

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VODENJE KLJUČNIH KUPCEV V PODJETJU TT

Ljubljana, maj 2008

ANITA SUŠNIK

IZJAVA

Študentka Anita Sušnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Irene Ograjenšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. maj 2008

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE KLJUČNIH KUPCEV	2
2.1. Ključni kupci in ostali	3
2.2. Model vodenja ključnih kupcev – KAM	3
2.2.1. DIMENZIJE MODELA KAM	5
2.2.2. PRVA FAZA MODELA KAM: STRATEGIJE PRI OPREDELITVI IN IZBIRI KLJUČNIH KUPCEV.....	5
2.2.2.1. Model prodajne platforme pri delu s ključnimi kupci	6
2.2.2.2. Trženje s poudarkom na odnosih s kupci - CRM.....	7
2.2.2.3. Baze podatkov o kupcih	9
2.2.2.4. Analiza donosnosti – metoda ABC	9
2.2.2.5. Informacije, pomembne za razumevanje ključnega kupca	10
2.2.2.6. Trženje, osredotočeno na posamičnega kupca	12
2.2.2.7. SWOT analiza	13
2.2.2.8. Organigramska analiza	15
2.2.3. DRUGA FAZA MODELA KAM: REŠITVE ZA KLJUČNEGA KUPCA	16
2.2.3.1. Trženje po načelu eden za enega	16
2.2.3.2. Navzkrižna prodaja	17
2.2.4. TRETJA FAZA MODELA KAM: LJUDJE – ČLOVEŠKI VIRI IN KOMPETENCE... ..	17
2.2.4.1. Vodenje in stili vodenja	18
2.2.5. ČETRТА FAZA MODELA KAM: MANAGEMENT	19
2.2.5.1. Klasična organizacijska struktura v primerjavi s sodobno	19
2.2.5.2. Upravljanje s kupci	20
2.2.5.3. Načrt dela s kupci.....	21
2.2.6. PETA FAZA MODELA KAM: MERJENJE	22
2.2.6.1. Meritvena tehnika »Semafor«	23
2.2.6.2. Orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev	26
2.2.6.3. RAK meritve	26
2.2.6.4. Merjenje dobičkonosnosti	27
3. VODENJE KLJUČNIH KUPCEV V PODJETJU TT	28
3.1. Predstavitev podjetja TT	28
3.2. Model KAM v podjetju TT	29
3.2.1. STRATEGIJE PODJETJA TT	30
3.2.1.1. Trženje s poudarkom na odnosih s kupci – CRM v podjetju TT	32
3.2.1.2. Baze podatkov o kupcih v podjetju TT	32
3.2.1.3. Analiza donosnosti v podjetju TT	32
3.2.1.4. Informacije, pomembne za razumevanje ključnega kupca	34
3.2.1.5. Trženje, osredotočeno na posamičnega kupca	36

3.2.1.6. SWOT analiza podjetja TT	36
3.2.2. REŠITVE PODJETJA TT ZA KLJUČNEGA KUPCA	38
3.2.3. LJUDJE – VLOGE ZAPOSLENIH V PODJETJU TT	39
3.2.4. MANAGEMENT V PODJETJU TT	40
3.2.4.1. Protokoli – pravila za odnose s kupcem	40
3.2.5. MERJENJE V PODJETJU TT	41
3.2.6. PREDLOG MANAGEMENTU PODJETJA TT	42
4. SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGE	

1. UVOD

»Nova ekonomija« je prinesla na trg nove sestavine. Pomnožilo se je število načinov, kako kupci kupujejo in kako podjetja prodajajo in poslujejo. Povečala se je cenovna občutljivost kupcev. Podjetja se srečujejo s konkurenti iz naraščajočega števila držav, ki ponujajo nižje cene in enako kakovost svojih izdelkov in storitev. Dobički podjetij so se močno zmanjšali in moč se nedvomno seli h kupcem, ki podjetjem čedalje več govorijo o tem, katere značilnosti izdelka želijo, katere oblike komuniciranja bodo prenašali, katere spodbude pričakujejo in kakšne cene bodo plačali (Kotler, 2003, str. XXII).

Kot se spreminjajo trgi, tako se spreminja trženje. Trženje ni več oddelek v podjetju z omejenim številom nalog: oglaševanje, pošiljanje neposredne pošte, iskanje imen kupcev, ki bi jih neki izdelek lahko zanimal, zagotavljanje postrežbe kupcev. S trženjem se mora ukvarjati celotno podjetje. Trženje zadeva odločanje o tem, koga podjetje želi za svoje kupce; katere potrebe naj zadovolji; katere izdelke in storitve naj ponudi; kakšne cene naj določi; katera sporočila naj pošlje in katera naj sprejme; katere tržne poti naj uporablja in katera partnerstva naj razvije.

Danes se osredotočamo na management odnosov s kupci (Customer Relationship Management – CRM). Podjetja poudarjajo zadržanje kupcev in povečanje njihovih nakupov namesto iskanja novih. Sestavljajo baze podatkov o posameznih kupcih, tako da jih lahko bolje razumejo ter oblikujejo individualizirane ponudbe in sporočila. Izvajajo manj standardizacije izdelkov in storitev ter več trženja v vrzelih in trženja po meri porabnika. Izboljšujejo svoje metode merjenja dobičkonosnosti kupcev in vrednosti dobe kupčeve zvestobe (Kotler, 2003, str. XXVI).

V poplavi kupcev in njihovih želja je danes zelo pomembno, da znamo oceniti, kateri kupci so za naše podjetje ključnega pomena, v katere se spleča oz. moramo vložiti veliko svoje energije, spremljati njihov razvoj oz. vizijo. Kako lahko ohranimo zveste kupce za daljši čas? Kako lahko znižamo stroške pridobivanja kupcev? Kako daleč lahko gremo pri prilagajanju naše ponudbe vsakemu kupcu? Iz te izhodiščne točke izhaja moje diplomsko delo.

Namen diplomskega dela je predstaviti sistem oz. koncept vodenja ključnih kupcev (v nadaljevanju sistem KAM – Key Account Management) in na primeru podjetja TT ugotoviti, kako ga uvesti v praksi. V podjetju TT želim zaposlene na vseh področjih seznaniti s pomembnostjo poznavanja kupcev in kar je še pomembnejše – s poznavanjem za podjetje aktualnih ključnih kupcev.

Vodilo mojega diplomskega dela je pet faz sistema KAM in sicer: strategije, rešitve, ljudje, management in merjenje. Na primeru dveh precej različnih kupcev želim prikazati, kateri so tisti ključni dejavniki, ki naredijo kupca ključnega in kako naj s takim kupcem ravnamo. Zaposleni se morajo zavedati, da je uspešnost podjetja odvisna od kupcev. Za kupce se moramo truditi, da jih obdržimo, da ostanejo naši zvesti kupci ter da širijo dobro mnenje o podjetju.

Diplomsko delo je zasnovano kot raziskovalna študija primera podjetja TT. Poleg uvoda in sklepa je sestavljeno iz dveh temeljnih poglavij. V drugem poglavju opišem model KAM. Vsako fazo modela teoretično predstavim. V tem delu poudarim, zakaj je pomembno vodenje ključnih kupcev in kakšni so cilji vodenja. Poleg literature so mi v pomoč interni podatki podjetja TT, poročila, poslovni načrt, baze podatkov in spletna stran.

V tretjem poglavju predstavim podjetje TT, njegovo pravno organiziranost, programsko usmeritev, poslanstvo in vizijo podjetja v prihodnosti. Faze modela KAM podprem s praktičnimi primeri, s katerimi se srečuje podjetje TT. Upoštevam značilnosti podjetja TT, njegovih izdelkov in storitev ter obstoječo organizacijsko strukturo. Z zaposlenimi sem opravila več intervjujev v vsaki posamezni fazi diplomskega dela in na podlagi analize odgovorov podala določene sklepe. Opiram se tudi na lastne izkušnje v podjetju TT.

Delo zaključim s predlogom managementu, kako in zakaj je pomembno z določenimi kupci stopiti v tesnejši stik, kar bo podjetju TT omogočilo z njimi vzpostaviti dolgoročneje odnose.

2. VODENJE KLJUČNIH KUPCEV

Večina podjetij išče v novih kupcih rast, zato prodajno osebje dobro nagradijo, kadar pripeljejo nove stranke. Posledično se prodajno osebje bolj malo ukvarja z zadovoljstvom obstoječih kupcev, kar se odraža v odhajanju le-teh. Skrb za obstoječe kupce je lahko velika konkurenčna prednost. Podjetniki so velikokrat preveč usmerjeni na prodajo, pri čemer pa pozabljajo, da je od tri do tridesetkrat dražje pridobiti novega kupca, kot pa obdržati starega, ki podjetja, s katerimi je zadovoljen, zastonj priporoči tudi svojim prijateljem. Zadovoljne kupce je izjemno težko prepričati, naj zamenjajo trenutnega dobavitelja. »Neumna« podjetja (The Stupid Company) ne nagrajujejo svojih zvestih kupcev, ampak ponujajo velike ugodnosti samo novim strankam. To se velikokrat pojavi zaradi načina nagrajevanja, saj so vodje nagrajeni za kratkoročne rezultate, zato si v najkrajšem času prizadevajo pridobiti kar največ strank, in sicer na račun dobrih odnosov z zvestimi kupci, kar pa podjetju dolgoročno škodi (Potrata, 2007, str. 45). Donosnost kupca se s časom, trajanjem njegove zvestobe, ponavadi povečuje. Zato je kupca obdržati pomembnejše, kot pridobivati nove kupce.

Tržniki spoštujejo kupce kot posameznike, ne kot številke na razpredelnici. Zavedajo se, da so glavni kupci odgovorni za večino uspeha podjetja (Kotler, 2003, str. 4). Vodenje ključnih kupcev pomeni sistematično analizo, izbor in vodenje dejanskih in potencialnih strateško pomembnih kupcev z namenom, doseči primerjalne konkurenčne prednosti. Ugotoviti moramo, kaj kupec zares potrebuje za boljše delo in napredek, včasih celo preden to ugotovi on sam. Najlepše je opazovati, kako ključni kupec raste in rasti skupaj z njim.

CRM (Customer relationship management – upravljanje odnosov s kupci) opredeljujemo kot nekaj, kar podjetje usmerja k želeni končni fazi in s tem utrjuje potek poti na trgu. Podjetja so z uspešno izvedbo CRM-ja nenehno budna in opazujejo trg. Vsako leto prek povratnih podatkov,

ki jih dobijo od potrošnikov, opravljajo analize. Opozorijo jih na nove potrebe potrošnikov, ki zahtevajo spremembo pristopa CRM-ja (Brown, Gulycz, 2002, str. 3).

2.1. »Ključni « kupci in »ostali«

Pomembno je poznati razlike med »ključnimi« kupci in »ostalimi«. Ostali kupci so tisti z nizko vrednostjo za prodajalca glede na promet, maržo, podobo podjetja, tehnološki potencial. Ponavadi pri njih odloča ena oseba; odločitve nabave niso merilo. Z osebo, ki odloča, imamo direkten stik. Kupci imajo podobne kriterije odločanja in procesa.

Pri ključnih kupcih pa je slika ravno obratna. To so kupci z visoko vrednostjo za prodajalca glede na promet, maržo, podobo podjetja, tehnološki potencial. Odločitve nabavnikov so merilo – jih je potrebno upoštevati. Redko imamo direkten stik z osebami, ki odločajo. Kriteriji odločanja in procesa pa so zelo individualni.

S temi, za nas ključnimi kupci, se moramo truditi vzpostaviti dober odnos, zanje pokazati vsestransko skrb, pridobiti njihovo zaupanje, komunikacijo. Poznati moramo njihov sistem delovanja, način odločanja, organizacijsko organiziranost ter konec koncev tudi njihove kupce in potrebe le-teh. Ustvariti si moramo zelo jasno sliko o ključnih poslovnih vprašanjih našega kupca. Nato pa zagotoviti, da je vsaka ponujena rešitev usmerjena na vsaj eno od teh vprašanj. Pravi izziv je vedeti, koliko napora je potrebna za posameznega ključnega kupca. Zavedati se moramo, da ne moremo narediti vsega, kar želimo, povsod, kjer želimo (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 10).

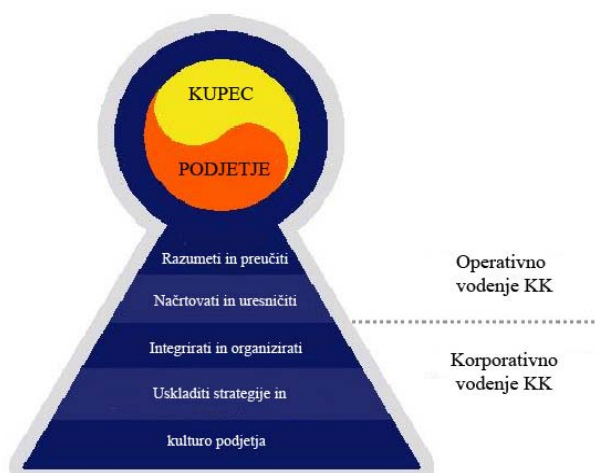
2.2. Model vodenja ključnih kupcev - KAM (Key account management)

Čedalje več podjetjih ugotavlja, da lahko tudi 10% kupcev prispeva več kot 90% prihodkov prodaje, kar je glavni motiv za podrobnejšo in drugačno obravnavo te strateško pomembne skupine kupcev. Upravljanje ključnih kupcev omogoča uspešno spoprijemanje z novimi zahtevami trga in zagotavlja rast prihodkov in dobička ob optimalni uporabi različnih notranjih virov podjetja (Kotler, 2003, str. 22).

