja s svojimi kupci in tudi tiste, zaradi katerih se podjetje zanj ne bi odločilo. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila posamezne elemente, opisala, katere informacije so potrebne in kakšne so možnosti, ki izhajajo iz različnih situacij.

V drugem delu bom sledila korakom opisanim v prvem, teoretičnem delu in poiskala najprimernejšo rešitev za uvedbo tega koncepta v izbranem podjetju. Pri tem bom v največji možni meri skušala upoštevati značilnosti izbranega podjetja, njegovega izdelka in obstoječe organizacijske strukture. Drugačen pristop k ravnanju s ključnimi kupci je namreč dolgotrajen proces, ki zahteva od podjetja poleg drugačne miselnosti tudi spremembe v organizaciji, računovodskem sistemu, zaposlovanju in izobraževanju primernih ljudi. To posledično pomeni vlaganje veliko napora, časa in tudi finančnih sredstev. Izbrano podjetje ima kupce tudi na tujih trgih in domnevati je, da je ravno eden izmed njih zelo primeren za drugačen pristop k ravnanju z njim. Zato bom v delu upoštevala tudi mednarodno razsežnost odnosov in opisala posebnosti, ki izhajajo iz kupčevega kulturnega okolja. V tem drugem delu se bom poleg literature in ugotovitev iz prvega dela, oprla tudi na interne podatke izbranega podjetja, to so razna interna poročila, zapisniki, različne baze podatkov in spletna stran.

2. Osnove ravnanja s ključnimi kupci

2.1. Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Ključni kupci so kupci na medorganizacijskem trgu¹, ki jih podjetje, ki jim prodaja svoje izdelke, prepozna kot strateško pomembne. Ravnanje s ključnimi kupci (v nadaljevanju KAM²) je pristop, ki ga podjetje sprejme z namenom zgraditi portfelj zvestih ključnih kupcev. Da bi zagotovila vzajemno povezavo, ki temelji na dolgoročnem sodelovanju, podjetja ustanovijo skupino za ravnanje s ključnimi kupci, ki jo vodi skrbnik kupcev³. Takšna obravnava kupcev je tesno povezana s spremembami v organizacijski sestavi, dvosmernem komuniciranju in ravnanju z odnosi s kupci (McDonald, Rogers, 1997, str. 737). KAM pomeni sistematično analizo, izbor in ravnanje z obstoječimi in potencialnimi kupci z namenom povečati dobiček in vrednost delnic. Prinaša koristi in priložnosti za povečanje dobička kupcu in dobavitelju. Usmerjen je v graditev dolgoročnih odnosov in se tipično uporablja za medorganizacijski trg. Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej. Od porabniškega trga se razlikuje v več značilnostih; na njem je manj kupcev, ki so večji in

¹ V nadaljevanju bom z besedo kupec označila samo kupce na medorganizacijskem trgu. V primeru, da bodo omenjeni tudi končni uporabniki, bom zanje uporabila ta izraz.

² Ang. Key Account Managemet. Kratica postaja vse bolj uveljavljena tudi v slovenski praksi in jo bom v nadaljevanju uporabila kot okrajšavo za koncept ravnanja s ključnimi kupci.

³ Ang. Key Account Manager.

običajno se med kupci in dobavitelji zgradijo tesni odnosi. Maloštevilstvo in hkrati moč kupcev sili dobavitelje, da prilagodijo svojo ponudbo, včasih tudi svoje postopke in poslovanje, zahtevam kupcev. V zadnjih letih se odnosi med odjemalci in dobavitelji spreminjajo iz popolnoma tekmovalnih v tesne in povezane (Kotler, 2004, str. 216). Spoznanje podjetij, da bodo z vlaganjem v graditev vzajemnih odnosov lažje zadržala svoje kupce in povečala njihovo zvestobo, je pripeljalo do razvoja nove trženjske filozofije. Govorimo o trženju s poudarkom na odnosih s kupci. V ospredju ni več izdelek, ampak mreža odnosov med kupci in dobavitelji. Zato so se danes podjetja - dobavitelji znašla pod velikim pritiskom. Teoretična spoznanja, številne raziskave, primeri iz prakse in sama sprememba na lokalnih in globalnih trgih "kličejo" po spremembah. Ampak udejanjenje obravnavanega koncepta zahteva celovit pristop, ki se začne pri samem vodstvu in se skozi organizacijo in zaposlene lahko razvije v uspešen način delovanja. To lahko ponazorimo z izjavo enega izmed direktorjev v nekem slovenskem podjetju: *"V našem podjetju KAM izvajamo že kar nekaj časa, vendar se mi, iskreno povedano, zdi, da nam ne uspeva najboljše. Dobro moramo proučiti svoj način dela."* (Mercuri International, 2005, str. 6).

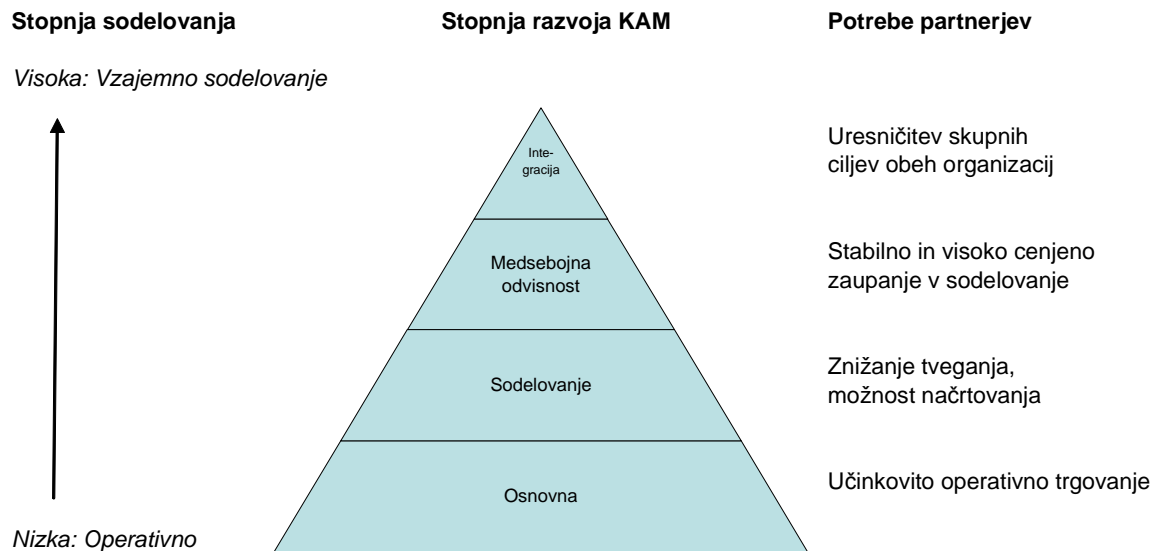
Uspešen KAM je sestavljen iz štirih temeljnih sestavin (Ojasalo, 2001, str. 202) :

- prepoznavanje strateško pomembnih kupcev,
- analiziranje strateško pomembnih kupcev,
- izbiranje primernih strategij za strateško pomembne kupce,
- postavitve vzvodov za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnih in dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci. Ta element vključuje tudi izvedbo in nadzor.

Odnos s kupcem je povezava, vzpostavljena med podjetjema, ki trgujeta, in je za obe strani ključnega pomena. Zgrajen je na vzajemnem poznavanju in zavezanosti k izmenjavi izdelkov, storitev, denarja, časa in informacij (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 48). Odnosi s kupci se razvijajo skozi čas. Vsaka stopnja razvoja ima svoje značilnosti, ki se kažejo v vodenju, organizaciji, medsebojni komunikaciji, cenovni politiki in samem poslovnem procesu. V literaturi lahko zasledimo različne modele življenjskega cikla KAM. Med njimi ne moremo potegniti čiste vzporednice, vendar pa nas navajajo na misel, da naj bi faze razvoja potekale tako, kot je prikazano na sliki 1. Piramida je narejena po analogiji Maslowe hierarhije potreb. Ljudje moramo najprej zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe. Šele ko so te zadovoljene, smo se pripravljene odzvati višjim, manj nujnim potrebam. Zadovoljevanje potreb na višji ravni je vedno pogojeno z izpolnitvijo tistih na prejšnji. Z istega zornega kota lahko gledamo na razvoj odnosov med dobavitelji in kupci. Na najnižji ravni medsebojni odnos zahteva učinkovito trgovanje. Če dobavitelj ne izpolni tega pogoja, se bo odnos težko razvil na višji ravni. V naslednji fazi se med podjetjema razvije sodelovanje, saj se želita izogniti ogroženosti, negotovosti in medsebojni sumničavosti. Nato podjetji ugotovita, da sta zgradili neko razmerje, med njima se razvije zaupanje in

delovanje v smislu razvijanja dolgoročnega odnosa. Na najvišji ravni pa se njun odnos razvije v eno bistvo brez notranjih omejitev. Podjetji si zaupata, zato lahko opustita vse ukrepe, ki ju ščitijo pred posledicami morebitnega oportunističnega vedenja. Na tej točki bosta obe podjetji dosegli optimalni učinek (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 52).

Slika 1: Hierarhija odnosov s kupci



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 52.

2.2. Razlogi za posebno ravnanje s ključnimi kupci

Okolje, v katerem podjetja delujejo, se je v zadnjih letih močno spremenilo. Glavni vzvod teh sprememb sta hiter razvoj novih tehnologij in globalizacija. Poslovni svet je danes veliko bolj povezan, odpirajo se novi trgi, tako kupcem kot dobaviteljem. Posledično to pomeni hujši konkurenčni boj, ki podjetja sili v zmanjševanje stroškov in skrb za večjo učinkovitost. Eden izmed načinov za to je zniževanje nabavnih stroškov. To je razumljivo, saj nabavni oddelki ravnajo z več kot polovico stroškov podjetja. Tipično podjetje porabi okrog 60% svoje neto prodaje za nabavljene izdelke/storitve (Kotler, 2004, str. 222). Poleg tega podjetja danes ne usmerjajo naporov samo v minimizacijo nabavnih stroškov, ampak želijo tudi preko nabave izboljšati svojo konkurenčnost. Trendi kažejo, da se nabava spreminja od klasične do upravljanja nabave, in v zadnjem času, do upravljanja nabavne verige. S klasično nabavo razumemo nakupe, ki so usmerjeni v donosne transakcije in temeljijo na najugodnejši ponudbi s poudarkom na čim nižjih cenah in dobrih nakupnih pogojih. Z upravljanjem nabave so podjetja začela investirati v nabavo, izobraževati nabavno osebje, vlagati v nabavno informacijsko tehnologijo in uvajati strateške pristope k

sodelovanju z dobavitelji (McGinnis, McCarty, 1998, str. 1). Upravljanje nabavne verige pa pomeni strateško povezavo vseh vpletenih podjetij in njihovih procesov od proizvodnje do prodaje izdelkov. Nabava se osredotoča na obvladovanje celotnih stroškov skozi življenjski cikel izdelka, zato razen nabavne cene upošteva tudi stroške financiranja, vzdrževanja, zamud pri dobavah, pomanjkljive kakovosti in podobno. Kupec ne določi, kateri izdelek bo kupil, ampak le funkcije, ki naj jih izdelek izpolnjuje, nato ga razvije skupaj z izbranim dobaviteljem (Rojšek, 2005, str. 7). Učinkovito upravljanje nabave pomeni tudi krčenje števila dobaviteljev. Projekcija A.T. Kerney je pokazala, da se bo število dobaviteljev od leta 1992 do leta 1998, v Severni Ameriki zmanjšalo za 57% in v Evropi za 36% (McGinnis, McCarty, 1998, str. 2). Sharma (1997, str. 28) povzema po Emshwillerju, Wall street Journal (1991), da so podjetja zmanjšala število dobaviteljev od 27% do 90%. Podjetje Xerox je npr. zmanjšalo število dobaviteljev za 90%. Zato je jasno, da se morajo podjetja, ki so v vlogi dobavitelja, na to odzvati. Z bolj profesionalnim pristopom k nabavi in odločanju kupci ne iščejo samo cenovno najugodnejših rešitev. Iščejo dolgoročne koristi, ki jih lahko dobavitelji ponudijo s kakovostjo izdelkov, procesov in svojimi zaposlenimi (McDonald, Rogers, 1998, str. 6). Odnosi med kupci in dobavitelji se torej spreminjajo v bolj partnerske in zaupne.

Zgoraj omenjeni razlogi pa niso edini, ki narekujejo spremembe v obravnavi kupcev. Strnemo jih lahko v nekaj naslednjih točkah (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 6-14):

Hitre spremembe trga - čas je danes glavna determinanta konkurenčne prednosti. Zato je potrebno spremembe na trgu spremljati in samozadostnost je lahko hitro kaznovana. Ironično, manj je na voljo časa za doseganje uspeha, bolj morajo podjetja razmišljati strateško in dolgoročno. Da bi se izognila tveganju, ki ga prinašajo hitre spremembe, se podjetja povezujejo v nabavno verigo, to je distribucijsko verigo med dobaviteljem in kupcem.

Preoblikovanje procesov - podjetja se danes oddaljujejo od koncepta proizvodnje vnaprej določenih izdelkov k proizvodnji rešitev za zadovoljevanje potreb kupcev, pri čemer morajo skrbeti za čim nižje stroške. Eden izmed začetnih in hkrati ključnih pogojev za uspešno zadovoljevanje kupčevih potreb je pretok informacij v celotni nabavni verigi. Tipičen primer je skupno upravljanje z informacijami o zalogah, ki omogoča dobaviteljem pravočasno dobavo. Razvoj informacijske tehnologije to omogoča brez večjih težav. Tako kot se znotraj podjetij s pomočjo intraneta informacije med zaposlenimi prosto pretakajo, so lahko na voljo tudi ostalim členom v nabavni verigi. Naslednji korak, ki ga morata skupaj opraviti dobavitelj in kupec, je pregled vseh aktivnosti, da bi lahko učinkovito upravljala s procesi, ki se nanašajo na njuno sodelovanje. To lahko podjetji dosežeta le z zaupanjem in partnerstvom. Skupno načrtovanje in koordiniranje poslovnih procesov je odlično izhodišče za vzajemno razumevanje, korist in predanost.

Zrelost trga - o zrelem trgu govorimo takrat, ko nek izdelek uporabljajo že vsi potencialni kupci. Danes je že veliko trgov doseglo to fazo razvoja. Dobavitelji zato ne smejo dopustiti, da postaneta cena in dosegljivost izdelka edina faktorja uspeha. Poiskati morajo nove načine razlikovanja⁴. Večja skrb za ključne kupce je eden izmed načinov, ki jim to omogoča. Zrelost medorganizacijskega trga je pravzaprav eden izmed vzvodov, ki je pripeljal do razvoja KAM. Podjetja so prišla do spoznanja, da bodo lažje tekmovala s svojimi konkurenti, če bodo bolj cenila svoje obstoječe kupce kot pa da poskušajo pridobiti nove. Slednje običajno pomeni prevzeti jih konkurentu, kar podjetju povzroča velike stroške in negotovost.

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

Nenazadnje pa morajo podjetja imeti v mislih tudi dejstvo, da zahteva pridobitev novega kupca, po nekaterih izračunih, petkrat več naporov, časa in denarja kot ohraniti dosedanjega (Kotler, 2004, str. 75). Z izračunom vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe lahko ugotovimo, koliko je vreden kupec za podjetje, če mu ostaja zvest določeno število let (Kotler, 2004, str. 76):

$$\begin{array}{l} \text{Letni prihodki od kupca} \\ \times \text{ povprečno število let zvestobe} \\ \times \text{ dobičkovnost prihodkov} \\ \hline = \text{vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe} \end{array}$$

Poleg tega praviloma majhen delež kupcev prispeva velik delež k prodaji in dobičku, zato je potrebno te kupce obravnavati drugače.