KAM pomeni sistematično analizo, izbor in vodenje dejanskih in potencialnih strateško pomembnih kupcev, z namenom doseči primerjalne konkurenčne prednosti (Vodenje ključnih kupcev, 2007).

Vodenje ključnih kupcev poteka na več nivojih kar prikazujem na Sliki 1 na str. 4.

Slika 1: Nivoji vodenja ključnih kupcev



Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2007.

a) Operativno vodenje ključnih kupcev

Na prvem nivoju skušamo kupca razumeti in preučiti. Drugi nivo pomeni za nas načrtovanje in uresničevanje načrtovanega. To dvoje predstavlja operativno vodenje ključnih kupcev, v katerem sodeluje vodja ključnih kupcev in njegov tim.

V fazi »strategije« je potrebno razumeti posel tega kupca, določiti večnivojske cilje in oblikovati celotno strategijo. V drugi fazi »rešitve« skušamo razumeti, kakšna je trenutna in možna uporaba tega kupca in njegov konkurenčni položaj. Oblikovati in izpeljati moramo prave rešitve na pravi način. V fazi »ljudje« mislimo na kompetence in sestavo tima, ki so potrebni za tega kupca. Sestaviti in ustrezno opremiti moramo tim. V četrti fazi »management« analiziramo, kako danes delamo s tem kupcem. Dogovoriti se moramo, kako naj bo tim organiziran, kako naj prodaja in komunicira. Določiti moramo jasne postopke, pravila in navodila. In še zadnja faza »merjenje«, kjer opredelimo glavne kazalce uspešnosti za tega kupca. Poskrbeti moramo, da se le-ta izmeri in da se rezultati uporabijo za krepitev odnosov.

b) Korporativno vodenje ključnih kupcev

Naša naloga na tretjem nivoju je integrirati in organizirati (svoj tim oz. odgovorne znotraj našega podjetja za spremljanje ključnega kupca) ter nazadnje uskladiti strategije, strukturo in kulturo podjetja - korporativno vodenje ključnih kupcev. To dvoje pa sta fazi, kjer pomembno sodeluje višji management.

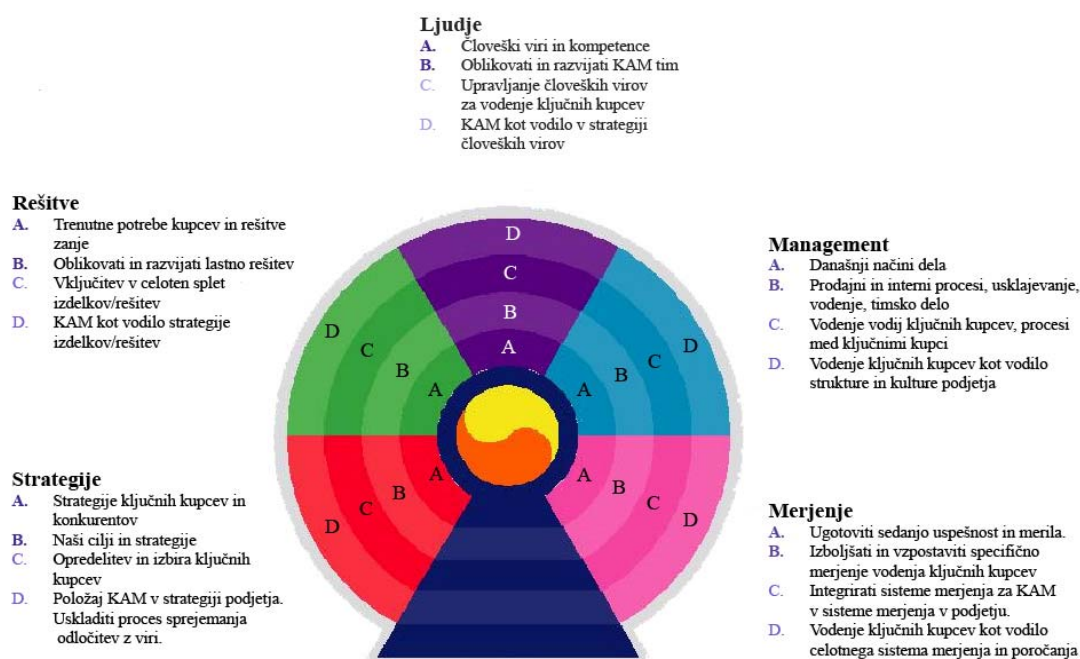
Na prvi dimenziji »strategije« se moramo vprašati, kakšna naj bo vloga ključnih kupcev v naši celotni strategiji? Kaj določa kupca za ključnega? V fazi »rešitve« skušamo odgovoriti na vprašanje, kako posebne ponudbe za naše ključne kupce integrirati v standardni razvoj

produktov? V kakšni meri smo pripravljeni svojo ponudbo in rešitve razširiti in prilagoditi ključnim kupcem? Seveda so zelo pomembni »ljudje«. Kako našim vodjem ključnih kupcev zagotoviti razvoj, ki ga potrebujejo? Katere so širše kadrovske zadeve, povezane z novimi izzivi KAM – kadrovanje, nagrajevanje, načrtovanje kariere? Četrta dimenzija »management« odkriva, kako najbolje organizirati naše vodje ključnih kupcev? Kakšne so organizacijske in procesne posledice KAM? Na koncu z »merjenjem« ugotavljamo, kako učinkovito in uporabno lahko zbiramo podatke za KAM, kaj mora vedeti vodstvo podjetja za doseganje odličnosti na področju KAM.

2.2.1. DIMENZIJE MODELA KAM

KAM pokriva pet ključnih dimenzij v poslovanju. Vsaka dimenzija se izvaja na štirih ravneh, in sicer je potrebno najprej analizirati, realizirati, integrirati ter na koncu povezati ključnega kupca ali več kupcev s podjetjem.

Slika 2: Koncept vodenja ključnih kupcev – St. Gallen KAM Concept



Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2007.

V prvi fazi »strategije« skušamo razumeti kupčevo podjetje in določiti večnivojske cilje in splošno strategijo. V fazi »rešitve« se osredotočimo na kupčevo trenutno in potencialno potrebo ter konkurenčno situacijo. Oblikujemo in priskrbimo prave rešitve na pravi način. Tretja faza »ljudje« se nanaša na kompetence in sestavo tima, ki je potreben za delo s ključnim kupcem. Sestaviti moramo tim in zagotoviti vse potrebno. »Management« nam pomaga razumeti, kako danes delamo s tem kupcem. Strinjati se moramo z organizacijo tima in komunikacijo znotraj

njega. Prav tako moramo ustvariti jasne procese, protokole in navodila. Nenazadnje moramo razumeti ključne kazalce uspeha za tega kupca – zadnja faza »merjenje«. Zagotoviti moramo, da merjenje ustrezno poteka in služi še boljšemu odnosu s kupcem.

2.2.2. PRVA FAZA MODELA KAM: STRATEGIJE PRI OPREDELITVI IN IZBIRI KLJUČNIH KUPCEV

Cilji kažejo, kaj želi doseči poslovna enota; strategija pove, kako jih doseže. Največji dobiček bo ustvarilo podjetje, ki uspe najbolje izpeljati strategijo. Podjetje, ki bo imelo najnižje stroške med podjetji, ki se bodo odločila za strategijo stroškovne učinkovitosti, bo vodilno (Dulc, 2003, str. 26).

Izraz Customer relationship management (CRM) pomeni upravljanje odnosov s strankami. Osnova koncepta je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s svojimi strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje (CRM sistemi, 2007). Glavna naloga CRM sistema je zadovoljiti posamezne potrebe najpomembnejših kupcev. Ta spretnost zahteva graditev podatkovne baze o kupcih in izvajanje »rudarjenja« podatkov, da lahko odkrijemo trende, segmente in posameznikove potrebe (Kotler, 2003, str. 54).

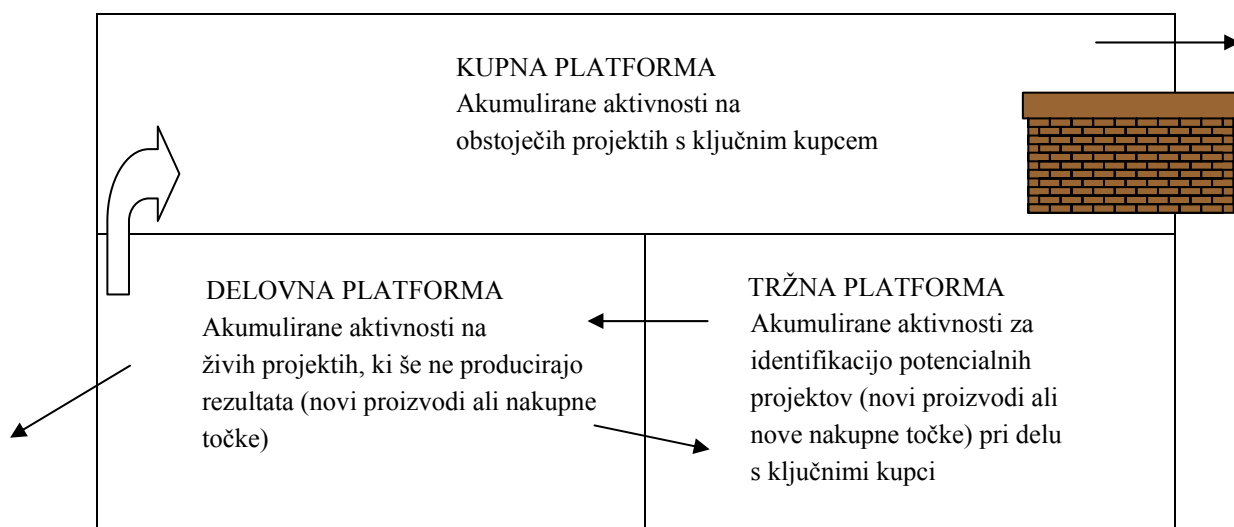
Poslovna strategija, ki postavlja kupca v središče dogajanja, je pot do odgovora na zanimivo vprašanje, na katerega mnoga podjetja pogosto ne znajo odgovoriti, in sicer koliko kupcev imajo in kateri so res dobičkonosni. Podjetja znajo povedati, koliko pogodb so sklenila ali koliko transakcij obdelajo na dan, kolikšen je njihov tržni delež v primerjavi s konkurenco, ne vedo pa natančno, koliko posameznih kupcev imajo, koliko izdelkov imajo posamezni kupci ali kako preprosto ali težko kupec dobi odgovor na povpraševanje oziroma sploh komunicira s podjetjem (Kotler, 2003, str. 38). Dejstvo je, da velika večina podjetij ne ve, kdaj in zakaj jih stranke zapuščajo.

2.2.2.1. Model prodajne platforme pri delu s ključnimi kupci

Glavni trud je usmerjen na pridobivanje novega kupca. Pogosto se pri prvem poslu zaustavimo in ga zavarujemo. Prebiti se moramo z mostičča s pomočjo različnih produktov oz. na različne nakupne točke na strateški način. Vprašati se moramo, kaj lahko naredimo za našega ključnega kupca. Kako lahko najdemo rešitev zanj, da bo boljši in bo rasel ter mi z njim.

Logika poslovnega sveta je, da nekaj obstoječih kupcev na dolgi rok vedno odpade. Vsi današnji kupci niso tudi prihodnji kupci. Dogajajo se stečaji, kupci odhajajo tudi zaradi prevzemov in združitvev, pa tudi zato, ker se zamenjajo prodajalci. Novi kupci so poleg tega tudi prvi pogoj za rast podjetja, kar je naravna težnja skoraj vsakega podjetja (Kaučič, 2006, str. 44). Nove kupce je najprimerneje iskati v času, ko nam gre dobro, takrat je treba misliti na krizne čase. Zato moramo ohranjati ustrezen obseg kupcev oz. prodajnih aktivnosti za ključne kupce v t. i. tržni platformi (glej Sliko 3 na str. 7).

Slika 3: Model prodajne platforme pri delu s KK



Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 10.

Kako podjetja pridobijo kupce in prehitijo tekmece? Odgovor se skriva v boljšem izpolnjevanju in preseganju pričakovanj kupcev. Podjetja, ki so usmerjena v kupca, znajo ustvariti kupca, ne le izdelek; znajo načrtovati trge, ne le izdelke (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 10).

2.2.2.2. Trženje s poudarkom na odnosih s kupci – CRM

CRM omogoča podjetjem, da lahko kupcu ponudijo odlično storitev tukaj-zdaj, tako da prek učinkovite uporabe podatkov o posameznem pomembnem kupcu z njim zgradijo odnos. Glede na to, kar vemo o posameznih kupcih, jim lahko prilagodimo ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije.

Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot tehnologijo kot tako, ki bo samo skrbelo za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala učinkovito in uspešno ter imela znatno prednost pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev. Ničkoliko je namreč podjetij, ki kupujejo aplikacije, namenjene CRM, in se šele kasneje vprašajo, kaj lahko z njimi sploh storijo (Skrut, 2001).

Podjetja, ki so uspešnejša pri pridobivanju, zadrževanju in razvoju kupcev, povečujejo vrednost zaledja svojih kupcev z naslednjimi strategijami (Kotler, 2003, str. 52):

- zmanjševanje stopnje odhajanja kupcev;
- podaljševanje trajanja odnosa s kupcem;
- narediti manj donosne kupce donosne ali prekiniti odnos z njimi;
- več pozornosti posvečati kupcem z visoko vrednostjo za podjetje!!!