Dobro je opozoriti, da je lahko program za ravnanje s ključnimi kupci v nekaterih primerih manj primeren. To velja, kadar imamo zelo razdrobljen trg z malo dobavitelji ali če je obseg dobave tako majhen, da le ta nima večjega vpliva ne na kupčevo ne na dobaviteljevo poslovanje. Oziroma, gledano z vidika kupca, kadar ta ne zaznava diferenciacije v ponudbi in odločitve o nakupu sprejema pretežno na podlagi cene, ali kadar se odločitve o dobavah sprejemajo na najnižji ravni v kupčevi organizaciji. Nadalje, izdelek je lahko za kupca s tehničnega ali finančnega vidika nepomemben ali pa je kupec tradicionalno nezvest in v

⁴ Razlikovanje (diferenciacijo) opredelimo kot proces dodajanja spleta smiselnih in pomembnih razlik, ki naredijo ponudbo podjetja drugačno od ponudbe tekmecev (Kotler, 2004, str. 315).

izgradnji dolgoročnih odnosov ne vidi nobenega smisla in koristi (Burnett, 1193, str. 9). Napačno je torej predvidevati, da si vsi kupci želijo vzpostaviti tesne partnerske odnose z dobavitelji. Nekatera podjetja preprosto ne poslujejo na tak način. Nabavo ohranjajo na transakcijski osnovi s ciljem znižati nabavne stroške, tudi za ceno kvalitete, z namenom doseči čim boljši finančni rezultat.

Z vidika poslovnega tveganja⁵ in vpliva na kupčevo poslovanje⁶ lahko dobavitelje razdelimo v štiri skupine (Lane, Piercy, 2004, str. 663):

- a) *dobavitelji, ki imajo majhen vpliv na kupčevo poslovanje, a velik na tveganje (je edini dobavitelj);* ti dobavitelji niso strateški partnerji. Kupec bo poskušal zmanjšati tveganje s pridobitvijo še enega dobavitelja, lastno proizvodnjo ali z zahtevo po pogodbeno zagotovljenih dobavah;
- b) *dobavitelji, ki imajo majhen vpliv na kupčevo poslovanje in tveganje;* cilj kupca je doseči učinkovito trgovanje, tudi z zmanjšanjem števila dobaviteljev. Na dobavitelja ne gleda kot na partnerja;
- c) *dobavitelji, ki imajo velik vpliv na kupčevo poslovanje, a majhen na tveganje;* kupec bo izrabil svojo pogajalsko moč in izvajal pritisk na cene. Dobavitelj lahko jemlje kupca kot ključnega, vendar pa ga kupec verjetno ne bo obravnaval kot strateškega partnerja;
- d) *dobavitelji, ki imajo velik vpliv na kupčevo poslovanje in tveganje;* takih dobaviteljev je zelo malo. Priložnost za dobavitelja, da razvije strateško partnerski odnos, je v ustvarjanju dodane vrednosti, ki bo kupcu povečala konkurenčno prednost na njegovem trgu.

2.3. Analiza portfelja kupcev kot podlaga za določitev ključnih kupcev

Če torej vsi kupci niso enako pomembni, je potrebno ugotoviti, kateri so tisti, ki jim bomo posvečali več pozornosti in gradili z njimi dolgoročne odnose na višji ravni. Med njih bo podjetje razdelilo svoje omejene vire z namenom doseči svoje strateške cilje. Podjetje lahko ugotovi, da ima tudi takšne kupce, v katere ne bo vlagalo svojih naporov. To nam pokaže analiza portfelja kupcev.

⁵ V tem kontekstu poslovno tveganje pomeni kupčevo (ne)zmožnost, da izdelek dobi kje drugje (ga kupi od drugega dobavitelja, proizvede sam in podobno).

⁶ S vplivom na poslovanje je mišljen vpliv na zmanjšanje kupčevih stroškov in/ali povečanje njegove konkurenčnosti.

2.3.1. Merila za presojo privlačnosti kupcev

Zelo pomembno je torej, da znamo pravilno izbrati ključne kupce. Ključnega kupca ne določata samo velikost njegovih nakupov, ampak tudi pomembnost s strateškega zornega kota. Avtorji navajajo različne načine, kako izbrati ključne kupce. Ena izmed možnosti je, da zaposleni, vpleteni v KAM, odgovorijo na vprašanje: "Kakšen je po vašem mnenju pomemben kupec za vaše podjetje?". Nato naredijo seznam, pridobljen na podlagi metode, imenovane nevihta možganov⁷. S seznamom je potrebno odstraniti tista merila, ki so sicer čisto primerna, a se ne ujemajo s strategijo podjetja oziroma lahko pripeljejo do porabe omejenih virov v zvezi s kupcem, ki ni strateško pomemben. V naslednjem koraku je potrebno sprejeti dokončen seznam meril, s pomočjo katerega izberemo in sprejmemo seznam ključnih kupcev (Pardo, 1999, str. 281).

Izbor strateško pomembnih kupcev je ključnega pomena za prihodnost podjetja. Le tako lahko podjetje razume njihove potrebe in temu primerno prilagodi svoje zmožnosti. V obzir je potrebno vzeti različna merila privlačnosti kupca. Po eni strani so to t.i. trda merila kot so npr. obseg prodaje, dobičkonosnost, in po drugi t.i. mehka, npr. skladnost kupca z dobaviteljem (je kupec prevelik, premajhen, preveč zahteven, ima prevelika pričakovanja, kako se ujema z dobaviteljevo strategijo), zaupanje, zvestoba in podobno. Glede na to, da večina podjetij nima razvitega sistema za spremljanje razporeditve stroškov in dobičkonosnosti za posamezne kupce, izbira meril pogosto sloni na subjektivni presoji sodelujočih v KAM (Millman, Wilson, 1999, str. 331). Potrebno je torej poiskati merila, po katerih bomo ključne kupce izbirali. Podjetja zaradi omejenosti s svojimi viri ne morejo razviti strategije za vsakega kupca posebej. Na podlagi določenih meril izberejo ključne, katerim se v obliki programa KAM bolj posvetijo. McDonald, Millman, Rogers (1997, str. 747) predlagajo naslednja merila:

Vrednost prodaje - je najpogosteje uporabljeno merilo, ki temelji na znanem Paretovem pravilu 80/20. To pomeni, da 80% prodaje praviloma ustvari 20% kupcev. Podobno bi lahko izbrali tudi prvih nekaj kupcev po vrednosti prodaje. To merilo je preprosto za uporabo in zelo pomembno. Tako bodo lahko na seznam ključnih kupcev uvrščeni tudi tisti kupci, ki veliko kupujejo, a ne zadoščajo drugim merilom.

Potencial za dobiček - v primerjavi s prvim ga težje uporabimo, saj zahteva od podjetja, da spremlja stroške oskrbovanja kupca in njihovo dobičkonosnost.

Status kupca - gre za različna kvalitativna merila, kot so npr. ugled kupca, ki lahko predstavlja dobro referenco in tako izboljša dobaviteljev ugled, deluje v hitro razvijajoči se

⁷ Ang. Brainstorming.

panogi, predstavlja potencial za prodor na nove trge, dobavitelju pomaga pridobiti nova tehnološka ali trženjska znanja.

Podjetje mora torej presojati privlačnost kupcev glede na merila, ki so zanj pomembna. To niso nujno zgolj čista ekonomska merila, kot so npr. vrednost prodaje, razlika v ceni, ki jo dosega, prispevek k dobičkonosnosti. Na kupca je potrebno gledati širše, npr. z vidika pripravljenosti za sodelovanje, skladnosti, zanesljivosti, plačilne discipline, stroškov ohranjanja ali izgube kupca. Pomembno je vključiti tudi pričakovanja za prihodnost; ni dovolj, da analiziramo samo preteklo stanje (kot se ne moremo voziti naprej, z gledanjem v vzvratno ogledalo). Upoštevati je potrebno dinamiko sprememb trga in kupčevih potreb v prihodnosti (Miller, Heiman, Tuleja, 1994, str. 29).

2.3.2. Merila za presojo konkurenčnega položaja podjetja kot dobavitelja

Podjetje, kot dobavitelj, mora ugotoviti, kakšen je njegov položaj pri kupcih. Te ocene se bodo večinoma razlikovale za vsakega od njih, saj temeljijo na tem, kako posamezni kupec ocenjuje sposobnost dobavitelja za zadovoljevanje njegovih potreb. Strnemo jih lahko v naslednje skupine (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 747):

Enostavnost sodelovanja - pomembno je, kakšni in kako hitri so dobaviteljevi odzivi in odgovori na kupčeve probleme in vprašanja, kakšni so dobavni roki, ali zapleteni procesi v dobaviteljevem podjetju kupcu otežujejo in podaljšujejo nakupni proces.

Kakovost izdelka/storitve - kakovosten izdelek/storitev je prvi pogoj za uspešno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem. Zadostiti mora kupčevim merilom kakovosti in hkrati dati dodano vrednost kupcu. V nekaterih primerih je zaželeno, da ima proizvod uveljavljeno blagovno znamko. Kvaliteten proizvod je eden izmed dejavnikov, ki zagotavljajo dolgoročen obstoj dobavitelja in s tem prinaša stabilnost kupčevemu poslovanju.

Dobaviteljevi zaposleni - pomembna je tako njihova strokovnost kot tudi osebnostne lastnosti, predvsem so zaželeni poštenost, integriteta, in zelo pomembno, razumevanje kupca.

Dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu lahko ocenjujemo tudi z naslednjimi merili (Rojšek, 2005, str. 8):

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

Burnett (1993, str. 51) predlaga, da dobavitelj ugotovi, kakšen je njegov konkurenčni položaj glede na to, v kolikšni meri zadosti kupčevim merilom uspešnosti dobavitelja. Izmeri ga lahko z deležem prodaje kupcu (v primerjavi s konkurenco), kakovostjo proizvoda, cenovno konkurenčnostjo ter s trajanjem in intenzivnostjo njunega odnosa. Vrednost vsakega merila (ocena pomnožena z njeno utežjo) odseva dobaviteljev položaj pri kupcu in njegovo posebno poslovno prednost v primerjavi z drugimi dobavitelji (konkurenti) pri kupcu.

2.3.3. Sestava kupcev in skupine ključnih kupcev

Ocena obeh spremenljivk, to je privlačnosti kupcev in konkurenčnega položaja proučevanega podjetja kot dobavitelja, omogoča, da v naslednjem koraku naredimo matriko, s pomočjo katere lahko opredelimo prihodnje ravnanje s kupci. Vsakemu merilu določimo utež in oceno po lastni presoji in na podlagi izkušenj.

Presoja privlačnosti kupcev poteka v naslednjih korakih:

- opredelimo najpomembnejša merila (glede na izdelek, konkurenco, trg, strategije podjetja),
- vsakemu merilu določimo utež glede na pomembnost (npr. na lestvici od 0 do 1; seštevek vseh uteži naj bo 1),
- z oceno (npr. od 1 do 10) ocenimo privlačnost kupca glede na vsako od izbranih meril,
- vsako utež in oceno zmnožimo, vse zmnožke seštejemo in dobimo oceno privlačnosti kupca.

Presoja konkurenčnega položaja dobavitelja bo potekala po enakih korakih. Merila za presojo morajo biti določena s kupčevega zornega kota. Dobra podlaga za njihov izbor je lahko raziskava zadovoljstva kupcev, iz katere je razvidno, kateri so ključni dejavniki uspeha dobavitelja pri kupcu in kako pomemben je vsak od njih. Presojo lahko opravi tudi kupec sam, ki bo vsakemu merilu dodelil utež in oceno.

Nato lahko kupce razvrstimo v spodnjo matriko in določimo strategije ravnanja. Matrika je narejena po zgledu McKinseyeve portofolio matrike tržna privlačnost/konkurenčna moč (McDonald, Rogers, 1998, str. 67).

Slika: 2: Matrika privlačnost kupca/dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu

Dobaviteljev konkurenčni položaj pri kupcu

	<i>Močan</i>	<i>Šibek</i>
<i>Močna</i>	ZVEZDE	ZANIMIVI KUPCI
Privlačnost kupca	MOLZNE KRAVE	PROBLEMATIČNI KUPCI
<i>Šibka</i>		

Vir: Rojšek, 2005, str. 7.

Vsako polje matrike predpostavlja drugačno strategijo ravnanja, in sicer:

- **zvezde:** zanje je primerna strategija *razvoja*, kadar so to zelo privlačni kupci, kjer dobavitelj še lahko izboljša konkurenčni položaj in poveča prodajo, ali strategija *obrambe*, če gre za kupce, kjer je podjetje ugodni položaj v smislu partnerstva že doseglo in ga želi ohraniti;
- **zanimivi kupci:** podjetje mora ugotoviti, kako lahko izboljša svoj položaj, saj so ti kupci zanj zanimivi. Od teh ugotovitev bo odvisna tudi strategija. Če so stroški vlaganja v razvoj odnosa s kupcem preveliki, je smotrno razmisliti tudi o *umiku*, sicer pa se podjetje odloči za strategijo *razvoja*, da bi kupca premaknilo med zvezde;
- **molzne krave:** to so kupci, ki sicer niso zelo privlačni, vendar pa so donosni zaradi močnega položaja, ki ga ima podjetje pri njih. Zato je zanje primerna strategija *vzdrževanja*, prekomerno pa podjetje svojih sredstev v odnose s temi kupci ne bo vlagalo;
- **problematični kupci:** so kupci, kjer je položaj podjetja kot dobavitelja neugoden in hkrati za dobavitelja niso privlačni. Uporabni sta strategiji *žetve*, kar pomeni, da v njih

podjetje ne vlaga, ampak posluje z njimi, dokler naročila še prispevajo k pokritju. V nasprotnem primeru se odloči za strategijo *umika*.

Ključni kupci so torej tisti uvrščeni v polje "zvezde". Ti so namreč za dobavitelja zelo privlačni in hkrati ima dobavitelj pri njih zelo dober konkurenčni položaj. Podjetje lahko kot ključne kupce obravnava tudi kupce v polju "zanimivi kupci", saj jih glede na svoja merila ocenjuje kot privlačne in si bo z drugačnim ravnanjem poskušalo utrditi svoj položaj pri njih.

2.4. Organizacija ravnanja s ključnimi kupci

Številne raziskave so pokazale, da bo KAM uspešnejši, če bodo aktivnosti skrbno načrtovane, formalizirane in sistematično opravljene (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 11). Pri postavitvi organizacije je potrebno upoštevati sestav različnih dejavnikov, zato je razumljivo, da gre za eno najtežjih odločitev pri vpeljavi KAM. Postavitev organizacije zahteva odgovore na številna vprašanja. Ta nas korak za korakom vodijo do sestave celovite slike organizacije ravnanja s ključnimi kupci (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 315).

2.4.1. Zaposleni s polovičnim ali polnim delovnim časom

Po izkušnjah tujih podjetij so na splošno na voljo štiri organizacijske rešitve (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 315-316):

a) polovični program: za pomembne kupce skrbijo posamezniki, ki sicer že imajo tudi druge zadolžitve. V manjših podjetjih je to običajno poslovodstvo, v večjih pa vodja trženja ali prodaje. Primeren je za manjše podjetje in za podjetje, ki prodaja na trgu, kjer nastopa le nekaj večjih kupcev. Vpeljejo ga tudi tista podjetja, kjer kupec pričakuje, da bo komuniciral z višjimi ravnmi poslovodstva podjetja. Lahko je tudi začetna oblika vpeljave KAM, ki se lahko kasneje razvije v katero od višjih oblik. V primerjavi z drugimi oblikami je razmeroma cenejša, saj npr. podjetje nima stroškov s posebnim skrbnikom kupcev;

b) polni program na ravni strateške poslovne enote: ta je decentraliziran po posameznih strateških poslovnih enotah ali divizijah. V primeru, da se med enotami portfelji ključnih kupcev prekrivajo ali če nekaj ključnih kupcev kupuje od različnih poslovnih enot, ga lahko oblikujemo tudi po skupinah enot;

c) polni program, ki je centraliziran na ravni družbe: primeren je za podjetja, kjer imajo vse poslovne enote opravka z istimi kupci ali pa se v pretežni meri prekrivajo. Vpeljava je

zelo zahtevna. Takšna rešitev je morda lahko včasih premalo fleksibilna z vidika potreb posameznih poslovnih enot. Hkrati pa daje skrbnikom kupcev mnogo večjo avtoriteto in veliko bolj prispeva k temu, da postane celotno podjetje usmerjeno h kupcu;

d) posebna poslovna enota oz. oddelek za ravnanje s strateško pomembnimi kupci: to je najbolj razvita organizacijska rešitev. Primerna za res velike kupce, saj gre za popolnoma ločeno poslovno enoto, ki se ukvarja zgolj s strateško pomembnimi kupci. Najvišja oblika naj bi imela celo svojo proizvodno, raziskovalno in prodajno enoto, kar pa je zaenkrat zaslediti le v redkih podjetjih v tujini.

2.4.2. Umestitev skrbnikov kupcev v organizacijsko sestavo podjetja

Najenostavnejša rešitev je umestitev skrbnikov kupcev v prodajno službo. Ne zahteva vpeljave posebne organizacijske rešitve, kajti skrbniki so del ostalega prodajnega osebja in tako podrejeni vodji prodaje. Iz tega izhaja slabost, da skrbnik ne bo imel prave avtoritete, moči, povezave z višjimi ravni in možnosti koordinacije z ostalimi funkcijskimi področji, ki niso vpletena v KAM. Obstaja tudi nevarnost, da bodo ostali delavci v prodaji skrbnika jemali kot nepotrebne. Glede na to, da se naloge in zahtevana znanja razlikujejo od prodajnega osebja, podjetja skrbnika običajno ločijo od ostalega prodajnega osebja.

Naj omenim tudi drugo možnost, to je vpeljavo nove organizacijske ravni. V tem primeru so ključni kupci popolnoma pod okriljem skrbnikov, ki so podrejeni vodji/em skrbnikov kupcev. Ta pa je v hierarhiji na isti ravni kot vodja prodaje in neposredno podrejen vrhovnemu poslovodstvu. Pri vpeljavi tega modela je potrebna velika mera previdnosti. Lahko se namreč ustvari vtis, da so skrbniki ključnih kupcev posebna elita v podjetju, kar lahko ogrozi sodelovanje med njimi in prodajno službo.

2.4.3. Notranja organizacija sistema ravnanja s ključnimi kupci

S tem mislim na število ravni, na katerih se bo izvajal KAM, število skrbnikov na posamezni ravni in število kupcev, dodeljenih posameznemu skrbniku. Odločitev o številu ravni je povezana z organizacijo. Centraliziran sistem (na ravni družbe) praviloma zahteva več ravni. To pomeni, da vodja skrbnikov kupcev vodi in nadzira več skrbnikov kupcev. Priporočeno je pet do sedem skrbnikov na enega vodjo. Decentraliziran sistem po divizijah pa zahteva manjše število ravni oziroma enostopenjsko notranjo organizacijo. Število kupcev dodeljeno skrbniku je odvisno od zahtevnosti prodajne situacije. Smotrno je imeti v mislih, da je uspešnost dela skrbnikov ključnih kupcev obratno sorazmerna s številom

kupcev, ki so mu dodeljeni. Priporočeno število je tri do pet ključnih kupcev na skrbnika (Kempeners, van der Hart, 1999, str. 319).

2.4.4. Organizacija skupine za ravnanje s ključnimi kupci

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

- *lastna skupina*: skrbnik ima svojo skupino stalnih članov za strateško pomembne kupce, ki poročajo neposredno samo skrbniku. Takšna rešitev je sicer z vidika učinkovitosti in usklajenosti najprimernejša, a primerna in stroškovno opravičljiva samo za velika podjetja;
- *deljena skupina*: člani niso stalni člani nobene od skupin, ampak se njihovo delo razporedi med ključne kupce. Ker obstaja možnost konfliktov med skrbniki kupcev glede časa, porabljenega za določenega kupca, je priporočeno, da se delo razporedi na podlagi predhodnega dogovora. Člani poročajo tistemu skrbniku, za katerega opravljajo naloge;
- *deljena skupina z lastnim vodjem*: takšna skupina sicer dela samo za ključnega kupca, a poroča svojemu vodji in ta vodji skrbnikov kupcev. Takšen pristop bi bil primeren za podjetja z velikim številom ključnih kupcev. Kot slabost se omenja dodatno število vodstvenih ravni.

Seveda gre navedeno razumeti samo kot okvir, ki ga podjetja lahko uporabijo za pomoč pri iskanju sebi najboljše rešitve.

2.4.5. Lokacija skrbnikov kupcev

Skrbniki kupcev naj bi bili tudi geografsko čim bližje svojim kupcem. Kadar je skrbnik zadolžen za več kupcev, so ti izbrani tako, da so čim bližje drug drugemu. Isto velja tudi za člane skupine, ki delajo za te kupce. Zlasti za mednarodne trge je to pomembno, saj lahko na ta način skrbnik lažje razume svoje kupce ter njihove potrebe in posebnosti, še posebej

tiste, ki izhajajo iz njihovega lokalnega okolja (Kempeners, van der Hart, 1999, 2003, str. 322).

Vidimo torej, da KAM zahteva zelo premišljeno ravnanje, ko se odločamo o organizaciji. Po drugi strani, pa ravno Workman, Homburgin Jensen (2003, str. 13) v svoji raziskavi ugotavljajo, da formalizacija ravnanja ni ključni faktor uspeha. Bistvena je kultura podjetja, ki teži k zavezanosti za drugačno obravnavanje ključnih kupcev. Zanj je odgovoren top management, ki s svojim zgledom in ravnanjem ustvarja primerno klimo znotraj podjetja, ki vodi do predanosti in solidarnega obnašanja vseh zaposlenih vključenih v KAM.

2.5. Načrt sodelovanja s ključnimi kupci

Načrt sodelovanja je ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev. Analiza sedanjega stanja, sistematična opredelitev ciljev, poti za njihovo doseganje in določitev meril za merjenje dosežkov so ključnega pomena za uspešno sodelovanje. Pomembno je, da načrta ne delamo zaradi načrta samega. Pogosto se zgodi, da je načrt narejen samo zato, da bi podjetje navzven izgledalo bolj profesionalno, namesto da bi se posledično izboljšali rezultati. Ali kot je izjavil bivši direktor podjetja J. Sainsbury, Roy Griffiths: *"Strateško planiranje v večini podjetij je kot indijanski dežni ples. Indijanci se sicer počutijo bolje, a to nima nobenega vpliva na vreme."* (Steward, 1996, str. 91). Načrt sodelovanja s ključnim kupcem je smiselno, če ga pripravimo skupaj s kupcem. Za to je potrebno že prej pridobiti kupčev pristanek in zavezanost k takšnemu načinu sodelovanja. Gre za skupno postavljanje ciljev in strategij, kar zahteva veliko mero zaupanja. Podjetji si bosta namreč izmenjali informacije, ki so lahko precej občutljive narave. Kupca zato seznanimo, kakšne informacije pričakujemo in za kaj bodo uporabljene. Pojasnimo, kako lahko z njimi pridobimo vzajemno korist in dosežemo skupne cilje. Predstavimo politiko varovanja podatkov in informacij. Torej je pomembno, da ima podjetje to politiko res vzpostavljeno in je v resnici k njej zavezano. Glede na to, da je načrtovanje tesno povezano s strategijo, morata obe strani komunicirati na ravni najvišjega posloводства. Strateške načrte bosta težko sprejela in uresničila referent v nabavi in referent v prodaji.

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

- *temeljni podatki o kupcu:* to je nekakšna osebna izkaznica kupca, ki vsebuje osnovne podatke o podjetju: ime, naslov, elektronski naslov, telefonske in fax številke, podružnice. Vsebuje podatke o trgu kupca, stopnji razvoja trga in kakšen je kupčev položaj na njem;

- *finančni podatki o kupcu*: običajno vključujejo podatke za obdobje preteklih treh let, in sicer: vrednost prodaje, ustvarjeni dobiček, zadržani dobiček, vloženi kapital. Poleg tega vključimo tudi relativne kazalce, kot so npr. stopnja dobička, obrat kapitala, donosnost kapitala, likvidnostni koeficient, solventnost. Te informacije nam olajšajo odločitve o razporeditvi omejenih virov na posameznega kupca;
- *mreža načrtovanih stikov z zaposlenimi v kupčevem podjetju*: poimensko navedemo vse tiste zaposlene, s katerimi smo v stiku, njihov položaj v podjetju in pogostost stikov (dnevno, mesečno in podobno);
- *ugotovitve opravljene analize oskrbovanja kupca*: opravili naj bi jo v preteklem letu. Gre za ugotovitve povezane z odzivnostjo na obeh straneh, reševanjem reklamacij, logistične operacije, izobraževanja. Podamo načrte, kaj je potrebno izboljšati na strani kupca in dobavitelja v naslednjem letu;
- *pregled prodaje*: tudi tukaj zajamemo podatke preteklih treh let, razdeljenih po skupinah izdelkov. Navedemo razloge za povečanje ali zmanjšanje prodaje;
- *strateške usmeritve kupca in našega podjetja*: ta del načrta razdelimo na dva dela. Oba sta narejena za triletno obdobje (tekoče leto in naslednji dve leti). V prvem navedemo, kakšni so strateški načrti kupca in v drugem, kakšni so strateški načrti dobavitelja. Možno je, da bosta tako kupec kot dobavitelj malce pretiravala, oziroma ne bosta čisto iskrena. Vendar pa nam te informacije lahko razkrijejo marsikaj zanimivega in jih ne smemo zanemariti;
- *prodajne strateške usmeritve našega podjetja*: navedemo tisti del poslanstva podjetja, ki se navezuje na prodajo. Prikažemo delež dobave našega podjetja pri proučevanem kupcu po posameznih izdelkih, za preteklo leto, ter načrtovani in uresničeni delež za tekoče leto;
- *poslovne priložnosti, obojestransko potrjene*: natančno jih definiramo za naslednje leto in nakažemo za prihodnji dve leti;
- *specifične akcije za naslednje leto*: gre za kritične aktivnosti, ki jih morata podjetji opraviti. Razdelimo jih po četrletjih in poimensko navedemo, kdo je zanje odgovoren;
- *potrebni viri za doseganje načrta*: tukaj je zelo pomembno sodelovanje kupca. Tudi kupec se mora zavezati za porabo določenih virov in najlažje bomo to dosegli, če je to formalno dogovorjeno in sprejeto z njegove strani. Prav tako bo delež virov večji, če so sporazumno sprejeti na začetku, kot če bi jih dogovarjali sproti med letom. Če je le možno, vire kvantificiramo;
- *spremljanje izvajanja načrta*: opredelimo, na kakšen način bomo spremljali izvajanje nalog, po možnosti opredeljeno s kvantitativnimi podatki in ne občutki, pričakovanji;
- *analiza obsega prodaje*: pripravimo tabelo za četrletno spremljanje količine prodaje po skupinah izdelkov (načrtovano in doseženo);
- *analiza vrednosti prodaje, stroškov in prispevka za kritje*: pripravimo tabelo za zadevnega kupca, kjer za četrletje spremljamo navedene kategorije, načrtovane in

dosežene. To je najbolj pomemben del načrta, saj nam pokaže, kako lahko izboljšamo dobičkonosnost kupca;

- *korektivni ukrepi*: sprejmeta jih kupec in dobavitelj na podlagi preteklih dogodkov in opravljenih akcij.

Načrt torej povzema preteklo situacijo in prihodnje akcije, ki jih bosta opravila dobavitelj in kupec. Združuje in koordinira proces načrtovanja, ki bi sicer potekal ločeno na obeh straneh, brez prevelikih posvetovanj in medsebojnih koordinacij. Predstavlja formalen dokument prihodnjih skupnih aktivnosti, zato ga je potrebno razdeliti vsem tistim zaposlenim v lastnem in kupčevem podjetju, ki so vključeni v njegovo izvajanje. Biti mora podlaga za vse operativne sestanke in bolj formalna poročila povezana s tem kupcem. Hkrati pa ima tudi pomembno sporočilno vlogo kupcu. Kaže namreč pripravljenost in zavezanost dobavitelja k partnerskemu sodelovanju, ki se odraža v dejanjih in ne samo besedah (Steward, 1996, str. 118).

2.6. Finančni vidik ravnanja s ključnimi kupci

Celotni dobiček podjetja je rezultat njegovega poslovanja z vsemi kupci, v določenem obdobju⁸. Dobiček je torej razlika med prihodki od prodaje in stroški. Podjetja v svojih finančnih poročilih prikazujejo dobiček na ravni celotnega podjetja, vodijo evidence o dobičkonosnosti posameznih poslovnih enot ali po skupinah izdelkov. Kupce podjetja pogosto ocenjujejo po vrednosti prodaje, ki pa nam nič ne pove o dobičkonosnosti posameznega kupca. Ravno največji kupci bodo najbolj vplivali na dobiček ali izgubo podjetja. In ravno ti imajo lahko zelo nizko dobičkonosnost, saj si zaradi svojega dobrega položaja in moči izborijo večje popuste in druge ugodnosti. Študije kažejo, da v številnih panogah izgube povzročajo prav kupci, pri katerih dobavitelji dosegajo največjo vrednost prodaje in da le malo podjetij točno ve, kateri kupci jim prinašajo dobiček in kateri ga zmanjšujejo (Petković, 2001, str. 45). Dobičkonosnost posameznega kupca nam torej pove, kakšne stroške nam kupec povzroča glede na dobiček, ki ga z njim ustvarimo. Da bi upravičili stroške in naložbe v posameznega kupca, je nujno izračunati kakšna je njegova dobičkonosnost. Pri tem se je potrebno zavedati, da podatka dobičkonosnosti ne moremo najti v obstoječih evidencah, ampak ga bomo morali izračunati.

Ugotavljanje vrednosti prodaje, danih popustov in neposrednih spremenljivih stroškov za posameznega kupca ne bo predstavljalo večjega problema. Vendar razporeditev teh kategorij ne daje celotne slike o dobičkonosnosti kupca. Posameznemu kupcu je potrebno

⁸ V tem kontekstu upoštevamo samo prodajo izdelkov/storitev in ne drugih neprodajnih aktivnosti, npr. prodaja premoženja.

pripisati tudi posredne stroške⁹, pri čemer lahko nastanejo težave, ki na splošno nastajajo pri njihovi razporeditvi. Gre za stroške prodajnega in tehničnega osebja, administracije, distribucije, tržnega komuniciranja in podobno. Poleg tega pa je problematična razporeditev stalnih stroškov. Mnoga podjetja izračunajo le prispevek za kritje stalnih stroškov kot razliko med prihodki od prodaje in neposrednimi spremenljivimi stroški. Tako se izognejo zapletu okrog stalnih stroškov. Vendar, kot predlaga Burnett (1993, str. 121), je za tako pomembno analizo potrebno narediti korak dalje. Kako razporediti stalne stroške, lahko ponazorimo z naslednjim poenostavljenim primerom. Na primer, da želi podjetje razporejati med kupce naslednje stalne stroške:

- a. neposredni stalni strošek: nabava (ogrevanje, električna, pisarniški material) in plače - stroške pustimo v obstoječi obliki;
- b. posredni stalni strošek: najemnina - stroške preračunamo glede na porabljeni prostor, npr. na kvadratni meter.