One-to-one marketing koncept temelji na miselnosti, da moramo vsakega kupca obravnavati kot edinstveno osebo (kar tudi je) in temu prirediti vse stike, ki jih ima podjetje z njim. Za konkurenčni položaj podjetja na trgu ni več pomemben tržni delež. Kar šteje je delež kupca, ki ga zavzame vaše podjetje (Rolih, 2001).

Tabela 1: Primerjava množičnega trženja in trženja po načelu eden-za-enega

Množično trženje	Trženje po načelu eden-za-enega
<ul style="list-style-type: none"> ○ Povprečni kupec ○ Anonimnost kupca ○ Standardni proizvodi ○ Množična proizvodnja ○ Množična distribucija ○ Množično oglaševanje ○ Množično pospeševanje prodaje ○ Enosmerno sporočilo ○ Prihranki obsega ○ Tržni delež ○ Vsi kupci ○ Pritegniti kupca 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posamezni kupec ○ Poznani profil kupca ○ Prilagojena ponudba ○ Prilagojena proizvodnja ○ Posamična distribucija ○ Posamično oglaševanje ○ Posamične spodbude ○ Dvosmerno sporočilo ○ Prihranki raznolikosti ○ Delež v izdatkih kupca ○ Donosni kupci ○ Zadržati kupca

Vir: Peppers, Rogers, 1993, str. 214.

Peppers in Rogers (1993, str. 211) za trženje po načelu eden-za-enega uporabita štiri- stopenjski okvir:

- ne lovite kar vsakogar – opredelite svoje morebitne in sedanje kupce;
- podjetja bi morala več truda vložiti v kupce, ki so za podjetje »veliko vredni«;
- pogovarjajte se s posameznimi kupci, da boste lahko izpopolnili svoje znanje o njihovih potrebah in zgradili tesnejše odnose ter
- prilagajajte proizvode, storitve in sporočila posameznemu kupcu.

Za svoje kupce najslabše skrbijo velika podjetja, vendar pa tudi veliko malih podjetij ob širitvi velikokrat pozabi na svoje zveste kupce. Če mali podjetniki poznajo slabosti velikih, potem se lahko usmerijo na njihove šibke točke in tako pridobijo pomembno konkurenčno prednost pred podjetji, ki sicer ponujajo podobne izdelke ali storitve (Potrata, 2007, str. 44).

Eno izmed glavnih načel dobre skrbi za uporabnike je spoštovanje uporabnikov izdelkov ali storitev podjetja, s katerimi imajo dobra podjetja dolgotrajne, poštene in osebne odnose. Dobra podjetja za svoje kupce skrbijo tudi po opravljenem nakupu. Skrb za uporabnika je lahko ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je smiselno poudarjati v oglaševanju in odnosih z javnostmi (Cullum, 2006, str. 21).

2.2.2.3. Baze podatkov o kupcih

Dobri in trdni odnosi s strankami so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti. Za doseg le-teh pa je potrebno poznavanje strankinih poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih kontaktov, ki jih mora podjetje konstantno in pozorno graditi ter utrjevati skozi vse obdobje poslovnega sodelovanja (Skrat, 2001).

Pomembno je torej, da poznamo kupca. Zbirati moramo informacije o kupcih, jih shranjevati v podatkovno bazo ter izvajati trženje, ki temelji na bazi podatkov o kupcih. Takšno trženje je postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o kupcih in drugih baz podatkov (o izdelkih, dobaviteljih, posrednikih) za namen komuniciranja, menjave in graditve odnosov (Kotler, 2003, str. 53).

Baza podatkov o kupcih je ena od najvrednejših stvari v podjetju. Vanjo se morajo stekati vsi podatki, ki so znani komurkoli v podjetju. Tako omogočite boljši odnos do kupcev, boljše odzive na vaše akcije direktnega marketinga in večje zadovoljstvo kupcev (Rolih, 2000). Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje odnosov s kupci mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja (Skrat, 2001). Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za izgrajevanje potrošnikove lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitosti. Učinkovit CRM, ki je posledica boljšega poznavanja vsakega posameznega kupca in prilagajanja podjetja njegovim potrebam, pripomore k zadržanju obstoječih kupcev, ker so le-ti s podjetjem zadovoljni.

Podjetja lahko svoje podatkovne baze uporabljajo na pet načinov (Kotler, 2003, str. 54):

- za iskanje morebitnih kupcev;
- za odločanje o tem, kdo naj prejme določeno ponudbo;
- za okrepitev kupčeve zvestobe;
- za ponovno oživitev nakupov,
- za izogibanje resnim napakam.

Poslovna podatkovna baza v idealnem primeru vključuje dosedanje nakupe poslovnih kupcev, obseg nabav v preteklosti, cene in dobičke, imena članov nakupnega središča, stanje trenutnih pogodb, oceno dobaviteljevega deleža znotraj vseh nakupov kupca, konkurenčne dobavitelje, oceno konkurenčnih prednosti in slabosti pri prodaji in servisiranju kupca ter pomembne nakupne navade, vzorce in postopke (Steward, 1996, str. 95). Iznajdljiva podjetja ujamejo podatke vsakokrat, ko kupec stopi v stik s katerimkoli izmed njihovih oddelkov. Točke stika vključujejo nakup, zahtevo po obisku serviserja, spletno poizvedbo ali uporabo kartice zvestobe.

2.2.2.4. Analiza donosnosti – metoda ABC

Analiza donosnosti kupcev je najboljša, če uporabimo računovodsko metodo razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (metoda ABC). Podjetje od vseh prihodkov, ki jih prinaša kupec, odšteje ocenjene stroške, ki jih povzroča kupec (Potočnik, 1996, str. 46).

Slika 4 prikazuje zelo uporabno analizo donosnosti. Kupec št. 1 je zelo donosen; kupuje tri donosne izdelke. Kupec št. 2 je mešano donosen; kupuje en donosen in en nedonosen izdelek. Kupec št. 3 je nedonosen, saj kupuje dva nedonosna izdelka in le enega donosnega.

Kaj lahko podjetje naredi glede kupca št. 2 in 3? Lahko opusti manj donosne izdelke ali zviša njihovo ceno. Lahko jima poskusi prodati donosne izdelke. Nedonosni kupci, ki pobegnejo k tekmečem, niso problematični. Nasprotno, takšne kupce je treba k temu spodbujati.

Slika 4: Analiza donosnosti gleda na kupce in izdelke

		Kupci			
		C1	C2	C3	
Izdelki	P1	+	+	+	Visokodonosni izdelek
	P2	+			Srednjedonosni izdelek
	P3			-	Izdelek z izgubo
	P4	+	-	-	Delno donosni/ nedonosni izdelki
		Visokodonosni kupec	Mešano donosni kupec	Nedonosni kupec	

Vir: Kotler, 2003, str. 82.

Kriteriji so lahko promet – RVC, potencial, finančno stanje – plačila, velikost podjetja – kot referenca, količina dokumentov, število mesečnih izpisov, skupni razvoj, partnerski odnos itd. Vendar pa noben od kriterijev kupca avtomatsko ne kvalificira za ključnega. Gre bolj za ravnovesje vrednosti. Nižja vrednost na enem od področij pomeni, da jo je potrebno kompenzirati z višjo vrednostjo na drugem področju.

2.2.2.5. Informacije, pomembne za razumevanje ključnega kupca

Prvi cilj nam mora biti razumevanje ključnega kupca. Za to pa potrebujemo določene informacije npr. možnost dviga cen, primerjava – rangiranje glede konkurence, finančna moč, cilji ključnega kupca, načrt razvojnih projektov, kaj je pomembno oz. kaj moti ključnega kupca, kdo pri njem odloča ... Ključne informacije poznamo na treh ravneh, in sicer: globalne, informacije o podjetju in pa proces odločanja znotraj podjetja samega.

a) Globalne informacije – PEST analiza (analiza zunanjega okolja)

Zunanje okolje podjetja odseva pritiske trga, s katerimi se sooča podjetje (Rejc, Slapničar, 2003, str. 63). Najširše okolje podjetja lahko razdelimo na več podokolij, ki v glavnem niso pod nadzorom podjetja, vendar dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa

ga omejujejo. Tako v okviru PEST analize preučujemo naslednja podokolja podjetja, in sicer politično-pravno okolje, gospodarsko okolje, tehnološko okolje in družbeno okolje.

Politično okolje predstavlja vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. *Pravno okolje* sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopniki, pravni običaji ter praksa (Keegan, Schegelmilch, 2001, str. 132).

Gospodarsko okolje ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja z vplivanjem na ponudbo in povpraševanje izdelkov, ki jih ponuja podjetje. Podjetje mora izbrati v ekonomskem okolju tiste ekonomske kazalnike, ki pomembno vplivajo na njegovo uspešno poslovanje, in jih tudi nadzirati (Jobber, 1995, str. 120).

Vse pomembnejši element razvoja je tudi *tehnologija*. Dobra tehnologija in neprestane novosti omogočajo celotnemu gospodarstvu, podjetju in tudi posamezniku neprestani razvoj in prednost pred konkurenco. Uporaba tehnologij zahteva izobraženo delovno silo. Znanje postaja vse bolj pomemben dejavnik konkurenčnosti.

Ne smemo pozabiti tudi na *družbene dejavnike*, in sicer lahko pod tem pojmom razumemo področja delovne prakse, organizacijskih trendov, lastništva podjetja, demografije, kako javnost zaznava sektor, kakšna je kupna moč prebivalstva, nataliteta (starost), razlike v socialnih razmerah, religiji, materialni kulturi. Bolj kot je družba vase zaprta, tradicionalna, težje je potrošnikom sprejemati različne novosti (Malovrh, Valentinčič, 1996, str. 61).

Manjkajoče globalne informacije lahko »zapolnimo« s tiskom, s knjigami, s tv/radiom, z novimi mediji, ne pozabimo tudi na ljudi same. Zaposleni v obeh podjetjih, kupčevem in našem, so lahko zelo pomemben vir informacij.

b) Informacije o podjetju

Da bi ostali močni, je potrebno odnose negovati in si prodajo v prihodnosti zaslužiti. Kupci ne želijo, da jih jemljemo kot same po sebi umevne, od svojih dobaviteljev pričakujejo, da vidno investirajo v spoznavanje svojih kupcev in njihovega posla ... Čim bolje podjetje razume, kako kupec razmišlja, bolj uspešno se bo samo tržišilo ... Podjetje, ki je pripravljeno investirati, bo z lahkoto pridobilo globlje razumevanje o tem, kako kupec razmišlja, kaj želi in kako se odloča. Ključ do zvestih kupcev je trženje s poudarkom na odnosih! Dejanja, ki vplivajo na odnos kupec – prodajalec prikazujem v Tabeli 2 na str. 12.

Tabela 2: Socialna dejanja, ki vplivajo na odnos kupec – prodajalec

Dobre stvari	Slabe stvari
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sami pokličite kupca ○ Priporočite kaj ○ Odkrit pogovor ○ Uporabljajte telefon ○ Pokažite hvaležnost ○ Predlagajte storitve ○ Uporabljajte pristop »naš skupen problem« ○ Premagujte probleme ○ Govorite preprosto, po domače ○ Razkrijte osebnostne probleme ○ Razmišljajte o »skupni prihodnosti« ○ Odzivi so del vsakdana ○ Sprejmite odgovornost ○ Načrtujte prihodnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zgolj vračajte klice ○ Opravičite nakup nečesa ○ Obračanje po vetru ○ Pišite kupcu ○ Počakajte na nesporazum ○ Čakajte na zahteve po storitvah ○ Uporabljajte pristop »vi ste nam dolžni« ○ Zgolj gasite probleme ○ Govorite strokovno, zapleteno ○ Skrivajte osebnostne probleme ○ Razmišljajte o »dolgovih iz preteklosti« ○ Odziv kot reševalna akcija ○ Krivite druge ○ Ponavljajte preteklost

Vir: Levitt, 1983, str. 119.

Podjetja, ki želijo oblikovati tesne vezi s porabniki, morajo upoštevati naslednje (Kotler, 2003, str. 78):

- doseči morajo sodelovanje različnih funkcijskih oddelkov pri načrtovanju in ravnanju s procesi ustvarjanja zadovoljstva in ohranjanja kupcev;
- glas kupca morajo vključiti v vse poslovne odločitve;
- urediti in narediti morajo dostopno bazo z informacijami o potrebah, preferencah, osebnih podatkih, pogostnosti nakupov in zadovoljstvu posameznega kupca;
- kupcem morajo omogočiti, da brez težav dosežejo ustrezno osebje podjetja, ki mu lahko izrazijo svoje potrebe, opažanja in pritožbe ter
- izvajati morajo nagradne programe za izjemne dosežke zaposlenih.

Nova ekonomija je zasnovana na poslovanju z informacijami (Kotler, 2003 str. 36). Informacije ni težko prilagoditi porabniku, jo narediti bolj osebno in jo dostaviti prek izjemno hitih omrežij. S tem ko so podjetja postala uspešnejša pri zbiranju informacij o svojih kupcih in poslovnih partnerjih (dobaviteljnih, distributerjih in posrednikih), so povečala zmožnost prilagajanja ponudbe, sporočil in medijev posamezniku.

2.2.2.6. Trženje, osredotočeno na posamičnega kupca

Podjetje ne more oskrbovati vseh kupcev na širokem trgu. Kupcev je preveč in njihove nakupne zahteve so preveč raznolike. Podjetje mora zato določiti tržne segmente, ki jih lahko uspešno oskrbuje.

Veliko podjetij izvaja ciljno trženje. Pri slednjem ponudniki določijo glavne tržne segmente, se usmerijo v enega ali nekatere izmed njih ter oblikujejo izdelke in trženjske programe, ki so

prilagojeni vsakemu izbranemu segmentu. Namesto da bi razpršili trženjska prizadevanja (»streljanje vse povprek«), se raje usmerijo na kupce, ki jih lahko najboljše zadovoljijo (»ostrorelci«) (Kotler, 2003, str. 282).