Te stroške razporedimo na primer med: prodajo, tehnično podporo, distribucijo in prodajno administracijo, tako da opredelimo (primer v Prilogi; Tab. 1, str. 1):

- prodajo s stroškom prodajnega klica ali obiska;
- tehnično podporo s stroškom enodnevnega dela zaposlenega v podpori;
- distribucijo s stroškom dobavljene enote;
- prodajno administracijo s stroškom obdelave naročila.

V naslednjem koraku lahko naredimo analizo dobičkonosnosti za posameznega kupca (primer v Prilogi 1; Tab. 2, str. 1):

Prihodki od prodaje
- popusti
- proizvodni stroški

= bruto prispevek za kritje stalnih stroškov in dobička
- stalni stroški¹⁰

= **dobiček/izguba**

Ta metoda se bo razlikovala med podjetji glede na organizacijo prodajne in tehnične službe, naravo izdelka, način distribucije in organizacije administracije, obdelavo naročil in storitev, ki jih podjetje nudi kupcu (Burnett, 1993, str. 123). To je le eden izmed načinov

⁹ Posrednih stroškov ne moremo direktno pripisati posameznemu izdelku/storitvi, ampak jih razporejamo na podlagi meril, s katerimi so povezani (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 125).

¹⁰ Stalni stroški so ovrednoteni za vsakega posameznega kupca glede na stroške prodaje, tehnične podpore, distribucije in prodajne administracije, ki smo jih imeli zanj.

analiziranja dobičkonosnosti kupcev. Analiza je lahko opravljena v različnih oblikah in na podlagi različno upoštevanih spremenljivk, vsekakor pa mora biti prilagojena potrebam podjetja (Kambič, 2004, str. 14).

Na podlagi podrobne analize stroškov, ki jih povzroča posamezni kupec, lahko, skupaj z njim, poiščemo možnosti kako jih zmanjšati. Za kupca to lahko pomeni nižje nabavno ceno, za dobavitelja pa večji dobiček. Glavne prednosti ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev za dobavitelja lahko strnemo v naslednji tabeli:

Tabela 1: Finančne in nefinančne prednosti spremljanja dobičkonosnosti kupcev

	Finančne prednosti	Nefinančne prednosti
1	Ustvarjene so merljive priložnosti za izboljšanje dobičkonosnosti posameznega kupca	Vsi vpleteni lahko bolje razumejo, kako se stroški spreminjajo in njihovo povezanost z obsegom prodaje
2	Ustvarjene so možnosti za izboljšavo dobičkonosnosti podjetja	Poveča se dejanski in s strani kupca zaznan, profesionalni pristop v odnosu do njega
3	Vzpostavi se nadzor nad tistimi stroški, ki jih lahko obvladuje skrbnik kupcev ali drugi ravnatelji	Izboljša se komunikacija znotraj podjetja in s ključnim kupcem
4	Upravljanje z viri, ki prinašajo dobiček, je bolj učinkovito	Zaradi boljšega poznavanja in razumevanja poslovanja druge strani se izboljša se trgovanje med podjetjema
5	Bolj dobičkonosno povečanje prodaje	
6	Izboljšanje dobičkonosnosti pri enakem obsegu prodaje	

Vir: Steward, 1996, str. 203.

Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupca mora imeti podjetje na razpolago ustrezne podatke. Teh ne bomo dobili na podlagi, sicer najpogosteje merjene, dobičkonosnosti za posamezne poslovne enote ali proizvode. Uvedba računovodskega sistema za merjenje dobičkonosnosti kupcev zahteva čas, denar, voljo in pripravljenost vrhovnega vodstva podjetja. Pri vpeljavi takšnega sistema je potrebno upoštevati določena dejstva in napotke (Steward, 1996, str. 186-189):

- podatki, ki jih zbiramo za ta namen, jemljejo veliko časa in denarja. Upoštevati je potrebno osnovno načelo vsakega zbiranja podatkov in sicer, da stroški zbiranja podatkov ne smejo biti višji od njihove vrednosti, ko so enkrat zbrani;

- rezultati, ki jih dobimo, morajo biti uporabni. Lepo je imeti na voljo različne tabele in grafe, ki jih potem lahko vključujemo v razna poročila in druga podobna gradiva. Vendar pa, če na njihovi podlagi ne moremo, oziroma ne znamo, sprejeti konkretnih ukrepov in izvesti določenih akcij, je bolje vse skupaj takoj pozabiti;
- rezultati morajo biti uporabniku prijazni;
- sistem mora biti fleksibilen in mora omogočati upoštevanje vseh sprememb skozi čas.

Na ta način lahko podjetje dobi popolno sliko o kupcu s finančnega vidika, smernice za izboljšanje sedanjega stanja in osnovo za načrtovanje prihodnjega sodelovanja s ključnim kupcem.

2.7. Znanja in sposobnosti skrbnika ključnih kupcev

Vloga skrbnika kupca je ključna za obe strani, za dobavitelja in kupca, zato zahteva splet zelo različnih in tudi specifičnih znanj, ki se razlikujejo od znanj, ki jih mora imeti dober prodajalec oz. le-ta pokrivajo širše področje. Pravzaprav je napačno razmišljati, da je položaj skrbnika kupcev le nadgradnja njegove prodajne kariere (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 748). Je predstavnik podjetja, ki ga bo kupec ocenjeval skozi skrbnika. Hkrati je odvetnik kupca in lastno podjetje mora to njegovo vlogo sprejeti, razumeti in mu zaupati. Za to mora imeti zadostno mero samostojnosti, integritete in moči. Odgovoren je za vzpostavitev in razvoj vzajemnega zaupanja med podjetjema. Njegova glavna naloga je pritegniti vse vire, ki so podjetju na voljo, z namenom zadovoljiti potrebe kupca in ustvariti vzajemno dodano vrednost. To pomeni, da bo kupec dosegel svoje cilje z nakupom prodajalčevih izdelkov/storitev in prodajalec svoje z dobavo kupcu. Skrbnik mora znati prepoznati priložnosti v lastnem podjetju, da z izdelki/storitvami zadovolji kupčeve potrebe. Pričakuje se, da bo učinkovito, odprto, spoštljivo in iskreno komuniciral s kupcem. Biti mora dober poslušalec in dovzeten menedžer. Ustvarjati mora dobro mnenje o sebi in o podjetju, ki ga predstavlja. Za uresničitev obojestranskih pričakovanj mora pripraviti in uresničiti strateške in taktične načrte za svoje ključne kupce. Takšen načrt predstavlja konkurenčno prednost za podjetje, ki ga loči od ostalih dobaviteljev. Od skrbnika kupcev pa zahteva dobro poznavanje kupčevih ključnih dejavnikov uspeha in poznavanje lastnega podjetja, njegovih strateških ciljev, procesov in izdelkov. Obvladati mora večino projektnega vodenja, ki so potrebne za uvedbo koncepta KAM. Vendar ni dovolj koncept le uvesti. Skrbnik kupcev mora znati postaviti načrte in nato nadzorovati in izmeriti njihovo uresničitev, sicer je sistem dokaj verjetno obsojen na propad. Biti mora dober in učinkovit vodja svoje skupine, za delo katere je odgovoren (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 212-214). Skrbnik je tisti, ki mora znati zbrati, primerjati in uporabiti podatke o kupcu. Ima pregled nad pretokom informacij, ki zadevajo ključne kupce, tako znotraj podjetja kot izven njega (Pardo, 1999, str. 282-283). Skrbeti mora, da so

informacije o ključnih kupcih zbrane na enem mestu, dostopne pravim ljudem in ažurne. Zato morajo skrbnika kupcev odlikovati sposobnost vodenja, kreativnega razmišljanja, načrtovanja, poglobljeno znanje o izdelkih in storitvah, komunikativnost, všečnost v medsebojnih stikih, motiviranost, prodajne in pogajalske veščine, trženjska znanja, poštenost, integriteta in visoki osebni standardi (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 220-230). Dosedanje izkušnje podjetij po svetu kažejo, da bo podjetje težko našlo skrbnika, ki bi imel vse te lastnosti že na samem začetku. Zato običajno za to delovno mesto izberejo nekoga iz podjetja, ki je pripravljen sprejeti ta izziv in se v lastnostih lahko najbolje približa pričakovanemu. Skozi izkušnje in različna izobraževanja se nato izpopolnjuje in raste ter predstavlja za podjetje veliko vrednost (Hennessey, Jeannet, 2003, str. 179). Znano je namreč, da je lahko odhod dobrega skrbnika za njegovo podjetje in za podjetje kupca precej dramatičen dogodek. Zato ni odveč poudariti, da zahtevnost dela skrbnika kupcev zahteva tudi ustrezen način nagrajevanja. Napak je, če je njegovo plačilo v največji meri odvisno samo od vrednosti prodaje njegovim kupcem, njegova prizadevanja za negovanje tesnih, dolgoročnih odnosov s kupcem pa niso nagrajena (Rojšek, 2005, str. 21).

Vsa znanja, sposobnosti, ki jih sicer pripisujemo skrbniku kupcev na domačem trgu, so potrebna tudi skrbniku kupcev na tujih trgih. Njegova vloga je prav tako povezati obe podjetji v smislu pretoka informacij in nemotenega poteka procesov znotraj svojega podjetja in med njima, z namenom doseči skupne cilje. Vendar se v tem kontekstu njegova vloga razlikuje v treh značilnostih (Hennessey, Jeannet, 2003, str. 181):

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

Skrbnik tujih kupcev mora, poleg obvladanja splošno potrebnih veščin skrbnika kupcev, dobro poznati kulturno, politično in ekonomsko okolje svojih kupcev. Obvladati mora mednarodne predpise na področju pogodb, sporazumov, poznati predpise v lastni in kupčevi državi za nemoten potek logističnih procesov in prodajo izdelkov v kupčevi državi. Skrbeti mora za nemoteno oskrbo z izdelki, ki morajo biti na voljo v potrebnih količinah, primerne/dogovorjene kakovosti in prilagojeni kupčevemu lokalnemu trgu, če je to potrebno. Od njega se pričakuje dobršna mera svetovljanstva. Mora se vživeti v kulturo kupca¹¹ in biti mora odprt za drugačnost, ki jo prinaša drugo kulturno okolje, kar je enako pomembno kot dobro obvladanje poslovnih veščin (Millman, Wilson, 1998, str. 8).

¹¹ S kulturo v tem kontekstu razumemo splošna prepričanja in vrednote ljudi neke države, ki vplivajo na poslovno vedenje ljudi in način poslovanja v tej državi (Millman, Wilson, 1998, str. 4).

3. Pristop k ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju

3.1. Uvod

V nadaljevanju bom zasnovala predlog pristopa k ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju. Zaradi zahteve posloводства imena podjetja ne smem razkriti, zato ga v nadaljevanju imenujem podjetje P.

Podjetje P je na slovenskem trgu prisotno od leta 1989. Danes je eno vodilnih slovenskih podjetij na področju informacijske tehnologije. Ima 29 redno zaposlenih in 20 pogodbenih zaposlenih s polnim delovnim časom. Ukvarja se z razvojem programske in strojne opreme, del prodajnega programa pa obsega tudi strojna oprema tujih priznanih proizvajalcev, podprta z lastnimi programskimi aplikacijami. Na trgu nastopa kot ponudnik celovitih rešitev, kar pomeni, da so v ponudbo poleg strojne in programske opreme vključene tudi profesionalne storitve. Prodajni program je razdeljen na tri smiselno zaokrožene celote, ki vsaka zase pokrivajo določeno področje in zanj ponujajo celovito rešitev. Iz tega izhaja, da je prodaja razdeljena na tri divizije; divizija I, divizija II, divizija III. Svoje izdelke prodaja končnim uporabnikom ter domačim in tujim posrednikom. Glede na to, da deluje v sektorju informacijske tehnologije, ki je podvržen hitrim spremembam v razvoju in kratki življenjski dobi izdelka ter hudemu globalnemu konkurenčnemu pritisku, bi si bilo zelo primerno zagotoviti zvestobo ključnih kupcev. Drugi razlog in hkrati prednost vidim tudi v majhnosti podjetja in njegovi fleksibilnosti. Sedaj ima priložnost, da postavi vsaj osnove za izgradnjo odnosov s svojimi kupci. Kasneje, ob rasti in večjem številu pomembnih kupcev, je lahko nenaden prehod na nov koncept precej težji.

V nadaljnji analizi se bom omejila le na divizijo I. Za to obstaja več razlogov. Eden je ta, da ta divizija predstavlja približno 40% celotne prodaje. Poleg tega je zaenkrat edina, ki ima poleg domačih končnih uporabnikov in posrednikov, posrednike tudi na medorganizacijskem trgu v tujini. Prodaja v tujino predstavlja le 5% celotne prodaje te divizije. Podjetje je na slovenskem trgu že dobro uveljavljeno in ima približno 60% tržni delež¹². Vendar pa v zadnjih letih opaža precejšnjo zasičenost trga, zato si je zastavilo za cilj v prihodnjem obračunskem obdobju povečati prodajo na tujem trgu za 100%. Menim, da je to dober razlog, da podjetje resneje pristopi k bolj sistematičnemu obravnavanju obstoječih in potencialnih ključnih kupcev. Iz interne dokumentacije (poročila, zapisniki sestankov, interna komunikacija) in same kulture podjetja je mogoče razbrati, da si

¹² Podatek se nanaša na izdelke divizije I.

podjetje prizadeva za bolj h kupcu usmerjenemu delovanju, v smislu (pre)poznavanja njihovih potreb, skrbi za zadovoljstvo in želji po bolj trdnih partnerskih povezavah. Koncept KAM bi najbrž lahko bistveno pripomogel k uresničitvi teh ciljev. Ne bo odveč še enkrat omeniti, da je potreben, a ne zadosten pogoj za njegovo uspešnost, popolna podpora in zavezanost k temu pristopu s strani vrhovnega vodstva. Kot navaja eden izmed številnih avtorjev, Pardo (1999, str. 285), je ravno nenehna, transparentna in popolna predanost vrhovnega posloводства eden izmed ključnih dejavnikov uspeha koncepta ravnanja s ključnimi kupci. S strani posloводства mora biti KAM potrjen kot strateška usmeritev podjetja.

V nadaljevanju bom podala predloge, kako bi podjetje P lahko pristopilo k ravnanju s ključnimi kupci, pri čemer bom sledila okviru predstavljenemu v drugem poglavju diplomskega dela.

3.2. Analiza portfelja izbranih kupcev podjetja

Kupce divizije I lahko razdelimo v dve skupini, če za merilo vzamemo namen in resnost dolgoročnega sodelovanja. Prvi so tisti, ki s podjetjem ne podpišejo niti pogodbe o sodelovanju in bi jih lahko imenovali priložnostni kupci. Podpis takšne pogodbe prinaša kupcu višji popust, brezplačno izobraževanje tehničnega osebja in druge ugodnosti. Torej lahko upravičeno sklepamo, da ti kupci nimajo namena razvijati tesnejših dolgoročnih odnosov s podjetjem. Zato sem v izbor kupcev, ki jih bom podrobneje analizirala, vključila le tiste, ki imajo podpisano pogodbo. To vključuje tudi distributerje v tujini. Skupaj sem tv analizo torej vključila devetnajst kupcev.

3.2.1. Merila za ocenjevanje privlačnosti kupcev in konkurenčnega položaja podjetja P kot njihovega dobavitelja

Glede na povprečno vrednost prodaje zadnjih treh let sem izbrala prvih devet kupcev, kar predstavlja 94,54% celotne vrednosti prodaje kupcem s podpisano pogodbo. Prodaja ostalim desetim kupcem je bila v primerjavi s tem zanemarljiva. Ti ne prispevajo dovolj, da bi bili deležni posebne obravnave. Do iste ugotovitve pridem tudi, če bi upoštevala kakšno drugo merilo, npr. ugled, pričakovano prihodnjo rast, strateško pomembnost kupcev.

V naslednjem koraku sem, po posvetovanju z direktorjem divizije I in vodjo prodaje,

določila merila za ocenjevanje teh devet kupcev. Ta merila so:

- vrednost prodaje,
- prodajni potencial,¹³
- plačilna disciplina,
- poznavanje izdelka,
- podoba na trgu,
- velikost naročil, paleta izdelkov,
- ekskluzivnost (podjetje P je edini dobavitelj).

Vsakemu merilu sem določila utež na lestvici od 0 do 100; 0 pomeni da je merilo za podjetje nepomembno, s 100 pa je ovrednoteno najbolj pomembno merilo. S pomočjo vodje prodaje (ki z ocenjevanimi kupci sodeluje in jih glede na delovno mesto zelo dobro pozna) sem vsakemu merilu za vsakega kupca dodelila oceno od 1 do 10; 1 je najnižja, 10 pa najvišja ocena. Tako sem dobila uteženo oceno privlačnosti za vseh devet kupcev. Ocene so prikazane v Prilogi 2 (Tab. 3a – 11a, str. 2-7).

Pri izboru meril za presojo konkurenčnega položaja podjetja P sem upoštevala mnenje treh največjih kupcev, ki sem jih po telefonu povprašala, s kakšnimi merili bi ocenjevali konkurenčni položaj podjetja P in tudi samo naravo izdelka.¹⁴ Izbrala sem naslednja merila (podrobneje so razložena v Prilogi 3, str. 8):

- cenovna konkurenčnost,
- hitrost dobave,
- izobraževanje,
- izdelek,
- odzivnost,
- podoba na trgu,
- sodelovanje,
- tehnična podpora,
- plačilni pogoji.

Izbranim kupcem (direktorjem podjetij ali vodjem prodaje) sem po elektronski pošti poslala pripravljeno tabelo z izbranimi merili. Prosila sem jih, da z utežjo določijo, kako pomembno je zanje posamezno merilo in ocenijo v kakšni meri podjetje P to merilo

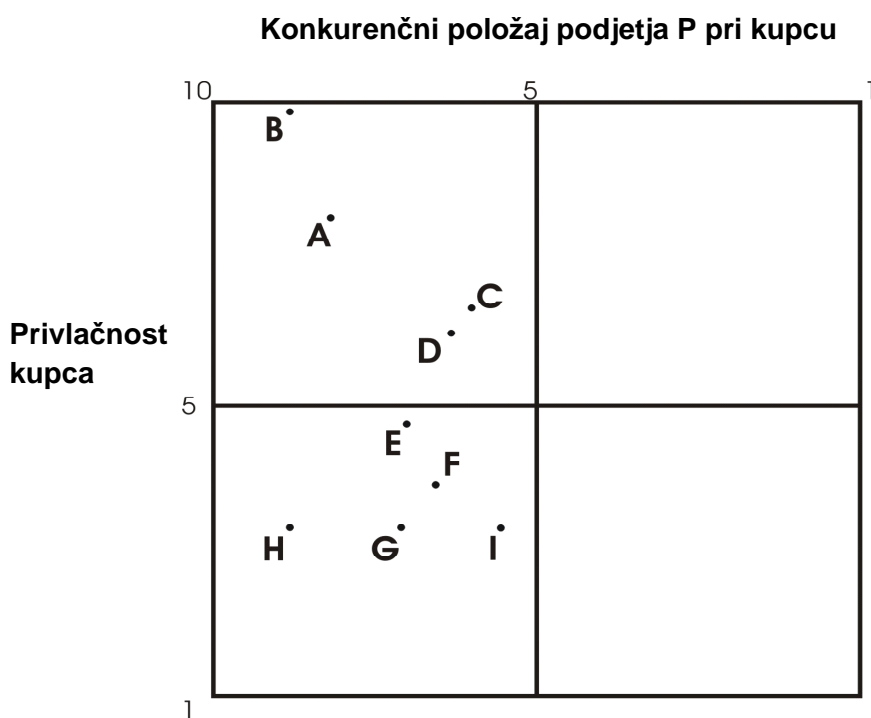
¹³ Kakšni so pričakovani nakupi glede na projekte, ki jih je kupec že izpeljal oz. kakšnih projektov (kar se bo odražalo v njegovih nakupih) se lahko loti v prihodnosti glede na njegove vire, znanje in pripravljenost za sodelovanje.

¹⁴ Za uspešno nadaljnjo prodajo tega kompleksnega izdelka mora imeti kupec na voljo vse informacije v zvezi njegovim razvojem, spremembami, novostmi. Prav tako mu je potrebno nuditi tehnično in prodajno podporo, da se lahko uspešno spopada z vse močnejšo konkurenco.

dosega. Uteži so bile vnaprej določene na lestvici od 0 do 100; 0 pomeni, da je merilo za kupca nepomembno, s 100 pa je ovrednoteno najbolj pomembno merilo. Ocene so bile določene na lestvici od 1 do 10; 1 je najnižja, 10 pa najvišja ocena.¹⁵ S pomočjo teh izpolnjenih tabel sem prišla do podatka, kakšen je konkurenčni položaj podjetja P pri vsakem od analiziranih kupcev. Rezultati so prikazani v Prilogi 2 (Tab. 3b – 11b, str. 2-7).

Opravljen ocenjevanje kupcev in prejeti rezultati o konkurenčnem položaju podjetja pri njegovih kupcih omogočajo izdelavo matrike privlačnosti kupca in konkurenčnega položaja podjetja P pri vsakem kupcu. Z njeno pomočjo sem v nadaljevanju pripravila strateška izhodišča za ravnanje z izbranimi kupci.

Slika 3: Matrika privlačnost izbranih kupcev/konkurenčni položaj podjetja P pri teh kupcih



Vir: Priloga 2, Tab. 3a – 11b, str. 2-7.

¹⁵ Vsak kupec je prejel navodila za izpolnjevanje, ki so vsebovala razlago meril in obeh lestvic ter primer izpolnjene tabele, brez konkretno navedenih meril (le merilo1, merilo2). Glej Priloga 3 (Navodila za izpolnjevanje tabele), na str. 8.

3.2.2. Strateška izhodišča za ravnanje s proučevanimi kupci

Iz gornje matrike je razvidno, da ima podjetje pri proučevanih kupcih relativno dober položaj, saj noben kupec ni uvrščen v njen desni del. Dva kupca v polju "zvezde" sta slovenska (A in C) in dva sta tuja distributerja (B in D). Dober položaj pri slovenskih kupcih je najverjetneje posledica dejstva, da je podjetje P na slovenskem trgu priznано, uveljavljeno, ponuja dober izdelek in dobro servisira svoje kupce. Nihče od slovenskih kupcev ni izključni zastopnik za prodajo izdelka podjetja P. To pomeni, da vsi v svojo ponudbo, kot njen del, vključijo izdelek podjetja P ali kakšnega drugega ponudnika.

Pri kupcih A in C bi kazalo preveriti, kakšne so možnosti za tesnejše povezave in vzajemno sodelovanje. Zelo priporočljivo bi bilo tudi preveriti njuno dobičkonosnost. Sedaj sta, ravno zaradi svoje velikosti in moči na slovenskem trgu, v podjetju P deležna velikih popustov in drugih ugodnosti (interna dokumentacija podjetja P). Opozoriti je potrebno tudi na veliko razliko med kupcema A in C, ki se kaže v njunih položajih v levem gornjem kvadrantu matrike. Glavno merilo za ocenjevanje je bila vrednost prodaje. Kupca izhajata iz dveh slovenskih regij, ki sta gospodarsko zelo različno razviti, kar verjetno tudi vpliva na obseg njune prodaje in tako posledično na obseg nakupov izdelka podjetja P. Vendar to ne pomeni, da ne bi mogli tudi kupca C premakniti proti levemu zgornjemu kotu tega kvadranta. Torej je za tega kupca primerna strategija *razvoja*, ki bi utrdila položaj podjetja P pri tem kupcu in izboljšala njegovo privlačnost, predvsem v smislu večjih nakupov, kar je sicer najpomembnejše merilo privlačnosti kupcev. Potrebno bi bilo ugotoviti kupčevo pripravljenost za sodelovanje in podrobneje proučiti njegove cilje in strategije ter ugotoviti kako se ti ujemajo s cilji in strategijami podjetja P.

Za kupca A bi lahko glede na položaj v matriki sklepali, da je primerna strategija *obrambe*. Podjetje P ima namreč pri njem zelo dober konkurenčni položaj. Glede na to, da se v podjetju do sedaj še niso lotili sistematičnega razvijanja odnosov s ključnimi kupci, je kupec A za to najprimernejši, če želi podjetje svoj položaj ohraniti in rezultate še izboljšati.

Nekoliko drugačna je situacija za kupca B in D, saj gre za tuja distributerja. Oba glede na izbrana merila sodita med t.i. zvezde, vendar obstaja med njima veliko razlik. To nakazuje tudi njun položaj v kvadrantu. Za kupca D bi bila primerna strategija *razvoja*, pri čemer bi morali podrobno proučiti njegove cilje in strategije, položaj na njegovem trgu, notranjo organizacijo in pripravljenost za tesnejše sodelovanje. Dobra podlaga za slednje je vsekakor dosedanje dolgoletno sodelovanje, kar ima v poslovno kulturnem okolju kupca zelo veliko težo. To lahko razberemo tudi iz komunikacije med kupcem D in podjetjem P. Kupec D se namreč pogosto sklicuje na dolgoletno sodelovanje in medsebojno zaupanje, ki naj bi se razvilo v vseh teh letih sodelovanja, kadar si želi izboriti boljše nakupne in plačilne pogoje ali kakšno drugo ugodnost za določen nakup. Dobičkonosnost ne bi smela

biti tako problematična, kot je morda pri ostalih treh kupcih v tem kvadrantu, saj kupec D do sedaj ni imel posebne moči in tudi ni bil deležen posebnih ugodnosti; jo je pa vsekakor potrebno vključiti v analizo in jo nato spremljati v prihodnjih fazah razvoja. Ta kupec je pomemben tudi s strateškega vidika, saj deluje na ogromnem in za podjetje P izredno zanimivem arabskem trgu.

Na najvišjem položaju v matriki najdemo kupca B. Gre za tujega distributerja, ki že od svoje ustanovitve sodeluje izključno s podjetjem P, zato bi si podjetje moralo prizadevati, da tega kupca obdrži in si pri njem svoj položaj še utrdi. Torej je zanj primerna strategija *obrambe*, pri čemer bi bilo potrebno veliko storiti v smislu partnerstva. Glede na to, da je podjetje P njegov izključni dobavitelj tega izdelka, obstaja obojestranski interes, da podjetji težita k višji stopnji medsebojnega sodelovanja. V okviru koncepta KAM to pomeni težnjo k sinergiji in strateškemu partnerstvu. Vsekakor pa je potrebno ugotoviti, kolikšna je dobičkonosnost tega kupca, saj ima precejšnjo pogajalsko moč in je deležen številnih ugodnosti.

Te kupce (A,B,C,D) lahko torej opredelimo kot ključne kupce podjetja. Vendar pa kot že rečeno obstajajo med njimi velike razlike, tako z vidika privlačnosti, kot konkurenčnega položaja podjetja P pri njih. Zato bi bilo dobro vsakega posebej podrobneje analizirati in ugotoviti kakšne, so možnosti na obeh straneh za vpeljavo KAM in posledično boljše sodelovanje. Koncept KAM bi kazalo uvesti za vse štiri ključne kupce. Na slovenskem trgu zato, da se bo podjetje lažje in uspešneje spopadlo s konkurenco, na tujem pa zaradi želje in tudi nuje po širitvi na tuje trge. Trg, na katerem delujeta tuja kupca, je zelo velik in za podjetje tudi strateško pomemben.

Ostale kupce zajete v analizo lahko uvrstimo v t.i. skupino "molznih krav". Pri njih ima podjetje dober položaj, zato je primerna strategija *vzdrževanja*. Potrebno je opozoriti na velike razlike med kupcem E in ostalimi, ki so v spodnjem delu matrike. Kupca E bi kazalo podrobneje proučiti in ugotoviti kakšne so možnosti, da ga pomaknemo v levi zgornji kvadrant. Za ostale se mora podjetje potruditi toliko, da pri njih obdrži svoj položaj. Hkrati mora, statusu kupca primerno, razporejati svoje vire. Omenjene kupce je potrebno skrbno spremljati v prihodnosti, da bi ugotovili, če kateri ni morda prešel v desni del matrike. Takrat bi bilo potrebno strategijo ustrezno prilagoditi, da ne bi po nepotrebnem trošili omejenih virov podjetja.

O KAM ne moremo govoriti v dveh primerih. Prvič, kadar podjetje nobenega od kupcev ne prepozna kot bolj pomembnega. In drugič, kadar jih sicer prepozna, vendar zanje v smislu drugačne obravnave ni nič narejeno (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 7). Glede na to, da smo z analizo prepoznali nekaj kupcev, ki so primerni za takšno obravnavo, lahko prvo trditev zavrnamo. Druga pa zahteva ukrepe, del katerih je tudi postavitve organizacije. Seveda je potrebno preveriti pri vsakem od ključnih kupcev, če si

sploh želi biti obravnavan kot tak. Nadaljnji koraki temeljijo na predpostavki, da se izbrani kupci s tem strinjajo.

3.3. Organizacija ravnanja s ključnimi kupci

Pri oblikovanju sistema ravnanja s ključnimi kupci se ne osredotočamo toliko na proces. Bistvo so sestavine tega procesa, torej ljudje, njihov položaj, njihovi medsebojni odnosi, interesne skupine ter sistem za podporo koncepta (Kempeners, van der Hart 1999, str. 311). KAM prodaje ne obravnava kot procesa transakcij med prodajalcem in kupcem, ampak se usmerja na izgradnjo dolgoročnih vzajemnih odnosov in na uspešnost prodajnega tima (Workman, Homburg, Jensen, 2003, str. 4). Podjetje mora zgraditi primerno organizacijo, ki bo omogočila obvladovanje in koordinacijo dela vseh članov prodajnega tima.

V nadaljevanju bom podala predloge za organizacijo ravnanja s ključnimi kupci v podjetju P. Izhodišče predstavlja opisana organizacija v poglavju 2.4. Za proučevano podjetje se glede na sedanjo situacijo ponuja rešitev v okviru polovičnega programa.¹⁶ Za to obstaja več razlogov. Prvi je vsekakor ta, da gre za uvajanje novega koncepta ravnanja s kupci. Podjetje P je razmeroma malo podjetje z majhnim številom ključnih kupcev. Ključni kupci obravnavane divizije niso ključni kupci drugih divizij. V prid tej rešitvi govori tudi dejstvo, da je najcenejša. Z rastjo podjetja, pridobitvijo novih ključnih kupcev in doseganjem boljših prodajnih rezultatov, bi kazalo kasneje razmisliti o prehodu na katero od višjih organizacijskih oblik. Konkretno bi predlagala, da slovenska ključna kupca prevzame eden od zaposlenih v prodaji divizije I in ohrani skrb za svoje ključne končne uporabnike. Najprimernejši bi bil tisti, ki že sedaj največ sodeluje z njima, pri čemer mora vsaj v določeni meri imeti znanja in lastnosti, ki so potrebna skrbniku ključnih kupcev. Skrb za ostale kupce na uporabniškem trgu naj si razdelijo ostali sodelavci v prodaji. Druga možnost je tudi, da skrb za slovenska ključna kupca prevzame sam vodja prodaje. Skrbnik slovenskih ključnih kupcev bi moral prevzeti skrb vsaj za kupca A, C in morebiti še za E. Tako bi imel večji pregled nad vsemi, lažje bi spremljal njihovo delovanje, dobičkonosnost, razvoj ali upadanje. Za tuje kupce je do sedaj skrbel sam vodja divizije. Menim, da bi moral skrb za te kupce prevzeti skrbnik tujih kupcev. Njegov izhodiščni položaj in naloge bi bile enake skrbniku slovenskih kupcev, seveda z upoštevanjem vseh razlik in posebnosti, ki jih prinašata drugačna organiziranost prodajnega tima in tuji trg. Skrbel bi tudi za ostale tuje distributerje in tuje končne uporabnike,¹⁷ ter seveda za ključna kupca B in D v skladu s konceptom KAM.