Danes kupci prevzemajo individualnejšo pobudo pri odločanju o tem, kaj in kako kupiti. Priklopijo se na internet, poiščejo informacije in oceno izdelka ali storitve, se pogovorijo z dobaviteljem, uporabniki in s kritiki izdelka ter v številnih primerih sami zasnujejo izdelek, ki ga želijo.

Ločimo med:

a) *izdelkom po meri posamičnega kupca* – to pomeni sposobnost podjetja, da lahko izdeluje posamezniku prilagojene izdelke. Z uporabo spleta podjetja porabnikom pravzaprav dovoljujejo, da sami oblikujejo izdelke zase.

Podjetje je pridobilo zmožnosti za osebni odnos s kupcem, namreč za prilagajanje sporočil, storitev in odnosov posamezniku. Porabnik lahko zahteva prilagojene izdelke, storitve, cene in tržne poti. Če združimo operativno in trženjsko prilagajanje, lahko govorimo o:

b) *trženjskem spletu po meri posamičnega kupca* – podjetje izvaja prilagojeno trženje, če je sposobno razviti dialog s posamičnim kupcem ter se na njegove želje odzvati s prilagajanjem izdelkov, storitev in sporočil po načelu »eden za enega«. Kupci imajo možnost, da sami zasnujejo želeni izdelek ali storitev.

Čeprav se podjetje mora osredotočiti na svoje sedanje kupce, se lahko veliko nauči od kupcev na ciljnem trgu, ki njegovih izdelkov ne kupujejo. Zakaj kupujejo konkurenčne izdelke? Kakšno podobo imajo o podjetju? Tako se lahko pridobijo številne nove zamisli.

Ko vodja ključnih kupcev in njegov tim dobro razumejo kupca, se je potrebno osredotočiti na točke, ki so za kupca in njegov posel najpomembnejše. Običajno gre za manjše število zares ključnih točk, na katere se kupec osredotoči. Skušajmo jih zožiti na 3 do največ 5.

Če razumemo kupčeve glavne prioritete, bomo lahko z njimi povezali naše rešitve in dodajali vrednost tam, kjer je to pomembno (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 79).

2.2.2.7. SWOT analiza

Eno od zelo pomembnih orodij za analizo ključnega kupca je SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). To je celovito ovrednotenje prednosti in slabosti – analiza notranjega okolja; ter priložnosti in nevarnosti – analiza zunanjega okolja (Bell, 1988, str. 67).

Prednost je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. To so tiste sposobnosti podjetja, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in mu dajejo prednost pred tekmeci.

Prednosti se lahko kažejo v znanju, spretnostih, finančnih virih, vodilni vlogi na trgu, podobi podjetja...

Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. To so tiste značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri uspešnosti, mu zmanjšujejo konkurenčnost in lahko resno ogrozijo njegov uspeh.

V Tabeli 3 navajam vprašanja, ki so nam lahko v pomoč pri določanju prednosti in slabosti podjetja in so povezana z zmogljivostmi podjetja.

Tabela 3: Analiza prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kje leži moč podjetja? ○ Posebne prednosti? ○ Ustrezni finančni resursi? ○ Dobro mnenje kupcev? ○ Vodilni položaj na tržišču? ○ Ustrezne funkcijske strategije? ○ Osamitev pred močnimi pritiski konkurence? ○ Stroškovne prednosti? ○ Konkurenčne prednosti? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ni jasne strateške usmeritve? ○ Ni jasne strateške usmeritve? ○ Poslabšanje konkurenčnega položaja? ○ Upadanje donosnosti? ○ Pomanjkanje ključnih veščin ali konkurenčnosti? ○ Neprimeren način izvajanja strategije? ○ Dovzeten za pritiske konkurence? ○ Slaba podoba podjetja na tržišču?

Vir: Treven, 1992, str. 645.

Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje.

Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva.

Tudi pri določanju priložnosti in nevarnosti podjetja, ki zajemajo stanja v okolju, so nam lahko v pomoč vprašanja, in sicer jih navajam v Tabeli 4.

Tabela 4: Analiza priložnosti in nevarnosti

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pojav novih tržišč ali segmentov? ○ Dodajanje proizvodnih linij? ○ Dodajanje komplementarnih proizvodov? ○ Sposobnost premika v boljše strateško skupino? ○ Ugoden položaj pred tekmeči? ○ Hitrejša tržna rast? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vstop novih konkurentov? ○ Počasnejša tržna rast? ○ Neugodne politike države? ○ Rast pritiska konkurence? ○ Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev? ○ Spreminjanje potreb in želja kupcev?

Vir: Treven, 1992, str. 647.

SWOT analizo lahko uporabljamo na različne načine, in sicer lahko analiziramo celotno ponudbo, ki jo ponujamo, v primerjavi s konkurenčnimi. Analizo lahko izvedemo po izdelkih in/ali konkurenci. SWOT analiza nam je lahko tudi v pomoč pri izvedbi SWOT-a s stališča konkurenta, ki analizira naš produkt.

2.2.2.8. Organigramska analiza

Organigramska analiza nam pomaga razumeti kupčeve strukture, identificirati ljudi, ki so vključeni v proces odločanja in oceniti njihov odnos do nas. Potrebujemo jasno sliko procesa, ki pripelje do odločitve (kdo bi še moral biti vključen, v kolikšnem času bo odločitev sprejeta, kateri kriteriji so pomembni). Primer organizacijske strukture je prikazan v Prilogi 1.

Koristi, ki nam jih prinaša organigramska analiza, so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Koristi, ki nam jih prinaša organigramska analiza

Prihranek časa	Ko identificiramo pomembnost ljudi, ki so vključeni na strani kupca, lahko naše lastne vire usmerimo in uporabimo na najboljši način.
Močnejši argumenti	Naši argumenti bodo natančno prilagojeni potrebam in funkcijam naših kontaktnih oseb.
Blokiranje konkurentov	Imeli bomo jasen pregled glede pozicije vseh vpletenih in lahko bomo specifično vplivali, kjer bo potrebno.
Vzpostavitev partnerstva	Ko razumemo pozicije vseh vpletenih (in razloge za takšne pozicije), bomo vedeli, kako obvladati stranko kot celoto in tudi posameznike.

Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 53.

Da bi uspešno prodajali, moramo razumeti kupčev proces odločanja. Le-ta je vpleten v organizacijsko strukturo in v organizacijske postopke. Upoštevati je potrebno oboje.

Posamezniki lahko pri odločanju igrajo več vlog. Vsaka vloga zahteva različno vedenje (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 58). V procesu odločanja se lahko srečujemo s :

- *tistim, ki odobri* – sprejme končno odločitev; lahko reče »ne«, ko vsi rečejo »da«. Običajno je na vodilnem položaju; možno, da je z njim težko priti v stik ali ga srečati. Pogosto vprašanje, ki ga bo zastavil je: »Kako bo to koristilo poslu?«
- *tistim, ki ovrednoti* – ovrednoti ponudbe s tehničnega vidika. Pogosto je prvi, ki ga srečamo. Nakup lahko prepreči, ne more pa dati končnega »da«. Običajno sprašuje: »Kako to ustreza pravilom, specifikacijam?«
- *tistim, ki uporablja* – dela s kupljenim blagom/storitvami in je odgovoren zanj(e). Pogosto vzpodbudi nakup: »Potrebujemo ...«. Njegovo vprašanje se glasi: »Kako bo to vplivalo name?«
- *tistim, ki nabavi* – ovrednoti dobavitelja in ponudbo s komercialnega vidika. Lahko slabše razume širšo sliko; je zelo objektiven. Ponavadi sprašuje: »Kako se nakup sklada z našo nabavno politiko? Se ta posel spleča?«

Preden stopimo v stik s kupcem je pomembno, da se pozanimamo, kakšno vlogo v podjetju ima oseba, s katero se bomo pogovarjali. Le-tako se bomo primerno pripravili in sestanek zaključili v našo korist.

2.2.3. DRUGA FAZA MODELA KAM: REŠITVE ZA KLJUČNEGA KUPCA

Kupci čedalje bolj pričakujejo boljšo kakovost in postrežbo ter določeno stopnjo prilagajanja posameznikom. Zaznavajo manj resničnih razlik med izdelki in so manj zvesti blagovnim znamkam. Na internetu in pri drugih virih lahko pridobijo obsežne informacije o izdelku, kar jim omogoča, da pametneje nakupujejo. Postajajo cenovno bolj občutljivi pri iskanju vrednosti.

Vodstvo mora razmišljati o rešitvah za ključnega kupca. Pomisliti moramo na izdelek, ki ga je možno posebej oblikovati in izdelati za posameznega kupca ali pa ga dobaviti kot standardnega. Vsaka plat ima svoje prednosti in slabosti tako za nas kot tudi za kupca (glej Sliko 11 na str. 38).

Cilj trženja s poudarkom na odnosih je zgraditi dolgoročne, obojestransko zadovoljive odnose s ključnimi strankami: kupci, dobavitelji in distributerji – z namenom, da podjetje pridobi in ohrani njihovo dolgoročno naklonjenost in posel.

Trženjski koncept trdi, da ključ za doseganje ciljev organizacije sestoji iz opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter posredovanja želenih zadovoljstev uspešneje in učinkoviteje, kot jih ponuja konkurenca. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, ustvarja dobiček z zadovoljevanjem kupcev. Koncept kupca obravnava individualne potrebe specifičnih kupcev, njegov cilj pa je graditi zvestobo kupcev in vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe.

2.2.3.1. Trženje po načelu »eden za enega«

Dodajati oz. uvajati moramo vedno nove in nove produkte in rešitve. Pomembno je širjenje ponudbe. Kaj potrebujemo pri ključnemu kupcu, da pridemo do tega cilja? Vztrajnost, zaupanje, dobro poznavanje kupca, po drugi strani pa tudi kakovost lastnih produktov, oblikovanje novih produktov, ponudbo dodatnih rešitev za specifičnega kupca – vzporeden razvoj s kupcem. Poznati moramo kupca ter njegov trg – kaj se dogaja na njegovem trgu; njegovo konkurenco – kaj dela in kupca obveščati tudi o tem. Lahko bi rekli, da soustvarjamo kupca (Kotler, 2003, str. 282). Zelo pomembno je timsko delo, nove ideje – hkrati pa ne smemo pričakovati, da bo kupec zadovoljen oz. bo sprejel vsako našo idejo.

Ravnanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM) oz. obvladovanje odnosov s strankami je v današnjem visoko konkurenčnem poslovanju podjetij ena najpomembnejših poslovnih usmeritev podjetij. CRM je strategija, ki ni samostojna, ampak je vpeta ter tesno prepletena z vsemi ostalimi strategijami razvoja podjetja. Je strategija, ki postavlja kupca v središče svoje naravnosti poslovanja in se zaveda vrednosti posameznega kupca za podjetje.

Sposobnost podjetja, da se ukvarja s posameznim kupcem, je postala izvedljiva zaradi napredka pri prilagajanju proizvodnje, računalniških, internetu in računalniških programih za trženje na podlagi podatkovnih baz. Vendar pa trženje po načelu »eden-za-enega« ni za vsako podjetje: potrebna naložba v zbiranje informacij ter strojno in programsko opremo lahko preseže koristi. Najbolj se obnese v podjetjih, ki že sicer zbirajo veliko informacij o posameznem kupcu, imajo veliko izdelkov, ki jih je mogoče navzkrižno prodajati, imajo izdelke, ki zahtevajo periodično nadomestitev ali nadgradnjo, ter prodajajo izdelke visoke vrednosti.

2.2.3.2. Navzkrižna prodaja

Ena od nalog vodij je iskanje načinov za sinergijo med našimi storitvami, našimi kompleksnimi kupci in našimi močnimi odnosi. Postati moramo boljši na področju integrirane navzkrižne prodaje. Dejavniki navzkrižne prodaje so:

- informacije, na podlagi katerih lahko pridemo do pravih zaključkov oz. najdemo kakšno nišo;
- nagrade (interne) – zakaj bi nekdo naredil nekaj več;
- zaupanje – graditi moramo na zaupanju – tako internem kot na zaupanju kupca;
- ugotavljanje potenciala;
- določimo kupce s potencialom za nakup različnih produktov.

Cilj navzkrižne prodaje je posameznemu kupcu prodati čim več produktov in storitev, ne pa iskati vedno nove kupce za iste izdelke. Tako se izognemo velikim stroškom pridobivanja novega kupca. Podobna strategija kot navzkrižna prodaja je preusmerjanje poslovanja s kupci k bolj profitabilnim produktom ali storitvam. Pri tem moramo seveda vedeti, katere dodatne produkte ponuditi kateremu kupcu, saj vsi kupci nimajo istih želja in potreb. Z neustrezno ponudbo lahko seveda izgubimo zaupanje in s tem samega kupca.

Prednosti navzkrižne prodaje so, da zadovoljimo potrebe kupca, zaščititi se naš osnovni posel in poveča lojalnost kupca, napad na konkurenco, dvig vrednosti, prihranjen denar, dvig prihodka in dobička ter doseganje korporativnih ciljev.

Pomanjkljivosti navzkrižne prodaje pa sta čas in trud – potrebno je veliko potrpljenja, ni nagrade, pogosto dajemo vtis, da smo »pohlepni«, vsiljevanje izdelkov, nerazumevanje kupca, nerazumevanje ostalih poslovnih enot ali sestrskih podjetij.

2.2.4. TRETJA FAZA MODELA KAM: LJUDJE – ČLOVEŠKI VIRI IN KOMPETENCE

Trženje se ukvarja s celotnim procesom vstopa na trg, utrjevanja dobičkonosnih položajev in razvijanja odnosov z zvestimi kupci. To se lahko zgodi samo, če sodelujejo vsi oddelki: inženiring oblikuje prave izdelke, finance priskrbijo potrebni denar, nabava kupi kakovostne materiale, proizvodnja pravočasno izdela kakovostne izdelke in računovodstvo meri dobičkonosnost različnih kupcev, izdelkov in območij (Kotler, 2003, str. XXVII).

Trženje v podjetju ne bo uspešno, če ga bomo zaupali le oddelku za trženje. Najboljši oddelk za trženje na svetu ne more nadomestiti slabega izdelka ali storitve. Kupec, ki ne razume napisanih navodil o uporabi izdelka ali ne more priti do ustreznega direktorja ali pa prejme napačen račun, bo sam po sebi omalovaževal podjetje. Podjetje bo izgubilo »svoj kapital« v očeh kupca (Dulc, 2003, str. 18).

Kjerkoli je le mogoče, imejmo določeno timsko strukturo z definiranimi vlogami (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 97)! Zelo pomembni v vsakem podjetju so ljudje oz. tim. Naloge morajo biti razporejene po posameznikih. Da bi podjetje spodbudilo timsko delo med vsemi oddelki, izvaja tako notranje kot tudi zunanje trženje. Zunanje trženje je trženje, ki je usmerjeno k ljudem zunaj podjetja. Notranje trženje pomeni zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje sposobnih zaposlenih, ki želijo dobro streči kupcem (Kotler, 2003, str. 23). Pravzaprav mora biti notranje trženje izvedeno pred zunanjim. Nesmiselno je obljubiti odlično storitev, preden so jo zaposleni v podjetju pripravljene zagotoviti.

2.2.4.1. Vodenje in stili vodenja

Zelo uspešna podjetja poudarjajo splet sposobnosti, bistveno drugačnih od tistih, ki so značilne za njihove manj uspešne tekmece. Cenijo večfunkcijske sposobnosti, medtem ko so druga podjetja ponosna na svoje funkcijske prednosti. Zelo uspešni se pohvalijo: »Imamo najboljše vodje projektov na svetu.« Manj uspešni pravijo: »Imamo najboljše oblikovalce vezij.« (Kotler, 2003, str. 67).

Vloge razporejajo vodje oz. ljudje, ki odločajo. Stilov vodenja je več (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 33):

- na osnovi uradnega pooblastila:
»Sledite mi, ker mi je podjetje dalo pooblastila, da vas vodim.«
- na osnovi nagrade:
»Sledite mi, ker lahko vplivam na vašo plačo, priložnosti, ki jih dobite in na napredovanje.«
- na osnovi učenja - lahko zelo pomemben vzvod za kontakt z ljudmi, ki jih vodiš:
»Sledite mi, ker veste, da se boste od mene veliko naučili – tehničnih, prodajnih, mehkih veščin, itd.«
- na osnovi uspeha:
»Sledite mi, ker veste, da so moji projekti uspešni in razpoznavni. Tako boste uspešni tudi vi.«
- na osnovi navdiha:
»Sledite mi, ker sem oseba, s katero želite sodelovati in ji slediti. Zaupate mi in verjamete v mene kot vodjo.«

Pomembno je, da vodja zna motivirati ljudi, da sodelujejo med seboj. Ljudi je potrebno učiti na napakah, ne jih kritizirati. Tako začnejo razmišljati, sodelovati med seboj. Na ta način pridemo do tima. Ljudi je potrebno pripraviti do tega, da ti sledijo. Rezultati se dosega s pomočjo

drugih. Ljudi v timu je treba peljati čez tri prage: »ne vem, da ne vem«, »vem, da ne vem« ter končno »vem, da vem« - to pa je začetek nečesa novega in v končni fazi uspeha!

2.2.5. ČETRТА FAZA MODELA KAM: MANAGEMENT

V tej fazi skušamo razumeti, kako danes delamo s ključnim kupcem. Četrta dimenzija vodenja ključnih kupcev – management – vključuje procese za prodajo, dobavo in podporo rešitev, protokole – operativna pravila za odnose s kupcem, priporočene prakse – navodila, kako na priporočen način opravljati naloge npr. slogi, projektni management.

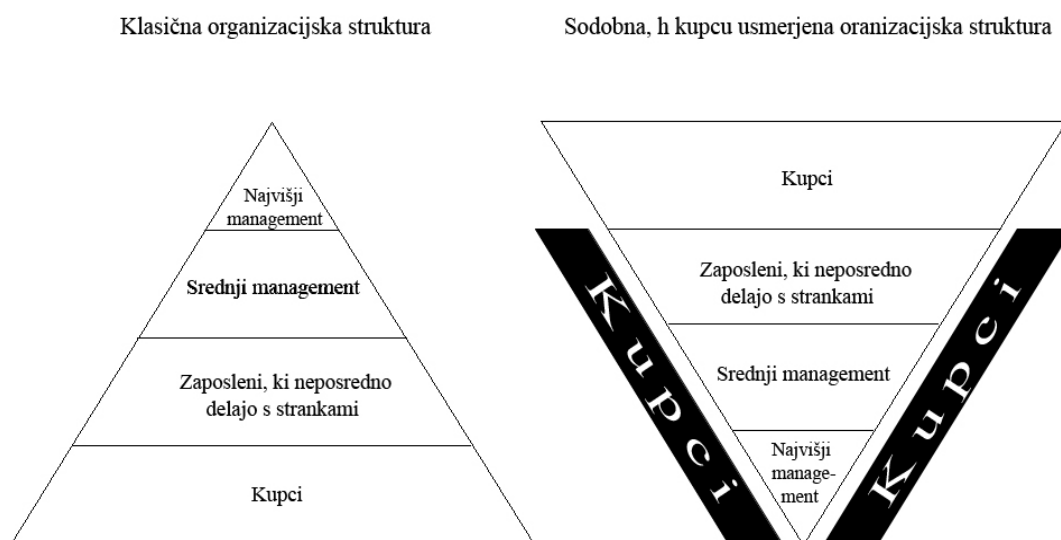
2.2.5.1. Klasična organizacijska struktura v primerjavi s sodobno

Managerji, ki verjamejo, da je kupec edini pravi »profitni center« podjetja, imajo klasično organizacijsko strukturo – piramido s predsednikom na vrhu, managementom na sredini ter zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s kupci, in kupci na dnu – kar pa je zastarelo.

Mojstrska trženjska podjetja obrnejo strukturo: na vrhu so kupci, naslednji po pomembnosti so zaposleni, ki srečujejo, strežejo in zadovoljujejo kupce, pod njimi so srednji managerji, katerih naloga je, da pomagajo zaposlenim, ki so v neposrednem stiku s kupci, da lahko dobro strežejo kupcem. Na dnu je najvišji management, čigar naloga je zaposliti dober srednji management in mu dajati oporo. Vsi managerji v podjetju morajo biti osebno vključeni v poznavanje, srečevanje in strežbo kupcem (Kotler, 2003, str.23).

Obe organizacijski strukturi prikazujem na Sliki 5.

Slika 5: Klasična organizacijska struktura v primerjavi s sodobno



Vir: Kotler, 2003, str. 23.

Uspešnost sodobne informacijske strukture temelji na porazdelitvi del in nalog, nižji hierarhiji, manjši uporabi predpisov in pravil, uvajanju neposredne (osebne) komunikacije, skupinskemu delu in zasnovi neformalnega decentraliziranega odločanja (Potočan, 2007).

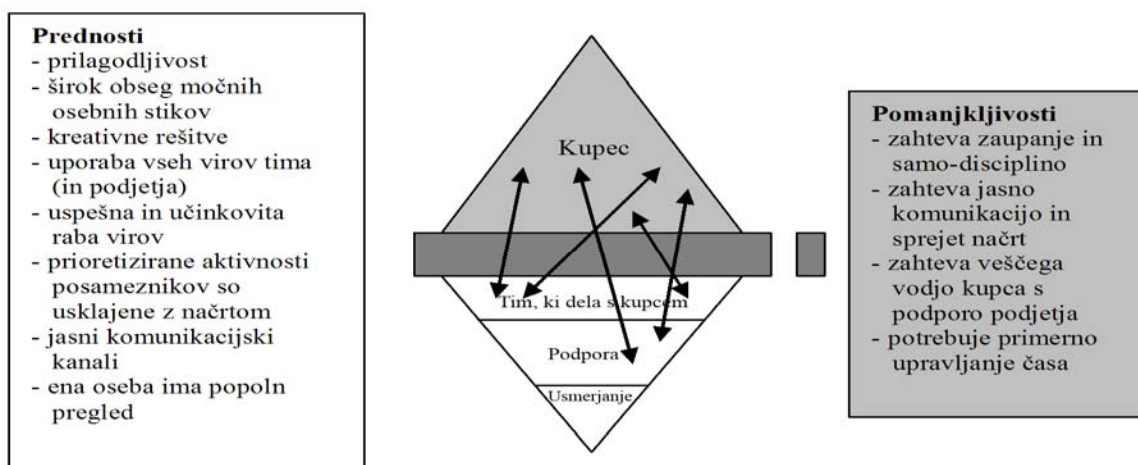
2.2.5.2. Upravljanje s kupci

Komponente uspešnega upravljanja kupca temeljijo na dobrem razumevanju kupca, na jasno definiranih vizijah, ciljnih in strategijah. Omogočajo prodajo, dobavo in podporo dogovorjenih rešitev. Zagotavljajo najboljši izkoristek tima in razvijajo najboljši možen tim. Vsebujejo jasen načrt dela s kupcem, jasno dogovorjen interni komunikacijski načrt. Rezultati se kažejo v dobrem kratkoročnem načrtu, ki se navezuje na aktivnosti in na urnik posameznika (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str.109).

Na Sliki 6 prikazujem najbolj priporočljiv način upravljanja kupcev in sicer »upravljalno osmozo«. Poleg prikazanega načina upravljanja s kupci poznamo še dva (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 112), in sicer:

- »pivot«: kupec in podjetje komunicirata izključno preko ene osebe (managerja). V tem primeru je situacija popolnoma odvisna od vodje ključnega kupca, imamo veliko kontrolo, po drugi stani ta način omejuje kontakte in s tem rešitve, veliko je tveganje zamujenih priložnosti.
- »široki pas«: v tem primeru komunikacija poteka na vseh nivojih pri obeh podjetjih. Ustvarja se širok obseg močnih osebnih stikov. Pojavljajo pa se seveda tudi pomanjkljivosti, in sicer lahko pride do pomanjkanja celovite vizije, tveganja konfliktov, podvojenega truda, zmede tako za kupca kot tudi za podjetje.

Slika 6: Način vodenja prodajnih timov »Upravljalna osmoza«



Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 112.

Različne aktivnosti, ki povečajo naš dohodek, gredo skozi prodajni proces ohranjanja, navzkrižne prodaje, povečanja deleža, povečanja rabe, lansiranje novih produktov ter konec koncev tudi pridobivanje novih ključnih kupcev (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 41). Sami pri sebi moramo dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali je vaš glavni izziv, kako zagotoviti reden tok ponovnih naročil?
- Ali so vse priložnosti obdelane?
- Ali lahko izboljšate proces naročanja s kupčeve strani?
- Ali lahko izboljšate interno vodenje naročil?
- Ali je frekvenca naročil/dobave ustrezna?
- Ali je v procesu dobave kakšen korak, ki ne prispeva dodane vrednosti?
- Kaj bi lahko storili za znižanje stroškov?

Če določena aktivnost ne prinese nobene dodane vrednosti, potem je nepotrebna!

Prav tako moramo, če hočemo lansirati nove produkte, razumeti kupčeva poslovna vprašanja in prioritete. Razumeti ter uskladiti moramo kupčev nakupni in naš prodajni cikel. Skupaj s kupcem skušamo razvijati nove produkte in v time za lansiranje novih produktov vključimo tudi vodje ključnih kupcev. Zagotoviti si moramo, da smo pri ključnem kupcu »pozicionirani« kot inovator. Pripravljeni moramo biti na taktičnost in na izkoriščanje priložnosti. Običajno je časovna naložba zelo podcenjena. Hkrati je zelo težko oceniti rezultate in izmeriti uspeh brez podobne izkušnje iz preteklosti.

Seveda moramo vzporedno z vzdrževanjem dobrih odnosov z obstoječimi ključnimi kupci, pridobivati vedno nove ključne kupce. Kateri pa so oz. bodo to? Ko v množici potencialnih kupcev določamo naše ključne, moramo imeti zelo jasno izdelano strategijo podjetja, identificirati moramo priložnosti in se osredotočiti na omejeno število le-teh. Potrebne so dobre informacije in vpogled v potencialnega ključnega kupca in seveda konkurente. Sestaviti moramo tim, ki ga prilagodimo zeleni tarči. Narediti moramo načrt. Ne smemo pozabiti na lastne cilje in mejnike. Seveda si moramo vzeti dovolj časa – trajalo bo verjetno dlje kot mislimo. Zavedati se moramo, kaj zmoremo in česa ne. Ne lotimo se stvari, ki jih ne moremo ali ne nameravamo opraviti dobro!

2.2.5.3. Načrt dela s kupci

Zakaj sploh potrebujemo načrte dela s kupci? Zbiranje koristnih informacij o kupcu nam pomaga, da se bolj ciljno usmerimo na odnos do tega kupca. Načrti nas v prvi fazi prisilijo, da oblikujemo konkretne cilje. Dajo nam možnost, da ugotovimo odstopanja in pripravimo aktivnosti za usmerjanje. Priprava načrtov za delo s kupci na enak način znotraj podjetja nam omogoča, da se pogovarjamo o enakih temah in načrtih na jasn način. Odločitve bodo sprejete na tehtnejših osnovah, vse aktivnosti pa so usmerjene k zagotovitvi realizacije naših ciljev pri kupcih (Steward, 1996, str. 118).