¹⁶ Organizacijske rešitve so opisane v poglavju 2.4.

¹⁷ Prodaja na tuje trge poteka pretežno preko distributerjev, vendar pa včasih podjetje P proda izdelek tudi direktno neposrednim uporabnikom, običajno tistim iz bližnjih držav.

Glede na zgornje ugotovitve bi na tej stopnji umestili skrbnike ključnih kupcev v prodajno službo. Pri tem se sicer lahko pojavijo določeni pomisleki. Skrbnik kupcev mora že po definiciji imeti dovolj avtoritete in pristojnosti za uspešno opravljanje svojih nalog, vendar pa je včasih prodajno osebje precej omejeno v smislu moči in avtoritete. Zato bi bilo potrebno, poleg dela in nalog, jasno opredeliti tudi pristojnosti in odgovornosti skrbnikov, ki bi bile potrjene s strani vrhovnega posloводства. Potrebno pa je vzeti v obzir dejstvo, da je prodajno osebje v podjetju P precej suvereno in samostojno pri svojih odločitvah, zato bi takšen položaj za skrbnike najverjetneje ne predstavljal velike spremembe in povzročal velikega odpora s strani posloводства podjetja. Kasneje, ko bi se sistem KAM utrdil in razširil, bi ob nastopu takšnih težav lahko razmislili tudi o ločitvi skrbnikov kupcev od prodajnega osebja.

Vprašanje notranje organizacije bi omenjala bolj zato, ker so to odločitve, ki jih bo podjetje moralo sprejeti v prihodnosti. Sedaj je kupcev premalo, da bi to lahko predstavljalo problem. Praviloma se kupci podjetja P med seboj ne prekrivajo. Zato bi bil primernejši decentraliziran sistem po divizijah, ki zahteva manjše število ravni. Tudi število ključnih kupcev, ki jih dodelimo skrbniku, v tej fazi še ne bo problematično. Z rastjo števila kupcev pa je vsekakor dobro upoštevati, da bo delo skrbnika uspešnejše, če bo skrbel za manjše število kupcev, zlasti če upoštevamo, da gre za prodajo kompleksnega izdelka, ki se hitro spreminja in razvija in tako zahteva veliko svetovanja in podpore s strani dobavitelja.

Omejenost človeških virov ne omogoča, in hkrati število ključnih kupcev ne upravičuje, ustanovitve lastne skupine stalnih članov, ki bi skrbela samo za ključne kupce. Najprimernejša bi bila deljena skupina.¹⁸ Ta rešitev je tudi sicer najpogosteje uporabljena in najprimernejša za podjetja z manjšim številom ključnih kupcev. Zaradi kompleksnosti izdelka je potrebno poleg prodajne, vključiti tudi naslednje funkcije: realizacijo¹⁹, podporo za strojno in programsko opremo, razvoj, finančno in vodstveno funkcijo. Njihovo delo je razporejeno med vse kupce, tako končne uporabnike kot tiste na medorganizacijskem trgu. Menim, da bi si morali skrbniki, v dogovoru z vodjo posamezne poslovne funkcije, zagotoviti določen obseg razpoložljivosti zaposlenih, ki bi za ta del svojih nalog odgovarjali neposredno skrbniku kupca. Morebitne težave, ki bi ob tem nastajale (preobremenjenost, konflikti interesov, slabo izvajanje nalog in podobno), pa bi reševali skrbniki in vodja posamezne poslovne funkcije.

Pri angažiranju skupine je potrebno upoštevati pomembno razliko med slovenskimi in tujimi distributerji. Domači distributerji kupijo celotno rešitev, ki vključuje programsko in

¹⁸ Opis tako organizirane skupine je podan v poglavju 2.4.

¹⁹ Realizacija je v podjetju P oddelek, ki koordinira delo zunanjih izvajalcev in partnerjev, ki poskrbijo, za namestitve strojne in programske opreme pri končnem uporabniku, usklajuje vse potrebne procese, ki se odvijajo po prodaji in tečejo do začetka uporabe izdelka, tako znotraj podjetja P kot pri kupcu.

strojno opremo in jo nato običajno prodajo končnemu uporabniku kot del svojega izdelka. Namestitvev sistema, vključno s šolanjem uporabnikov, pa opravi podjetje P, saj le ta zahteva veliko znanja in posebej za to usposobljeno tehnično osebje s področja programske in strojne opreme. Torej se poprodajne aktivnosti med podjetjema prepletajo. Ker je podjetje P neposredno v stiku s končnim uporabnikom, ni potrebe, da bi formirali posebno skupino za ravnanje s posredniki na slovenskem trgu. Ti namreč, zaradi zahtevnosti namestitve in kasnejšega vzdrževanja, nimajo interesa in potrebnih znanj, da bi prevzeli še ta del servisiranja končnega uporabnika. Poleg tega je izdelek podjetja P le del njihove ponudbe, hkrati pa je sam po sebi tehnično zelo zahteven. Ključno vlogo ima skrbnik kupca, ki mora poskrbeti, da bo kupec izdelek vključil v svojo ponudbo in ga kot del nje uspešno prodal. Pri tem mora poskrbeti, da bo kupec imel na voljo vse informacije o prednostih in koristih, ki jih izdelek prinaša. Na ta način bi izdelek prinesel neko dodano vrednost kupčevi ponudbi končnemu uporabniku. Skrbnik mora zagotoviti izpolnjevanje dogovorjenih dobavnih rokov, za kar se bo dogovarjal s sodelavci v realizaciji. Ko je izdelek prodan, pa podjetje P stopi v stik s končnim uporabnikom. Torej posrednik v večini primerov ne potrebuje več storitev podjetja P. Zato menim, da bi bila lastna skupina za ravnanje s slovenskimi posredniki odveč. Prav tako ni pričakovati, da bi kakšen slovenski posrednik popolnoma prevzel vse aktivnosti za prodajo izdelka podjetja P, saj je, poleg že omenjenih razlogov, slovenski trg premajhen in že sedaj precej zasičen, izdelek pa zahteva velika vlaganja v znanje in zaposlene. Skrbnik kupca naj bi poleg že navedenega skrbel tudi za izvajanje načrta sodelovanja.

Sestava in naloge skupine za ravnanje s ključnimi kupci pa se nekoliko razlikujejo za tuje distributerje. Podjetje P v tem primeru nima nobenega stika s končnim uporabnikom sistema, kar je zaradi geografske razdalje, jezikovnih, kulturnih in časovnih razlik povsem razumljivo. Tuji distributerji so tako veliko bolj odvisni od dobavitelja, saj sami naprej skrbijo za končne uporabnike. Zaradi razlike v vseh procesih v okviru posamezne funkcije (prodaja, realizacija, podpora, razvoj, finančna, vodstvena) mora biti jasno opredeljeno, kdo je za te kupce zadolžen in kdo z njimi komunicira. Od teh zaposlenih se poleg znanj v okviru svojih nalog, zahtevajo tudi znanje tujega jezika, poznavanje carinskih zakonov in predpisov, poznavanje logističnih procesov. Seveda odvisno od vloge, ki jo imajo v tem procesu. Ustanovi se torej skupina, ki jo sestavljajo zaposleni iz vsake poslovne funkcije. Kot sem že omenila, so to zaenkrat še nestalni člani, ki so za ta del svojih nalog odgovorni skrbniku kupcev. Njegova naloga pa je, da skupaj s kupcem določi, kakšne so naloge vsakega člana in s kom, na strani kupca, v zvezi s tem komunicira.

3.4. Izhodišča za pripravo načrta ravnanja z izbranim ključnim kupcem

Za to analizo sem izbrala kupca B. Kupec B je zanimiv, ker gre za tujega posrednika, hkrati pa se je po izbranih merilih, najvišje uvrstil tako z vidika privlačnosti za podjetje P kot z vidika konkurenčnega položaja podjetja pri tem kupcu.

Za pripravo popolnega načrta ravnanja z izbranim kupcem, narejenem po predlogi v poglavju 2.5., bi potrebovala bistveno več podatkov, kot jih je bilo mogoče pridobiti. Prvi problem je v tem, da podjetje P in izbrani kupec še nista na ravni partnerskega sodelovanja. Torej se mnogi podatki še vedno razumejo kot poslovna skrivnost podjetij. Drugi problem pa je v tem, da mnogi podatki niso na voljo preprosto zato, ker se ne zbirajo. Zato bom v nadaljevanju pripravila predlog za pripravo načrta zgolj na podlagi razpoložljivih podatkov in informacij.

Kupec B prihaja iz Savdske Arabije. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997 in že od vsega začetka deluje kot distributer podjetja P. 75% njegove prodaje predstavljajo izdelki podjetja P. V vseh letih skupnega sodelovanja je prodaja temu kupcu naraščala, v letu 2004 celo za 220%. Seveda je potrebno pri tem še enkrat poudariti, da nam samo vrednost prodaje lahko daje izkrivljeno sliko o dejanskem doprinosu kupca k dobičku podjetja.

Kot že rečeno zahteva obravnava nekega kupca kot ključnega, izpolnitev določenih pogojev. Če izhajam iz Lane, Piercy-jeve (2004, str. 663) delitve dobaviteljev, opisane v poglavju 2.2., spada podjetje P v skupino dobaviteljev, ki imajo velik vpliv na poslovanje in tveganje kupčevega podjetja in tako dobro osnovo za izgradnjo trdnih, dolgoročnih strateških odnosov. Poleg tega je bližnjevzhodni trg, s katerega prihaja kupec B, izredno velik, sektor informacijske tehnologije se hitro razvija in tako predstavlja velik potencial za podjetje. Strateško pomembno je, da ima podjetje P na tem trgu dobrega partnerja. Podobno najbrž razmišljajo tudi konkurenčna podjetja, ki si poskušajo pridobiti svoj tržni delež. Direktorja podjetja kupca B sem po elektronski pošti povprašala, kako si on, in njegovo podjetje, predstavlja prihodnje sodelovanje s podjetjem P. Pravi, da ga vidi v obliki strateškega partnerstva, ki bo prineslo koristi obema podjetjema.

3.4.1. Podatki in orodja, ki so že na voljo

Podjetje P ima zelo dobro urejen interni informacijski sistem. To predstavlja z vidika ravnanja s ključnimi kupci veliko prednost za njegovo uveljavitev. Vsi procesi so dokumentirani v elektronski obliki in vsa dokumentacija je pregledno urejena na različnih

strežnikih ter dostopna vsem zaposlenim, seveda v skladu z njihovimi pravicami do vpogleda, ki so dodeljene glede na delovno mesto, naloge, odgovornosti in položaj v podjetju. To omogoča pregled in centralizirano koordinacijo vseh procesov, ki zadevajo nekega kupca. Že sedaj je mogoče ugotoviti, kaj se v zvezi s posameznim kupcem dogaja v vsakem oddelku podjetja. Shranjena je vsa medsebojna interna in zunanja komunikacija po elektronski pošti in hkrati so formalno zabeleženi vsi procesi, od razvoja, prodaje, realizacije in podpore. Poleg tega pa ima podjetje na internem strežniku postavljeno aplikacijo, ki vsebuje vse prodajne informacije, ki so bolj ali manj občutljive narave. Gre za informacije, ki se pretežno nanašajo na kupce in ne na izdelek. Zabeleženi so vsi večji posli (nad določeno vrednostjo), s podatki o kupcu, opisom projekta, konkurence in ostalimi zabeležkami.

Divizija I pa je v tem pogledu še en korak dlje. Za pridobivanje in izmenjavo tehničnih informacij o izdelku je na internem strežniku vzpostavljen t.i. tehnični forum. Namenjen je vsem zaposlenim, zunanjim sodelavcem in partnerjem, ki potrebujejo podrobne tehnične informacije, bodisi z razvojnega, prodajnega ali izvedbenega vidika. Gre za bolj podrobne informacije od tistih, ki so partnerjem sicer namenjene na zaščitenem delu spletnih strani, namenjenih distributerjem, kjer poleg tehničnih lahko dobijo tudi informacije komercialne narave. Tako se na enem mestu zbirajo vse informacije, novosti o izdelku, ideje, predlogi, odzivi s terena in podobno. Poleg omenjenih pa imajo do foruma dostop določeni zaposleni iz podjetja kupca B. To je prvi korak do izmenjave informacij, ki jo predvideva partnerska stopnja ravnanja s ključnimi kupci, kot jo opisujeta McDonald, Rogers (1998, str. 15). Na tej stopnji je dobavitelj v očeh kupca že strateški zunanji vir. Podjetji si izmenjujeta občutljive informacije in skupaj rešujeta probleme. Cenovna politika je postavljena stabilno, morda je celo določena, z namenom ustvarjanja dobička v obeh podjetjih. Popolna odprtost in razkritje občutljivih informacij sta zaželeni, a hkrati nujna z obeh strani.

Na voljo so torej naslednji podatki:

- temeljni podatki o kupcu (ime, naslov podjetja, telefonske in fax številke, elektronski naslovi, podatki o zaposlenih s katerimi je podjetje v neposrednih stikih),
- podatki o prodaji, po vrednosti in po skupinah izdelkov,²⁰ ter podatki o prodaji posameznemu neposrednemu uporabniku²¹,
- podatki za pripravo analize oskrbovanja kupca: podatki so na voljo v okviru posamezne poslovne funkcije. V načrt sodelovanja vključimo rezultate dobljene na podlagi analize,

²⁰ Pri tem se skupina izdelkov razume kot posamezne komponente strojne in programske opreme v okviru izdelka divizije I. To je lahko dober pokazatelj, kakšne so preference in potrebe kupčevega trga in lahko služi za pomoč pri načrtovanju razvoja izdelka.

²¹ Pokažejo kako veliki so neposredni uporabniki (merjeno s številom zaposlenih, kar je z vidika proizvoda zelo pomemben podatek), v katerem sektorju delujejo in hkrati pomenijo dobro referenco za kupca B in podjetje P.

ki jo je potrebno izdelati za posamezno poslovno funkcijo (prodaja, realizacija, podpora in razvoj).

3.4.2. Podatki, ki jih je potrebno pridobiti

Nekatere sestavne dele načrta ravnanja s ključnimi kupci bo potrebno pripraviti skupaj s kupcem. Sedaj podjetji še nista na taki stopnji sodelovanja, da bi že bili na voljo. Gre za naslednje podatke:

- mreža načrtovanih stikov z zaposlenimi v kupčevem podjetju²²,
- strateške usmeritve kupca in našega podjetja,
- obojestransko potrjene poslovne priložnosti,
- specifične akcije za naslednje leto,
- potrebni viri za doseganje načrta,
- analiza obsega prodaje.