Vodnik po načrtu dela s kupcem (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 115):

- Načrt naj bo prilagojen našemu podjetju.
- Načrt naj bo konsistenten za vse kupce, da bo možen pregled, lažja izvedba projektov med kupci in lažji transfer timov.
- Načrt naj bo integriran v obstoječo informacijsko tehnologijo v podjetju, kjer je to mogoče.
- Načrt naj bo ločen od bolj formalnih informacij o kupcu, npr. profil kupca. Profil je faktografski in javen. Načrt je zaupen, ker bazira na mnenjih in ocenah.
- Načrt dela s kupcem revidiramo vsakih 6 mesecev (oz. prilagojeno našemu podjetju).
- Tim se obveže, da bo obveščal o načrtu dela, predvsem pred svojimi sestanki.

Izoginiti se moramo temu, da načrt »obleži v predalu«. Kaj lahko storimo, da načrt dela za kupca zaživi? Potrebno je vključiti vse zainteresirane: vodjo ključnih kupcev, tim za ključnega kupca, vodstvo, ostale v podjetju, zunanje partnerje in pa seveda kupca. Posamezniki so odgovorni, da so na tekočem z načrtom in da ga dopolnjujejo z novimi informacijami.

2.2.6. PETA FAZA MODELA KAM: MERJENJE

Podjetja velikokrat dejansko ne vedo, koliko je »vreden« njihov posamezen kupec. Vrednost v smislu vseh vložkov vanj, vseh prihodkov, ki so jih pridobili in bi jih lahko še pridobili od posameznega kupca. Če že kaj poznajo, poznajo podatke o prodaji in prometu posameznega kupca, kar jim zagotovijo finančni podatki iz bilanc. Pridobitev celovitih in natančnih podatkov o vseh aktivnostih, ki so bile vezane na posameznega kupca, pa je precej bolj zapletena.

Večina višjih managerjev bo uspešnost podjetja presojala po njegovih finančnih rezultatih, ki so razvidni v bilanci uspeha. Vrhnji management v podjetjih nove ekonomije pa bo preveril še trženjske kazalce, da bi razumel, kaj se dogaja s tržnim deležem (ne le s prihodki iz prodaje), s stopnjo izgubljanja kupcev, z zadovoljstvom kupcev, s kakovostjo izdelkov v primerjavi s tekmeci in drugim. Zavedajo se, da spremembe v trženjskih kazalcih napovedujejo spremembe v finančnih rezultatih (Kotler, 2003, str. 39).

H kupcu usmerjeno podjetje mora biti nepopustljivo v svoji usmeritvi. Poslušati mora kupce, iskati poti, da zadovolji njihove potrebe, in nenehno iskati povratne informacije o tem, kako dobro zadovoljuje te potrebe (Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 119).

Čedalje več podjetij postavlja zadovoljstvo kupcev povsem v ospredje. Spremljajo, kako so kupci zadovoljni s posameznim prodajalcem, s katerim se srečajo, in to upoštevajo tudi pri nagrajevanju prodajnega osebja.

Čeprav si podjetje, ki je osredotočeno na kupca, prizadeva doseči čim večje zadovoljstvo kupca, to ni njegov glavni cilj. Če podjetje zadovoljstvo poveča z znižanjem cen ali s povečanjem obsega storitev, lahko s tem ogrozi svoj dobiček. Podjetje lahko svojo donosnost poveča tudi drugače npr. z izboljšavo proizvodnih procesov ali vlaganjem v raziskave in razvoj. Podjetje

mora sprejeti filozofijo, da se trudi s svojimi omejenimi sredstvi kupcem posredovati veliko zadovoljstvo ob še sprejemljivi stopnji zadovoljstva drugih deležnikov.

Merjenje uspeha mora biti osnovano na vseh petih dimenzijah vodenja ključnih kupcev. Če hočemo dobiti čim realnejšo sliko odnosa s ključnim kupcem, moramo odgovoriti na čim več vprašanj in analiza odgovorov nam bo pokazala, na katerih področjih delamo dobro oz. katere so tiste slabe točke, ki jih moramo izboljšati.

Potrebno je pričeti s trenutnim stanjem, torej moramo vedeti:

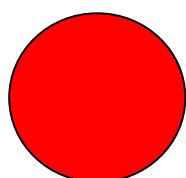
- Kaj merimo danes?
- Kdo to izvaja?
- Kako se to izvaja in koliko časa in truda je potrebno?
- Kaj se dogaja z informacijami?

Podatki, ki jih zberemo, so startna osnova za bodoče meritve. Pokazali bodo, ali je potrebno obstoječe metode le preprosto prilagoditi ali kreirati nov pristop.

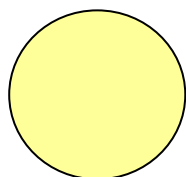
2.2.6.1. Meritvena tehnika »Semafor«

Je preprost način merjenja odnosa. Uporablja podobo iz vsakodnevnega življenja in v praksi zelo robustno, jasno in preprosto prikaže stanje kupčeve situacije. Uporabljamo rdeče, rumene in zelene nalepke in sicer individualno ali timsko. Namenjene so ali delu odnosa ali celostnemu odnosu s kupcem. Meritveno tehniko Semafor prikazujem na Sliki 7.

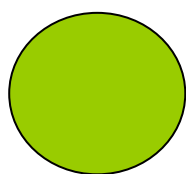
Slika 7: Meritvena tehnika Semafor



Vidiki odnosa, ki nam preprečujejo napredek. Lahko so problemi posameznika, produkta ali vpliv konkurence. Lahko so interna ali zunanja problematika. Morda jih lahko spremenimo, morda jih moramo preprosto sprejeti. Lahko je veliko »rdečih luči« ali pa nobene.



Vidiki odnosa, ki označuje spremembe. Vsaka nezanesljivost si zasluži rumeno luč. Primeri vključujejo spremembe v kupčevem vodstvu, novega kupca, uvedbo novega, nepreizkušenega produkta, tržne spremembe, objavo tehnoloških viškov oz. širitev, gradnja nove tovarne ... Rumena ne pomeni panike oz. razloga, da se ustavimo. Moramo razmisliti, se zavedati tveganja in biti previdni.



Vidiki v odnosu, ki kažejo, da nam gre dobro. Vzpodbudijo nas, da pospešimo delo. Dvignejo nam samozavest. Izkoristimo vse razpoložljive priložnosti. Zelena luč pomeni dober sestanek, pozitivno pismo, novo naročilo ... Ko vidimo zeleno luč, se ne smemo upočasniti oz. ustaviti, temveč izkoristiti situacijo v našo korist.

Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 123.

Zelena luč pomeni, da je stanje dobro, rumena že pomeni nekatere odmike, rdeča luč pa predstavlja bistvene odmike, ki pomenijo managerjem znamenje za takojšnje ukrepanje.

a) Rdeča luč

Pri vsakem kupcu se pojavi nekaj situacij, ki nam preprečujejo napredek. Lahko povzročijo izgubo »panelne pozicije« pri kupcu, preprečijo nov posel. Te situacije lahko obravnavamo kot »rdeče luči«. Gre lahko za oviro pri kupcu, npr. odklonilen višji management ali pa za oviro pri dobavitelju, npr. lokacija podjetja. Nekatere »rdeče luči« so lahko spremenljive, nekatere ne. Npr. lahko spremenimo mnenje managerja, ne moremo pa ustreči zahtevi, da se mora svetovalec preseliti v bližino tovarne.

Tudi ko je situacija spremenljiva, moramo upoštevati čas in trud, ki ga bo sprememba zahtevala. Včasih se nam te spremembe preprosto ne izplača izvesti. Sklicevati se moramo na svojo konkurenčnost in priznati, da to ni bitka, ki bi bila vredna boja. Timsko delo in jasno razumevanje dolgoročnega načrta nam bosta v veliko pomoč pri sprejemu teh odločitev.

Včasih se luči ustavijo na »rdeči« in najlažje se je obrniti in izbrati alternativno pot. Potreben je širši pogled na naše delo s ključnimi kupci. Bolje kot zaletavati se v oviro, ki nas zadržuje, je izbrati pot okoli nje. Včasih pa je seveda najbolje potrpežljivo počakati. Pomembno je, da si ne dopustimo frustracij in sprejmemo situacijo, kakršna je. Vodja ključnih kupcev mora uporabiti svojo presojo in pretehtati, kateri pristop je najbolje izbrati.

b) Zelena luč

Druge situacije, ki se pojavijo, delajo nam v korist. Pridobijo nam »panelno pozicijo«, projekt je navdušeno podprt s strani vodstva kupca. To bodo »zelene luči« - imamo vzvod. Zelene luči pomenijo, da lahko samozavestno napredujemo. Imamo prednost. Vse igra v našo korist.

Ko se luči spremenijo na zeleno, moramo hitro ukrepati. Spremeniti moramo način razmišljanja. Potrpežljivost zamenja energija in navdušenje. Ko so luči zelene, se premikamo. Ko se stvari obrnejo proti nam, ko smo na začetku odnosa s ključnim kupci, moramo sprejeti situacijo, ki ni v našem interesu. Pokazati moramo pripravljenost in se sprijazniti z dejstvi. Ko pa se nam prižge zelena luč, pride trenutek, ko moramo izkoristiti priložnost v našo korist. Lahko prevzamemo iniciativo. To je naša najboljša priložnost za doseg win-win cilja.

Zelena luč nam torej omogoči napredek. Moramo pospešiti. Zahteva spremembo razmišljanja. Lahko se osredotočimo na naše cilje. Pa vendar se preprosto zgodi, da nam kdo zapelje nasproti. Kljub zeleni luči moramo obdržati širok pogled, uporabljati pamet. To je še ena priložnost, ko se nam timsko delo izplača. Medtem ko se mi ukvarjamo s hitrostjo, lahko drug član tima sprašuje težka vprašanja, zavira oz. nam preprečuje, da bi zašli v težave.

c) Rumena luč

Končno se lahko pojavijo situacije, kjer se stvari lahko obrnejo v katerokoli smer. Lahko se izboljšajo (»zelena«), lahko poslabšajo (»rdeča«). Te situacije nam ne preprečijo napredovanja, pa vendar nas lahko ovirajo. Potrebna je pozornost. Pripravljeni moramo biti na spremembo hitrosti ali smeri. Te situacije imenujemo »rumene luči« – te nas opozarjajo.

Rumene luči so opozorilo. Pri delu s ključnimi kupci so signal, da moramo postati previdno kompetentni, da ne smemo nič vzeti za samo po sebi umevno, ne smemo ničesar predvidevati. Glavni razlog za spremembo luči na rumeno je sprememba. Ta je možna na različnih področjih:

- *Spremembe osebja:*
 - naša kontaktna oseba napreduje,
 - njihov šef odide,
 - njihova tajnica se menja,
 - imenujejo novega direktorja,
 - eden od naših ljudi odide.

- *Spremembe strukture:*
 - nameravajo se preseliti,
 - njihovo podjetje prevzemajo,
 - spremeni se struktura divizije,
 - najeli so svetovalce.

- *Spremembe v naši ponudbi:*
 - kvaliteta nenadoma pade,
 - kvaliteta se nenadoma dvigne,
 - sprejmemo novo metodologijo,
 - pogoji se spremenijo,
 - uspešnost se spremeni.

- *Spremembe na trgu:*
 - njihovi rezultati se dvigajo / padajo,
 - pojavi se nov konkurent,
 - gospodarske spremembe prinesejo težave / priložnosti,
 - pričnejo izgubljati / pridobivati velike posle,
 - spremembe v zakonodaji.

Vsaka od teh sprememb lahko spremeni luč v rumeno. To ne pomeni, da imamo težave. To so za nas lahko nove priložnosti. Vendar rumena zahteva pozornost in koncentracijo. Čas je, da zastavimo dobra vprašanja, poslušamo, kaj je povedano in kar ni povedano. Čas je, da premislimo o našem odnosu. Če se bo tim stalno zavedal rumene luči, se bo lahko izognil težavam in izkoristil priložnosti.

2.2.6.2. Orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev

Če želimo biti poslovno uspešni, moramo zadovoljiti svoje kupce. Dvig zadovoljstva kupcev je prav gotovo eden izmed načinov za rast posla, vendar je zadovoljstvo kupca zelo težko meriti. Britansko združenje uporabnikov svetuje, kako poceni (vendar dovolj zanesljivo) meriti zadovoljstvo strank. Podjetnikom tako svetujejo, naj preverjajo razmerje med novimi in stalnimi strankami. Če ugotovijo, da izgubljajo veliko zvestih strank, morajo takoj ukrepati in se bolj posvetiti uporabnikom (Potrata, 2007, str. 44). Poleg anket o zadovoljstvu kupcev (s celostno ponudbo ali s posameznimi prvinami trženjskega spleta) ali o pripravljenosti na ponoven nakup, je mogoče to področje meriti tudi preprostejše: s številom pritožb, z odstotkom reklamacij v celotni vrednosti prodaje, s fizičnim obsegom povezanih nakupov, z odstotkom stalnih kupcev in podobno (Rejc, Slapničar, 2003, str. 67). Preprost pokazatelj učinkovite skrbi za potrošnika je tudi čas, ki preteče od naročila do dostave ali izvedbe proizvoda in storitev.

Torej lahko uporabljamo različne načine spremljanja in merjenja zadovoljstva kupcev, in sicer:

- *sistemi za sprejem pritožb in predlogov*

Podjetje, ki se osredotoči na kupce, poskrbi, da le-ti brez težav izražajo predloge in pritožbe. Poleg tega za hitro obojestransko komuniciranje uporabljajo tudi spletne strani in elektronsko pošto.

- *ankete o zadovoljstvu kupcev*

Raziskave kažejo, da se le pet odstotkov kupcev pritoži, čeprav so kupci v povprečju nezadovoljni z vsakim četrtim nakupom. Večina kupcev preprosto kupuje manj ali zamenja ponudnika. Zato izvajamo periodične ankete in ko zberemo podatke o zadovoljstvu, je smiselno kupce povprašati še po nakupnih namerah in verjetnosti oz. njihovi pripravljenosti priporočiti podjetje in blagovno znamko drugim ljudem.

- *navidezno nakupovanje*

Podjetja lahko najamejo ljudi, ki pod krinko nakupovalca izkusijo nakupovanje pri podjetju in njegovi konkurenci ter poročajo o močnih in šibkih točkah.

- *analiza izgubljenih kupcev*

Podjetja bi morala poklicati kupce, ki so nehali kupovati ali so se preselili k tekmečem, in preveriti, zakaj se je to zgodilo. Ne samo, da je pomembno, da se pogovarjamo, ko kupec prvič neha kupovati; sproti moramo tudi spremljati odstotek izgubljenih kupcev.

2.2.6.3. RAK meritve

RAK meritve nam pomagajo ugotoviti prednosti, na katerih gradimo in pomanjkljivosti, na katere moramo biti pozorni. Pomagajo nam učinkovito in natančno planirati doseganje bodočih rezultatov preko prave količine, smeri in kakovosti aktivnosti. Pomagajo nam načrtovati razvoj tima, ki bo zapolnil vrzeli v znanju in veščinah.

Merjenje bi moralo pokazati:

- rezultate **R**
- aktivnosti **A**
- kompetence **K**

a) Rezultati

Temelj vsega je postavljanje ciljev, pa naj bodo kratkoročni ali dolgoročni. Značilnosti dobro postavljenih ciljev lahko opišemo s kratico SMART (Murko, 2008):

- Specific – podrobno in jasno opredeljeni
- Measurable – merljivi
- Attainable – dosegljivi
- Realistic – realni
- Time – framed – časovno opredeljeni

Napredek proti SMART ciljem in stopenjskim ciljem. Ti lahko vključujejo velikost prihodka za pokritje, obseg prodaje, delež v nakupih, profitabilnost. Lahko vključujejo oblike prihodka glede na produktni splet, vrste posla, odprte nakupne točke. Lahko vključuje moč odnosa z uporabo indikatorjev stabilnosti, pregledov procesov ali analiz kupčevega odnosa.

b) Aktivnosti

Pregled aktivnosti s kupcem v minulem obdobju. Ali jih je bila zadostna količina? Npr. ali so se dogovorjene aktivnosti dejansko realizirale? Ali so potekale v pravo smer? Npr. ali smo govorili s pravimi ljudmi o pravih stvareh? Ali so bile aktivnosti ustrezne kakovosti? To lahko vključuje analize ponudb, kvaliteto produktov, storitvenih standardov.

c) Kompetence

Kaj se je tim v tem obdobju naučil? Pregled globalnih korporativnih in prodajnih bank podatkov. Koliko več zdaj vemo in kako nam je to pomagalo? Ali so se timske veščine izboljšale in če so se, kako? Kako so se stvari spremenile v smislu odnosa do dela? Katera dela je tim zdaj zmožen opraviti, pa jih ni zmožel na začetku obdobja?

2.2.6.4. Merjenje dobičkonosnosti

Trženje je umetnost pridobivanja in ohranjanja donosnih kupcev. Kljub vsemu pa ima vsako podjetje nekaj nedonosnih kupcev. 20 odstotkov najboljših kupcev lahko ustvari celo 80 odstotkov dobička podjetja. Podjetje pa bi lahko svojo donosnost izboljšalo tako, da bi odslovilo najslabše kupce (Kotler, 2003, str. 81).

Ni nujno, da k dobičku podjetja največ prispevajo njegovi največji kupci. Največji kupci zahtevajo več storitev in so hkrati deležni največjih popustov. Najmanjši kupci plačajo polno

ceno in prejmejo najmanj storitev, toda njihovo donosnost zmanjšujejo visoki transakcijski stroški. Ta podatek nam pokaže, zakaj tako veliko podjetij napada srednje trge.

Kaj naredi kupca donosnega? Donosen kupec je oseba, gospodinjstvo ali podjetje, ki v določenem času podjetju ustvari tok prihodka, ki v zadovoljivi meri presega tok stroškov, ki jih ima podjetje, da tega kupca pritegne in zadovolji. Poudarek je na tokovih prihodkov in stroškov v nekem življenjskem obdobju in ne zgolj pri posamezni transakciji.

3. VODENJE KLJUČNIH KUPCEV V PODJETJU TT

3.1. Predstavitev podjetja TT

Podjetje TT je ekskluzivni zastopnik in distributer za fotokopirne stroje znamke xy v Sloveniji. Ustanovljeno je bilo leta 2000. Podjetje TT je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Pravice do nadzora v družbi so urejene z zakonom in s statusom družbe. S prevzemom zastopstva je prevzelo tudi vse veljavne pogodbe o vzdrževanju, celotno zalogo strojev, rezervnih delov in potrošnega materiala ter vso tehnično dokumentacijo.

Programska usmeritev podjetja TT:

- izdelki proizvajalca xy,
- xy hibridni upravljalci dokumentov (fotokopirni aparati, telefaksi, scannerji),
- projektorji xy,
- zabavna elektronika (lcd tv, tv, dvd, mp3 ...),
- storitev,
- servis,
- računalniško omrežje,
- analiza toka dokumentov,
- celovito upravljanje z dokumenti (programske rešitve).

Poleg strojev visoke kakovosti je prednost podjetja TT tudi svetovanje pred nakupom in usposobljen servis. V podjetju TT ponujajo dva različna načina servisiranja fotokopirnih strojev, in sicer na klic in na podlagi servisne pogodbe. Servisiranje na klic pomeni, da stranka po potrebi (redni servis, napaka ...) pokliče servisno službo. Prav tako se dobavlja potrošni material po potrebi in naročilu stranke. Servisiranje na podlagi servisne pogodbe pa pomeni, da se za vsako opravljeno kopijo plača pavšalni znesek. Kopije se mesečno obračunavajo. V pavšalni znesek je vključeno vse, kar zadeva vzdrževanje fotokopirnega stroja razen papirja.

Podjetje TT je učinkovito in hitro-prilagodljivo podjetje z jasno vizijo, ki se odraža v sistemski integraciji »Hibridnih urejevalcev dokumentov«, tehnični podpori in med-prodajnih aktivnostih.

Vizija o organizaciji je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije ...) v prihodnosti. Gre za nekakšen koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj

bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je še posebej potrebna organizacijam, ki morajo izvesti bistven preobrat, radikalne spremembe (Možina et al., 2002, str. 272).

Podjetje TT s pomočjo vrednot uresničuje svoje poslanstvo, ki jih z veseljem uveljavlja pri svojem delu:

- zadovoljstvo naročnika in končnih uporabnikov,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- nenehna rast in razvoj.

Podjetje TT namerava postati vodilno v medprodajnih aktivnostih za »Hibridne urejevalce dokumentov z vključeno programsko opremo« in »projektorje« (servis, dobava rezervnih delov, tehnična podpora, nadgrajevanje, vzdrževanje programske opreme, redno informiranje kupcev in svetovanje o inovacijah, analiza ...). V ta namen ima preverjene kadre, šolane specialiste, ki morajo biti sposobni nuditi servis – pomoč 24 ur na dan.

Namerava se ukvarjati z nudenjem strokovne pomoči pri vpeljevanju arhiviranja v svojih poslovnih procesih, kar vključuje tudi OCR (Optical Character Recognition) tehnologijo, ki pomeni optično prepoznavanje znakov in je proces transformacije znakov, zapisanih na dokumentu s pomočjo OCR čitalnikov. Tako so vsi dokumenti shranjeni v bazi podatkov v obliki, da jih je kasneje možno tudi iskati po ključnih besedah. Hkrati se bo podjetje usmerjalo v ponujanje celovitih rešitev, kar pomeni, da bo postalo tudi podjetje, ki nudi načrtovanje, izvedbo in vzdrževanje računalniških omrežij.

Misija podjetja je biti pred potrebami in zahtevami svojih strank (predstaviti jim vse prednosti za prihodnost njihovega poslovanja) in graditi medsebojno sodelovanje na zaupanju.

Vukšinič (2005, str. 4) govori o tem, da je izraba informacijske tehnologije (IT) vir novih konkurenčnih prednosti za vse organizacije, ki tekmujejo v moderni dobi, zato je ključnega pomena, da se informacijsko tehnologijo vgradi v teorijo poslovanja.

3.2. Model KAM v podjetju TT

V podjetju TT ni zapisanih nobenih smernic, kako ravnati s posameznimi kupci. Problemi nastajajo že ob prvem stiku s kupcem na nivoju »administracija – kupec« (v to zvezo sem vpletena tudi sama). Vsaka stranka, ki naleti na težavo, si želi in pričakuje, da se ji posvetimo takoj. Vendar pa v praksi to ni vedno mogoče. Zato je potrebno določiti tiste kupce, pri katerih je zelo pomembno, da reagiramo v najkrajšem možnem času. Na drugi strani pa so ostali kupci, za katere se bomo tudi potrudili, vendar niso naša prioriteta. Na nek način moramo kupca s tem seznaniti. Če bomo z njim odkriti, je verjetnejše, da nas bo razumel in bo pripravljen počakati. V ospredju so serviserji, ki so v direktnem kontaktu s strankami in za katere je prvotnega pomena, da znajo presoditi težavnost situacije in pravilno reagirati v odnosu s stranko.

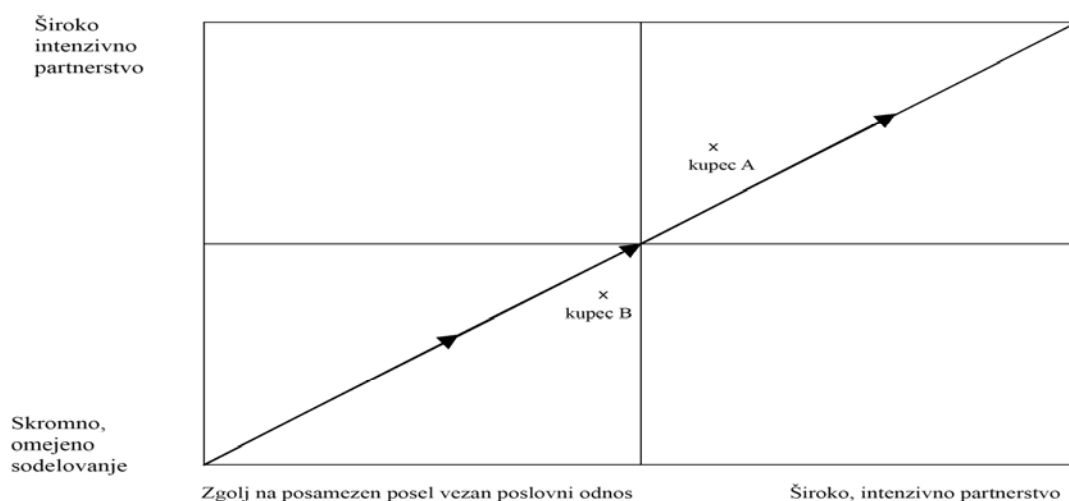
Vodilni v podjetju TT se zavedajo dejstva, da mora podjetje, če želi uspešno poslovati, ohranjati in pridobivati nove kupce. Najprej je potrebno ugotoviti, kaj si kupec v resnici želi. Minili so časi, ko so podjetja sama vsiljevala izdelke in izbirala prodajne kanale, ne ozirajoč se na potrebe in želje kupcev. Podjetja, ki so neprilagojena kupčevim željam in jim ne znajo prisluhniti, so obsojena na propad. Uspevala bodo tista, ki bodo ugotovila, kaj si kupec v resnici želi in potrebuje in preko katerih kanalov bi rad komuniciral s podjetjem. To miselnost je potrebno prenesti na vse zaposlene v podjetju TT. Komercialiste je sama narava dela že pripeljala do ustreznih zaključkov. Več napora pa bo potrebno vložiti v kader servisnega oddelka. Zaposlenim je potrebno s konkretnimi primeri predstaviti pomen ohranjanja kupcev oz. njihovo vlogo pri tem. Kupci, zadovoljni kupci nam ohranjajo delovna mesta! Šele ko bomo naredili ta miselni preskok, bomo lahko zgradili trdne odnose s svojimi strankami preko različnih kanalov (Skr, 2001).

3.2.1. STRATEGIJE PODJETJA TT

Podjetje TT se zaveda, da če želi zadovoljiti želje in potrebe kupcev, mora z njimi zgraditi dolgoročen partnerski odnos. Pri tem tudi njegovi partnerji povečujejo konkurenčno prednost. Zavedanje je že prvi korak na poti do uspeha.

Na Sliki 8 prikažem razliko v strategiji med dvema za podjetje pomembnima, vendar precej različnima kupcema.