Iz že zgoraj navedenega razloga pa zaenkrat sploh ni mogoče dobiti finančnih podatkov o kupcu. Obstoječ računovodski sistem v podjetju P ne omogoča spremljanja računovodske kategorije na ravni posameznega kupca. Stroški, neposredni in posredni, se razporejajo na posamezna stroškovna mesta v okviru vsake od treh divizij;²³ splošni stroški se razporejajo po ključu, ki je določen z deležem divizije v skupnem prihodku od prodaje. Tako z obstoječimi podatki ne moremo opraviti analize obsega prodaje, stroškov in prispevka za kritje za določenega kupca. Ta del načrta je za podjetje sicer ključnega pomena. Smiselno bi bilo razmisliti o uvedbi računovodskega sistema, ki bi omogočal izračun dobičkonosnosti kupca. Pregled nad stroški z zornega kota izdelka je sicer pomemben, vendar je le del celotne finančne slike podjetja. Podjetje mora vedeti, koliko dobička prinaša posamezni kupec, na kakšen način se ta ustvari, kakšni so pri tem stroški, ki ga zmanjšujejo in kako bi se ti spreminjali v različnih okoliščinah (Steward, 1996, str. 187). Ob predpostavki, da bi pridobili večji del omenjenih manjkajočih podatkov, bi bilo potrebno pripraviti še spremljanje izvajanja načrta ter korektivne ukrepe.

Na ta način bi prišli do celostnega načrta sodelovanja s kupcem B. Najbolj smiselno bi bilo načrt sodelovanja s kupcem B postaviti na strežnik, ki je sicer namenjen zbiranju informacij o kupcih in prodajnih aktivnostih. Popoln dostop ter pravica spreminjanja in dodajanja podatkov bi moral biti dodeljen vrhovnemu poslovodstvu in skrbniku tega kupca. Ostali zaposleni bi imeli pravico do omejenega vpogleda. Načrt bi namreč vseboval

²² Sedaj se podatek o številu zaposlenih v ključnih oddelkih (npr. razvoj) še vedno razume kot informacija občutljive narave.

²³ Stroškovno mesto predstavlja posamezni prodajni program znotraj vsake od treh divizij.

tudi občutljive informacije o obeh podjetjih, ki seveda ne morejo biti dostopne vsakomur. Z občutljivimi informacijami in podatki o kupcu je potrebno ravnati z enako skrbnostjo kot z lastnimi, če želimo vzpostaviti zaupanje. Enako ravnanje se pričakuje na strani kupca.

3.4.4. Kulturne značilnosti izbranega kupca

Sodelovanje s ključnim kupcem na ravni strateškega partnerstva, ki temelji na medsebojnem zaupanju, pa zahteva tudi poznavanje manj formalnih informacij in dejstev o kupcu, glede na to, da proučevani kupec prihaja ne samo iz druge države, ampak tudi iz kulturno, politično in ekonomsko zelo drugačnega in specifičnega okolja. Kulturne razlike so pogosto predmet anekdot, vendar pa lahko njihovo nepoznavanje ali neupoštevanje ogrozi tudi velike posle in medsebojno sodelovanje. Poznavanje arabskega poslovnega okolja in kulture je lahko za tujega poslovneža velika prednost (Bjerke, Al Meer, 1993, str. 30), zato menim, da je to vsekakor potrebno upoštevati pri pripravi in izvajanju načrta, kar utemeljujem v nadaljevanju.

Arabski svet in njegova kultura se močno razlikujeta od naše in dobro je poznati vsaj osnovna načela, ko vstopamo v njihov poslovni svet. V arabskem okolju so izogibanje konfliktom, ohranjanje dostojanstva in spoštovanje sestavni del njihove kulture. Iz tega izhaja znani koncept "ohranjanja obraza"²⁴ (dobesedni prevod), ki zahteva zelo previdno ravnanje in obvladovanje vseh čustev in reakcij, ki bi lahko povzročile zadrego sogovornika. Na Arabce ni smiselno izvajati pritiska. V konkretnem primeru to pomeni, da bi lahko arabski partner, od katerega pričakujemo, da stori nekaj, kar ni v njegovem interesu, ponudil, da bo zadevo podrobneje preučil. V naši kulturi, bi takšen odgovor interpretirali kot morebitni "da". Naš partner pa se je na ta način želel samo izogniti direktnemu nasprotovanju. V arabskem svetu ni ločnice med osebo in poslom, ki ga ta oseba predstavlja. Preprosto, posel ni samo posel (Al-Sabt, 2005).

Arabska kultura je znana kot zelo podrobno opredeljena v vseh pogledih. Vsi običaji in navade niso samo to, so obveznost. Velik poudarek v obnašanju je na etičnosti, velikodušnosti in solidarnosti. To ima velik vpliv tudi na poslovno obnašanje. Če smo na obisku pri arabskem partnerju, ni primerno izražati pretiranega občudovanja nad kakšno stvarjo, ki jo vidimo. Čutil se bo namreč dolžnega, da nam to stvar podari, ne glede na to, koliko je vredna oziroma koliko mu pomeni. Potrebno je poznati osnove medsebojne komunikacije, da bi se izognili nesporazumom. Neverbalna komunikacija (govorica telesa, očesni kontakt) ima veliko večjo težo kot direktne besede. Velik poudarek je na tonu glasu

²⁴ Ang. "Save Face" concept.

in tišini, ki je del opazovanja in je ne prekinjamo, čeprav zna biti neprijetna ali celo mučna (Gorrill, 2005).

Delovni teden v Savdski Arabiji se začne v soboto in konča v sredo zvečer za državne institucije, oziroma v četrtek za zasebna podjetja. Delovni dan traja od 9. do 13. ure in nato od 16. do 20. ure; pri čemer se delo ustavi petkrat na dan za molitev. V obzir moramo vzeti tudi Ramadan, muslimanski verski praznik, ko se življenje čez dan kar ustavi in zopet oživi šele po 20. uri. Takrat se tudi poslovno življenje odvija v počasnejšem ritmu. Nasploh se v arabskem svetu čas drugače obravnava kot v zahodnih državah. Arabci so v primerjavi z našimi standardi netočni, vendar pa pričakujejo, da na sestanek ne zamujamo in sestanek ne bo prekinjen zaradi dnevne molitve. Sestanki so običajno dolgotrajni in potekajo v ležernem ritmu ob čaju ali kavi, kar zahteva od poslovnežev iz drugih delov sveta veliko mero potrpežljivosti (Al-Sabt, 2005).

Za uspešno poslovno sodelovanje je nujno pridobiti zaupanje in vzpostaviti zaupen medsebojni odnos. Pisni dogovori in pogodbe imajo bistveno manjšo težo kot ustni dogovor (Gorrill, 2005). Koristen namig, ki verjetno izhaja iz tega, je dal tudi direktor podjetja kupca B. Pravi, da Arabci ne berejo. Ne berejo pogodb, ne berejo priročnikov. Torej se podjetje ne sme preveč zanašati, da bo kupec na urejeno in ažurno spletno stran gledal kot na veliko pridobitev, ki mu bo omogočila hitrejši dostop do informacij, čeprav je temu namenjena. Spletna stran podjetja P vsebuje namreč vse tehnične in komercialne informacije o izdelku, a kupec svoja vprašanja vseeno raje naslovi na konkretnega zaposlenega. Pri čemer bi lahko dobil informacije hitreje, ker mu je že zaradi razlik v delovnih dneh včasih nemogoče takoj odgovoriti. Prav tako je razumljivo, zakaj ne posredujejo naročil preko spletne strani, kar bi jim vzelo precej manj časa in povzročalo manj nesporazumov, ki izvirajo iz netočnih opredelitev izdelkov, napak v opisih izdelkov in dejstva, da poteka komunikacija v tujem jeziku. Vseeno raje pošljejo svoje povpraševanje po elektronski pošti. Na ta način pač ohranijo nek osebni stik, ki je v njihovi kulturi tako pomemben.

3.4.5. Pogled s kupčeve strani

Izgradnja dolgoročnih odnosov s ključnimi kupci zahteva veliko naporov in sredstev podjetja. Vse to je lahko zaman, če naš ključni kupec ne želi ali ne vidi smisla v tem, da bi ga kot takšnega obravnavali. Dobavitelj se mora zavedati, da takšno sodelovanje zahteva vložke na obeh straneh, torej tudi na kupčevi. Zato je nujno preveriti, kakšni so kupčevi pogledi in interesi v zvezi s tem.

Na podlagi razgovora, ki sem ga opravila z direktorjem podjetja ključnega kupca B (Zapis, 24.7.2000), lahko sklepamo, da je kupec pripravljen vstopiti v takšno razmerje. Meni, da so odnosi med podjetjema prerasli odnos "kupec-dobavitelj", zato prihodnje sodelovanje vidi v strateškem partnerstvu, za kar je njegovo podjetje pripravljeno tudi v smislu skupnih vlaganj. Podjetje P je s svojim izdelkom, znanjem in sledenju trendom v tem sektorju veliko prispevalo k rasti njegovega podjetja. Na podlagi rezultatov prodaje kupcu B in dosedanjega sodelovanja, lahko ugotovimo, da to velja obojestransko. Tudi sam vidi dolgoročen odnos kot koristen za obe podjetji. Rast njegovega podjetja pomeni hkrati večjo prodajo podjetja P, zato računa na skrb za razvoj izdelka in podporo s strani podjetja P. V dosedanjem sodelovanju ne vidi večjih težav, prav tako ne v prihodnjem. Moteč je visok tečaj evra, ki zmanjšuje konkurenčnost na njegovem trgu, a to jemlje kot zunanji faktor, na katerega podjetji ne moreta vplivati.

Ključne faktorje uspeha na svojem trgu vidi v znanju, strokovnosti, dobro izurjenem tehničnem osebju, poznavanju izdelka in učinkoviti komunikaciji in podpori s strani podjetja P. Pri tem se sooča s problemom pridobivanja dobrega kadra, kar je splošno znano za arabski trg dela.

Glede na ciljno skupino svojih kupcev, to je prvih petsto največjih korporacij, večjih težav zaradi stroškov in cen ne vidi. Vsekakor pa meni, da bi bilo potrebno razmisliti, kako v prihodnosti ciljati na manjše, a cenovno bolj občutljive kupce. Še posebej zato, ker se prisotnost konkurence, ki prinašajo ceneno tehnologijo na ta trg, že močno čuti. Druga vrsta konkurentov, s katerimi se soočajo, so velika zveneča imena in svetovno znane blagovne znamke.

4. Sklep

Ravnanje s ključnimi kupci podjetja ne pomeni samo intenzivnejše skrbi za izbrane kupce. Je celovit strateški pristop podjetja, ki zahteva drugačno razmišljanje, organizacijo in druga znanja; še posebej to velja za skrbnika ključnih kupcev. Njegovo uvajanje v podjetju lahko traja nekaj let, zato ni presenetljivo, da se mnogo podjetij zanj ne odloča in da mnoga odnehajo na pol poti. Za podjetje, ki ima že dolgoletno tradicijo utečenega delovanja, in njegove zaposlene, je lahko takšna sprememba zelo stresna. Kadar potreba po spremembi izhaja iz vse slabših poslovnih rezultatov, se pojavi zahteva po hitrem ukrepanju. Mnoga podjetja takrat niso pripravljena vlagati v nekaj, kar bo prineslo rezultate šele čez nekaj let, četudi so ti nato trajni. Torej je smiselno, da podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, prepozna nekatere kupce kot bolj pomembne in usmeri svoje vire v izgradnjo odnosov s temi kupci in to prej, kot bodo to storili njegovi konkurenti.

Podjetja KAM običajno uvajajo počasi in po stopnjah. To je povsem razumljivo, saj se mora med dobaviteljem in kupcem razviti visoka stopnja zaupanja, da bi si lahko izmenjala, sicer zelo varovane, podatke in informacije, hkrati pa zahteva prilagoditev organizacije in procesov znotraj in med podjetjema. Medsebojno zaupanje se krepi na podlagi stalnih stikov, odprte komunikacije, danih in izpolnjenih obljubah, družabnih srečanj ter vpletenosti in zavezanosti k pristopu KAM s strani najvišjega vodstva. Na začetni stopnji dobavitelj prepozna nekatere svoje kupce kot pomembnejše od drugih. To lahko ugotovi na podlagi dobrih prodajnih rezultatov ali pa vidi kupca kot pomembnega iz strateških razlogov. Podjetji na začetku uspešno trgujeta, njuno sodelovanje poteka na operativni ravni. Dobavitelj je običajno le eden izmed mnogih kupčevih dobaviteljev in raziskuje možnosti za povečanje svojega deleža v kupčevih nakupih. Če je na tej stopnji njuno sodelovanje uspešno, bo kupec bolj ocenjeval svojega dobavitelja in bo zmanjšal število ostalih dobaviteljev. Obe podjetji začneta razmišljati o bolj tesnem in dolgoročnem sodelovanju, ki prinaša manjše tveganje in bolj stabilno načrtovanje. Na kratek rok je namreč mogoče kupca pridobiti le s (kakovostnim) izdelkom, ugodnimi cenami, dobrimi plačilnimi pogoji in drugimi ugodnostmi, vendar pa lahko to na dolgi rok dobavitelja "izčrpa" in bo prisiljen zmanjšati vlaganja v razvoj in svojo rast in/ali nuditi drugačne pogoje trgovanja kupcu. S tem pa se povečuje tveganje za oba. Kupec ne more računati na dobavitelja in bo moral iskati rešitev v iskanju drugih dobaviteljev. Za dobavitelja pa to pomeni slabše poslovne rezultate. Bolj intenzivno in na dolgi rok usmerjeno sodelovanje se odraža tudi v medsebojni komunikaciji, ki se začne odvijati na različnih ravneh obeh podjetij. Na naslednji stopnji si podjetji začneta zaupati, v odnose je vključena tudi socialna komponenta. Dobavitelj svoje vire usmerja v zadovoljevanje ključnega kupca, kupec ne čuti potrebe po sodelovanju z drugimi dobavitelji. Skupaj začneta reševati težave, postavita strategije za boj s konkurenco, prilagajata organizacijo in procese, uskladita informacijske sisteme in si omogočita dostop do informacij, ki omogočajo hitrejše akcije in bolj utečene procese, od proizvodnje, logistike in prodaje izdelkov končnim uporabnikom. Na najvišji stopnji si podjetji izmenjujeta tudi občutljive informacije, skupaj zasledujeta doseganje zastavljenega dobička in tržnega deleža, pripravljata strategije, načrtujeta nove izdelke, pripravljata načrte poslovanja, spremljata njihovo doseganje in sprejemata vse potrebne korektivne ukrepe. Dobavitelj si tako pridobi pri kupcu konkurenčno prednost, ki jo drugi dobavitelji ne bodo tako zlahka dosegli. Za obe podjetji takšno sodelovanje prinaša dodano vrednost.

Izbrano podjetje ima dosti razlogov, da začne razmišljati o strateških povezavah s svojimi kupci. Na domačem trgu se srečuje z vedno močnejšo konkurenco in hkrati z zasičenostjo trga, zato se poskuša prebiti na tuje trge. Tam se eni strani sooča s konkurenco z vzhoda, znano po svojih poceni in hitrih rešitvah, po drugi strani pa zaradi svoje majhnosti ne more tekmovati z velikimi konkurenti in njihovimi uveljavljenimi blagovnimi znamkami. V diplomski nalogi sem predstavila le okvirno sliko pristopa k ravnanju s ključnimi kupci v podjetju. Ugotovila sem, da je podjetje med svojimi kupci precej cenjeno. To trditev lahko

omejim samo na obravnavane kupce, vendar so samo ti za podjetje res pomembni. Podjetje trenutno vlaga veliko v izdelek in storitve, ki so potrebne za njegovo uspešno prodajo. Ima zelo dobro razvit interni informacijski sistem, kar je z vidika KAM zelo pomembno. Svojo konkurenčno prednost pred ostalimi dobavitelji bi lahko še povečalo s tesnejšo povezavo s svojimi ključnimi kupci. Zlasti to velja na slovenskem trgu, kjer noben kupec ne kupuje izključno njegovega proizvoda. Iz strateških razlogov pa bi si moralo zagotoviti zvestobo tujih kupcev, pri katerih sicer dosega prevladujoč delež v njihovih nakupih, saj je, kot že rečeno, slovenski trg precej zasičen. Torej bi bil potreben prehod od usmerjenosti k izdelku na usmerjenost h kupcem in izgradnji dolgoročnih odnosov z njimi. Na ta način bi lahko ugotovilo, kakšne so dejanske potrebe kupcev, tako z vidika funkcionalnosti izdelka, kot z vidika trdnega in dolgoročnega sodelovanja, kar lahko predstavlja pomembno poslovno prednost pred konkurenco. S tem si lahko zagotovi zvestobo svojih kupcev in posledično boljše prodajne rezultate.

Literatura

1. Abratt Rusell, Kelly Phillip Michael: Customer-supplier partnerships: Perceptions of a Successful Key Account Management Program. *Industrial Marketing Management*, New York, 31(2002), str. 467-476.
2. Bjerke Bjorn, Al-Meer Abdulrahim: Culture's Consequences: Management in Saudi Arabia. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 14(1993), 2, str. 30-35.
3. Burnett Ken: *Strategic Customer Alliances: How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*. London : Pitman Publishing, 1993. 273 str.
4. Hennessey H. David, Jean-Pierre Jeannet: *Global Account Management*. West Sussex : JohnWiley&Sons Ltd, 2003. 253 str.
5. Kambič Maja: Vloga in pomen spremljanja poslovanja s kupci na praktičnem primeru podjetja Iskra kondenzatorji d.d.. *Diplomsko delo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 37 str.
6. Kempeners A. Marion, van der Hart Hein: Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford,14(1999), 4, str. 310-327.
7. Kotler Philip: *Management trženja*. Enajsta izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 704 str.
8. Lane Nikala , Piercy Niegel: Strategic Customer Management: Designing a Profitable Future for Your Sales Organization. *European Management Journal*, London, 22(2004), 6, str. 659-668.
9. McDonald Malcolm, Millman Tony, Roger Beth: *Key Account Management: Theory, Practice and Challenges*. *Journal of Marketing Management*, London, 13(1997), 8, str. 737-757.
10. McDonald Malcolm, Rogers Beth, Woodburn Diana: *Key customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 317 str.
11. McDonald Malcolm, Rogers Beth: *Key Account Management: Learning from Supplier and Customer Perspectives*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998. 191 str.
12. McGinnis Frank, McCarty Lisa: Strategic Account Management in the New Procurement Environment. *MCB Supply Chain management*, Bradford, 3(1998), 1, str. 1-7.
13. Miller B Robert, Heimen E Stephen, Tuleja Tad: *Successful Large Account Management*. London : Kogan Page Limited, 1994. 221 str.
14. Millman Tony, Wilson Kevin: Global Account Management: Reconciling Organisational Complexity and Cultural Diversity. *Proceedings of the Fourteenth Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference*. Finland: Turku School of Economics and Business Administration, 1998, str. 1-13.

15. Millman Tony, Wilson Kevin: Processual Issues in Key Account Management: Underpinning the Customer-Facing Organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 14(1999), 4, str. 328-337.
16. Ojasalo Jukka: Key account management at company and individual levels in business to business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 16(2001), 3, str. 199-218.
17. Pardo Catherine: Key account management in the business to business filed: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 14(1999), 4, str. 276-290.
18. Petković Marko: Ravnanje s ključnimi kupci v podjetju Siemens. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 132 str.
19. Sharma Arun: Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, 17(1997), 4, str. 27-39.
20. Steward Chris: Managing Major Accounts; Shaping and exploiting your firm's intangible assets. Berkshire : McGRAW-HILL Book Company Europe, 1996. 274 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 855 str.
22. Workman John P. Jr., Homburg Christian, Jensen Ove: Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, London, 31(2003), 1, str. 3-21.

Viri:

1. Al-Sabt Mohammad: Arabian Business and Cultural Guide. [URL:<http://www.traderscity.com/abcg/arabiz.htm>], 23.7.2005
2. Direktor podjetja kupca B: Elektronski zapis razgovora, 24.7.2004.
3. Gorrill Jodie: Saudi Arabian Social and Business Culture. CIA World Factbook 2005. [URL: <http://www.communicaid.com/saudi-business-culture.asp>], 21.7.2005.
4. Interna dokumentacija izbranega podjetja.
5. Program usposabljanja: Vodenje ključnih kupcev. Bled: Mercuri International, 2005.
6. Rojšek Iča: Ravnanje s strateško pomembnimi kupci. Ljubljana : CISEF, 2005, 27 str.
7. Spletna stran izbranega podjetja.

PRILOGE

PRILOGA 1: Primer izračuna dobičkonosnosti kupcev

Tabela 1: Razporeditev stalnih stroškov (v denarnih enotah)

	Skupaj	Prodaja	Tehnična podpora	Distribucija	Prodajna administracija
Plače	86.000	40.000	20.000	20.000	6.000
Nabavni stroški (elektrika, ogrevanje)	51.000	20.000	5.000	25.000	1.000
Prostor (najemnina)	33.000	-	5.000	25.000	3.000
Skupaj	170.000	60.000	30.000	70.000	10.000
Št. prodajnih klicev		750			
Št. dni tehnične podpore			200		
Št. dobavljenih enot				70.000	
Št. obdelanih naročil					500
Strošek na enoto		80/klic	150/dan	1/enoto	20/naročilo

Vir: Burnett, 1993, str. 122.

Tabela 2: Izkaz dobičkonosnosti po kupcih

	Kupec A	Kupec B	Kupec C	Vsi kupci
Prodaja	300.000	10.000	20.000	1.000.000
Rabati in popusti	90.000	25.000	80.000	250.000
Proizvodni stroški	150.000	50.000	10.000	500.000
Bruto prispevek	60.000	25.000	20.000	250.000
Prodaja (80/klic)	3.200	2.400	1.600	60.000
Tehnična podpora (150/dan)	4.500	3.000	4.500	30.000
Distribucija (1/dob. enoto)	21.000	7.000	14.000	70.000
Prodajna administracija (20/naročilo)	600	400	40	10.000
Skupaj stroški	29.300	12.800	20.140	170.000
Dobiček - izguba	30.700	12.200	-140	80.000

Vir: Burnett, 1993, str. 122.

PRILOGA 2: Tabele privlačnost kupcev in konkurenčni položaj podjetja

Tabela 3a: Privlačnost kupca A

Kupec A			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	10	4
prodajni potencial	30	9	2,7
plačilna disciplina	20	4	0,8
poznavanje izdelka	4	4	0,16
podoba na trgu	2	8	0,16
velikost naročil, paleta izdelkov	3	7	0,21
ekskluzivnost	1	6	0,06
	100		8,09

Tabela 3b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu A

Kupec A			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	17	7	1,19
hitrost dobave	13	8	1,04
izobraževanje	1	9	0,09
širina in globina ponudbe	1	6	0,06
odzivnost	15	8	1,2
podoba na trgu	16	9	1,44
sodelovanje	16	10	1,6
tehnična podpora	9	8	0,72
plačilni pogoji	2	7	0,14
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	10	7	0,7
	100		8,18

Tabela 4a: Privlačnost kupca B

Kupec B			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	10	4
prodajni potencial	30	10	3
plačilna disciplina	20	10	2
poznavanje izdelka	4	9	0,36
podoba na trgu	2	8	0,16
velikost naročil, paleta izdelkov	3	7	0,21
ekskluzivnost	1	10	0,1
	100		9,83

Tabela 4b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu B

Kupec B			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	10	4	0,4
hitrost dobave	10	10	1
izobraževanje	10	8	0,8
širina in globina ponudbe	10	10	1
odzivnost	10	9	0,9
podoba na trgu	10	10	1
sodelovanje	10	10	1
tehnična podpora	10	8	0,8
plačilni pogoji	10	10	1
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	10	9	0,9
	100		8,8

Tabela 5a: Privlačnost kupca C

Kupec C			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	8	3,2
prodajni potencial	30	8	2,4
plačilna disciplina	20	2	0,4
poznavanje izdelka	4	4	0,16
podoba na trgu	2	7	0,14
velikost naročil, paleta izdelkov	3	7	0,21
ekskluzivnost	1	4	0,04
	100		6,55

Tabela 5b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu C

Kupec C			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	20	3	0,6
hitrost dobave	20	6	1,2
izobraževanje	9	7	0,63
širina in globina ponudbe	10	8	0,8
odzivnost	10	9	0,9
podoba na trgu	4	10	0,4
sodelovanje	4	8	0,32
podpora	2	6	0,12
plačilni pogoji	20	5	1
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	1	3	0,03
	100		6

Tabela 6a: Privlačnost kupca D

Kupec D			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	5	2
prodajni potencial	30	7	2,1
plačilna disciplina	20	7	1,4
poznavanje izdelka	4	7	0,28
podoba na trgu	2	7	0,14
velikost naročil, paleta izdelkov	3	5	0,15
ekskluzivnost	1	4	0,04
	100		6,11

Tabela 6b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu D

Kupec D			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	15	4	0,6
hitrost dobave	5	7	0,35
izobraževanje	8	6	0,48
širina in globina ponudbe	20	6	1,2
odzivnost	10	9	0,9
podoba na trgu	5	5	0,25
sodelovanje	5	7	0,35
podpora	20	9	1,8
plačilni pogoji	10	3	0,3
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	2	5	0,1
	100		6,33

Tabela 7a: Privlačnost kupca E

Kupec E			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	5	2
prodajni potencial	30	6	1,8
plačilna disciplina	20	3	0,6
poznavanje izdelka	4	2	0,08
podoba na trgu	2	1	0,02
velikost naročil, paleta izdelkov	3	6	0,18
ekskluzivnost	1	2	0,02
	100		4,7

Tabela 7b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu E

Kupec E			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	10	8	0,8
hitrost dobave	8	6	0,48
izobraževanje	3	7	0,21
širina in globina ponudbe	10	7	0,7
odzivnost	8	6	0,48
podoba na trgu	8	7	0,56
sodelovanje	20	8	1,6
podpora	20	7	1,4
plačilni pogoji	8	6	0,48
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	5	6	0,3
	100		7,01

Tabela 8a: Privlačnost kupca F

Kupec F			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	4	1,6
prodajni potencial	30	1	0,3
plačilna disciplina	20	7	1,4
poznavanje izdelka	4	4	0,16
podoba na trgu	2	3	0,06
velikost naročil, paleta izdelkov	3	1	0,03
ekskluzivnost	1	1	0,01
	100		3,56

Tabela 8b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu F

Kupec F			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	10	4	0,4
hitrost dobave	10	5	0,5
izobraževanje	7	5	0,35
širina in globina ponudbe	9	7	0,63
odzivnost	20	9	1,8
podoba na trgu	9	6	0,54
sodelovanje	10	8	0,8
podpora	10	7	0,7
plačilni pogoji	10	6	0,6
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	5	5	0,25
	100		6,57

Tabela 9a: Privlačnost kupca G

Kupec G			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	1	0,4
prodajni potencial	30	3	0,9
plačilna disciplina	20	7	1,4
poznavanje izdelka	4	2	0,08
podoba na trgu	2	1	0,02
velikost naročil, paleta izdelkov	3	1	0,03
ekskluzivnost	1	1	0,01
	100		2,84

Tabela 9b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu G

Kupec G			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	15	5	0,75
hitrost dobave	10	9	0,9
izobraževanje	5	8	0,4
širina in globina ponudbe	5	5	0,25
odzivnost	10	7	0,7
podoba na trgu	15	8	1,2
sodelovanje	15	9	1,35
podpora	10	7	0,7
plačilni pogoji	10	6	0,6
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	5	6	0,3
	100		7,15

Tabela 10a: Privlačnost kupca H

Kupec H			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	1	0,4
prodajni potencial	30	3	0,9
plačilna disciplina	20	7	1,4
poznavanje izdelka	4	2	0,08
podoba na trgu	2	1	0,02
velikost naročil, paleta izdelkov	3	1	0,03
ekskluzivnost	1	1	0,01
	100		2,84

Tabela 10b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu H

Kupec H			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	30	9	2,7
hitrost dobave	2	10	0,2
izobraževanje	2	5	0,1
širina in globina ponudbe	2	8	0,16
odzivnost	5	10	0,5
podoba na trgu	2	8	0,16
sodelovanje	20	10	2
podpora	5	9	0,45
plačilni pogoji	30	8	2,4
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	2	10	0,2
	100		8,87

Tabela 11a: Privlačnost kupca I

Kupec I			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
vrednost prodaje	40	1	0,4
prodajni potencial	30	3	0,9
plačilna disciplina	20	7	1,4
poznavanje izdelka	4	2	0,08
podoba na trgu	2	1	0,02
velikost naročil, paleta izdelkov	3	1	0,03
ekskluzivnost	1	1	0,01
	100		2,84

Tabela 11b: Konkurenčni položaj podjetja pri kupcu I

Kupec I			
Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)	Utežena ocena
cenovna konkurenčnost	40	2	0,8
hitrost dobave	7	9	0,63
izobraževanje	2	4	0,08
širina in globina ponudbe	2	8	0,16
odzivnost	8	9	0,72
podoba na trgu	2	8	0,16
sodelovanje	10	9	0,9
podpora	8	9	0,72
plačilni pogoji	20	7	1,4
obseg nakupov (v primerjavi s konkurenco)	1	5	0,05
	100		5,62

PRILOGA 3: Navodila za izpolnjevanje tabele

V priloženo tabelo, v stolpec "Utež", vpišite v kolikšni meri je za vas posamezno merilo pomembno. Pomembnost posameznega merila določite z utežjo od 0 do 100; 0 pomeni, da je merilo za vas nepomembno, 100 pomeni, da je najbolj pomembno. Seštevek vseh meril naj bo 100.

V stolpec "Ocena" vpišite v kolikšni meri podjetje P to merilo dosega z ocenami od 1 do 10; 1 je najnižja, 10 je najvišja ocena.

Razlaga meril:

- *cenovna konkurenčnost*: kakšna je cenovna konkurenčnost podjetja v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji takšnega izdelka
- *hitrost dobave*: kako hitro je izdelek dobavljen
- *izobraževanje*: kako kakovostno je izobraževanje, ki ga podjetje nudi, kako ste zadovoljni z informacijami v zvezi z izdelkom na spletni strani (z vidika ažurnosti, preglednosti, koristnosti)
- *izdelek*: kako kakovosten je izdelek in v kolikšni meri z vidika globine in širine ponudbe zadovoljuje potrebe vaših kupcev
- *odzivnost*: kako hitro se zaposleni v podjetju odzovejo vašim zahtevam po informacijah, ponudbi, pomoči in drugim zahtevam
- *podoba na trgu*: kakšna je po vašem mnenju podoba podjetja na trgu
- *sodelovanje*: kakšno je sodelovanje z zaposlenimi v podjetju skozi cel proces, od vaše zahteve po ponudbi do zaključka projekta
- *tehnična podpora*: kako ste zadovoljni s tehnično podporo za programsko in strojno opremo
- *plačilni pogoji*: kako ste z njimi zadovoljni in v kolikšni meri podjetje zadosti vašim pričakovanjem v zvezi z njimi

Primer izpolnjene tabele:

Merilo za presojo	Utež (od 0 do 100)	Ocena (od 1 do 10)
merilo 1	30	2
merilo 2	5	9
merilo 3	10	4
merilo 4	5	2
merilo 5	15	9
merilo 6	7	8
merilo 7	1	10
merilo 8	20	3
merilo 9	7	7

100