Slika 8: Strategija ključnega kupca glede nabave/ odnosov na primeru kupcev A in B v podjetju TT

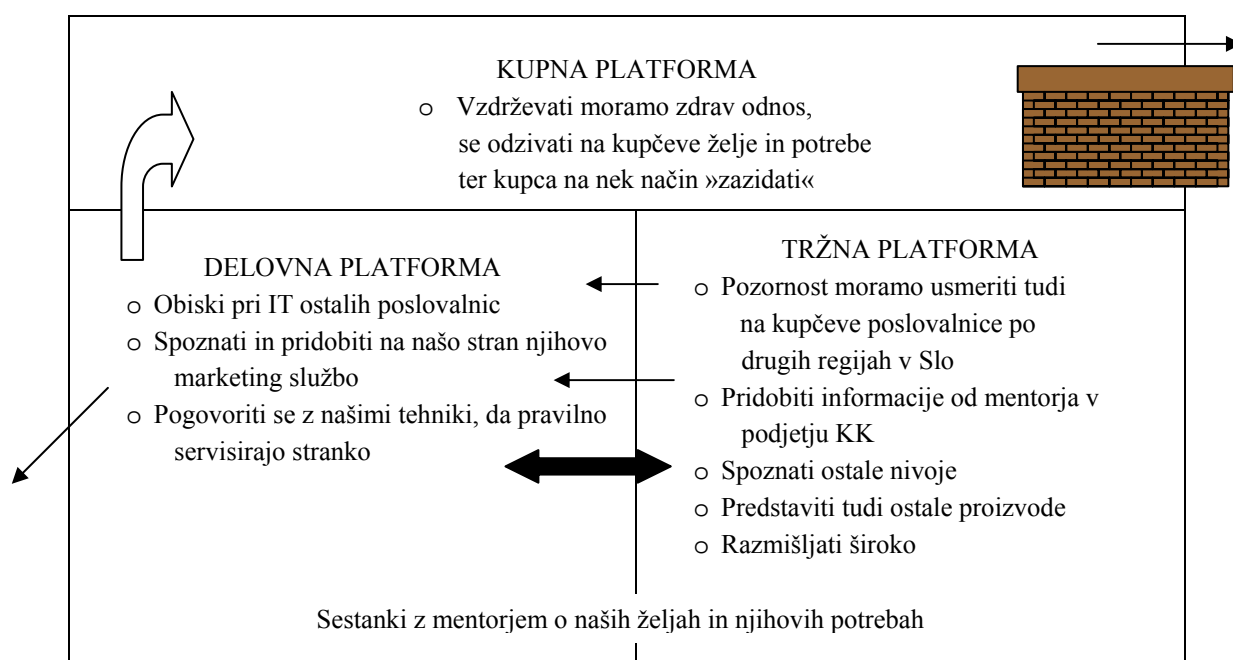


Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 82.

S kupcem A je podjetje TT že precej blizu cilju – že sedaj gradi na širokem intenzivnem partnerstvu, vezanem na več projektov ne samo na posamezen posel. Medtem ko je s kupcem B še bolj na začetku poti. Verjetno je to posledica kratkega sodelovanja. S kupcem B namreč sodeluje šele slabo leto dni. Še veliko energije in znanja mora vložiti v odnos s tem kupcem. Dolgoročno se bo podjetju TT obrestovalo.

Logika poslovnega sveta je takšna, da nekaj obstoječih kupcev na dolgi rok vedno odpade. Vsi današnji kupci niso tudi prihodnji kupci. Dogajajo se stečaji, kupci odhajajo tudi zaradi prevzemov in združitvev, pa tudi zato, ker se zamenjajo prodajalci. Podjetje TT se zaveda, da je potrebno ves čas iskati nove kupce. Nove kupce je najprimerneje iskati v času, ko nam gre dobro, takrat je treba misliti na krizne čase (Kaučič, 2006, str. 44). Polniti moramo tako imenovano »tržno platformo« (glej Sliko 9). Polnimo pa jo lahko tudi tako, da odkrivamo nove prodajne možnosti pri aktualnem kupcu – nove programe, nove poslovalnice ...

Slika 9: Primer uporabe modela prodajne platforme v praksi pri našem KK
(velja tako za kupca A kot tudi za kupca B)



Pri kupcu A je podjetje TT večino aktivnosti že pripeljalo do kupne platforme. Verjetno na račun dolgoletnega sodelovanja. Trenutno mora paziti, da želje kupca ne bodo prerasle zmožnosti podjetja TT. Nekje mora obstajati meja. Skladno z rastjo želja kupca mora podjetje TT paziti, da raste tudi njegov dobiček.

S kupcem B sodeluje podjetje TT šele slabo leto dni. Aktivnosti, ki jih podjetje izvaja pri kupcu B, se večinoma nahajajo še vedno v prvi – tržni platformi. Delno se je podjetje že dotaknilo tudi delovne platforme, v smislu širjenja v kupčeve poslovalnice po Sloveniji. Podjetje TT ima pri tem kupcu še veliko odprtih možnosti.

Prednost podjetja TT je v drugačnem razmišljanju, v boljši organiziranosti in pripravljenosti na spremembe, kot tudi v močni podpori partnerjev xy.

3.2.1.1. Trženje s poudarkom na odnosih s kupci – CRM v podjetju TT

Kakovostno upravljanje odnosov s kupci - CRM je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja. Če so kupci zadovoljni z odnosom, je zelo verjetno, da bodo v manjši meri dovzetni za ponudbe konkurenčnih podjetij, kar pomeni, da ima podjetje v njihovih očeh skoraj monopol. Prav zato se mi zdi zelo pomembno v podjetju TT uvesti kakovosten sistem upravljanja odnosov in informacij o strankah.

Učinkovito upravljanje odnosov s strankami – CRM je ključ za odgovor na vprašanje »kako najti in obdržati kupce ter kako spremeniti njihovo pripravljenost za nakup v prodajo«.

3.2.1.2. Baze podatkov o kupcih v podjetju TT

Graditev in vzdrževanje zahtevata velikanski vložek v strojno opremo, programsko opremo za baze in analizo podatkov, usposobljeno osebje. V podjetju TT že obstajajo osnovne baze podatkov, vendar so potrebne nadgradnje. Potrebno jih je konstantno posodabljeni. Poznati moramo čim več informacij o kontaktnih osebah v podjetjih, njihove funkcije ter vpliv na sprejemanje odločitev v kupčevem podjetju.

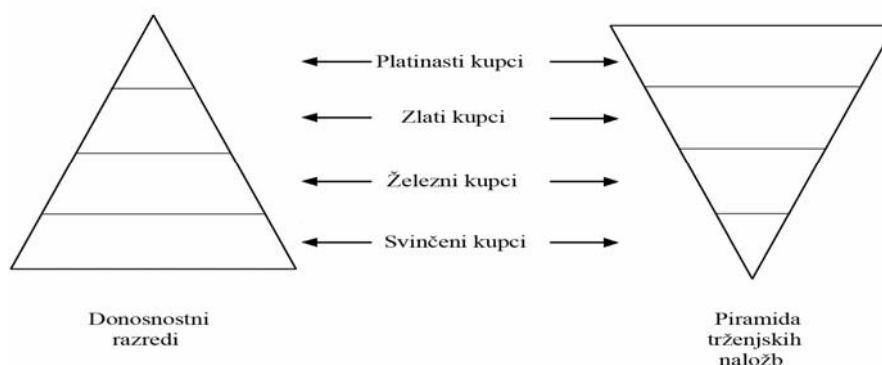
Vse zaposlene v podjetju TT je potrebno prepričati, naj bodo usmerjeni v kupca in naj uporabljajo razpoložljive informacije. To je lahko težavno, predvsem zaradi nasprotujočih si interesov oddelka komerciale in servisa. Predvsem zaposleni v servisni dejavnosti se morajo zavedati dejstva, da je kupca težko pridobiti, zato je potreben trud s strani vseh zaposlenih zato, da ga obdržimo. Komercialisti so vložili veliko energije, da so določenega kupca privabili v podjetje in se trudijo, da bi ga z dodatno ponudbo obdržali. Na drugi strani pa lahko neustrezen odnos serviserjev to težko pridobljeno vez hitro poruši.

Zavedati se moramo, da določen delež kupcev ne želi, da podjetje hrani o njih informacije, ki niso nujno potrebne za to, da se dogovor izpelje. V tem primeru je najbolje v kupčevem podjetju poiskati osebo, s katero lahko najboljše sodelujemo. Tej osebi lahko med dogovarjanjem pojasnimo, zakaj določene podatke potrebujemo in s tem ohranimo potrebno zaupanje. Seveda pa zaupanja nikakor nimamo pravice izkoristiti.

3.2.1.3. Analiza donosnosti v podjetju TT

Kotler (2003, str. 82) razdeli kupce v različne donosnostne razrede: platinaste kupce (najbolj donosni), zlate kupce (srednje donosni), železne kupce (manj donosni, a zaželeni) in svinčene kupce (nedonosni in nezaželeni). Naloga podjetja je železne kupce spremeniti v zlate, zlate v platinaste in se znebiti svinčenih, ali pa jih spremeniti v donosne, tako da zviša ceno ali zniža stroške zadovoljevanja teh kupcev. Te spremembe prikazujem na Sliki 10 na str. 33.

Slika 10: Naložbe v trženje na podlagi donosnosti kupca



Vir: Kotler, 2003, str. 83.

Kupec A za podjetje TT v tem trenutku predstavlja zatega kupca in podjetju prinaša srednje donose. V tem smislu ima podjetje TT pri kupcu A še nekaj rezerve in ga mora poskusiti spremeniti v platinastega kupca. Kupec B pa se nahaja med železnimi kupci, vendar ima veliko možnosti, če poleg donosa upoštevamo tudi ostale kriterije, da postane za podjetje TT zlat kupec in nenazadnje tudi platinast.

Podjetje TT ima veliko »svinčenih« kupcev. Potrebno je preučiti vsakega takega posameznega kupca in se odločiti, ali bomo z njim v prihodnosti še sodelovali oz. kako ga lahko spremenimo, za začetek, vsaj v »železnega« kupca. Za začetek lahko izberemo kupce, ki so lokacijsko zelo oddaljeni od podjetja TT (veliki potni stroški) in tiste, ki delajo zelo malo mesečnih izpisov (majhna razlika v ceni).

V Tabeli 6 na str. 34 prikažem kriterije izbora v podjetju TT za oba kupca: A in B. Kriterije sem razdelila po pomembnosti. Menim, da je eno ključnih vprašanj, ki si jih mora zastaviti podjetje TT, kakšen obseg prometa mesečno naredi z vsakim posameznim kupcem. Promet je pogojen s številom izpisov, ki ga kupec naredi mesečno na aparatu. Po teh dveh kriterijih je kupec A za podjetje TT veliko pomembnejši od kupca B. Vendar se mora podjetje TT zavedati tudi ostalih dejavnikov, ki povečujejo pomembnost podjetja B. Ena ključnih prednosti podjetja B je ta, da ima v državi absoluten monopol in da odpira poslovalnice po celotni državi. Dolgoročno gledano lahko to prednost izkoristi v svojo korist in poveča obseg poslovanja tudi s kupcem B. To pa pomeni, da mora že sedaj ravnati z njim kot z zelo pomembnim kupcem. Seveda podjetje TT ne sme zanemariti tudi ostalih kriterijev kot so: referenca, plačilna sposobnost, skrb za podobo podjetja, geografske dejavnike in podobno.

Tabela 6: Kriteriji izbora v podjetju TT za kupca A in kupca B

KRITERIJ	KUPEC A	KUPEC B
Obseg prometa, ki ga naredimo z njim mesečno	➤ ca. 10.000 Eur	➤ ca. 3.000 Eur
Število izpisov, ki ga kupec naredi mesečno	➤ ca. 100.000 (od tega 80.000 barvnih)	➤ Manj kot 10.000 (nič barvnih)
Referenca	➤ Znan v državi	➤ Monopol v državi, veliko poslovalnic
Plačila	➤ V roku 15 dni, zanesljiva	➤ Daljši rok plačila, vendar plačuje v roku
Skrb za podobo podjetja	➤ Usmerjenost k oblikovanju	➤ Zavedanje pomena oblikovanja
Dolgoročno partnerstvo – razvoj	➤ Skupaj z nami planira in sprejema naše ideje	➤ Planira sam in zahteva da se priključimo oz. ga podpiramo
Geografski dejavnik	➤ Ima glavne poslovalnice v Ljubljani in okolici	➤ Poslovalnice po celi državi

Kupec A podjetju TT naredi več prometa, vendar pa je podjetje TT, kot že omenjeno, s kupcem B šele začelo poslovati. Predvideva lahko, da se bo promet v prihodnosti povečal. Kupec B dela zaenkrat manj izpisov na mesec v primerjavi s kupcem A. Vendar pa se podjetju odpira možnost dodatne ponudbe – nadgradnja aparatov, s čemer bi omogočili tudi tiskanje in skeniranje in s tem bi se mesečni obseg izpisov povečal. Pretehtati je potrebno vsakega od kriterijev in v konkretnem primeru podjetja B pretehtati vsako možnost, ki jo ima podjetje TT za širitev posla, seveda v obojestransko korist.

3.2.1.4. Informacije, pomembne za razumevanje ključnega kupca

Ključnega kupca moramo razumeti. Da razumemo njegov način poslovanja, odločanja, komuniciranja ..., potrebujemo določene informacije, med drugimi tudi naslednje:

a) Politične informacije

Kateri politični dejavniki vplivajo na podjetje? Za podjetje TT je bil pomemben dejavnik vstop v EU. Spremljati moramo spremembe zakonov, posledice sprememb v vladi. Za globalne/mednarodne kupce je to potrebno analizirati na lokaciji.

b) Gospodarske informacije

Kako gospodarska situacija vpliva na kupca? Kakšni bodo učinki inflacije, ekonomske rasti, menjalnih tečajev, obresti, rast cen nafte – transportni stroški ...? Kaj se dogaja v njihovem sektorju? Kaj se dogaja na njihovih trgih? Primer gospodarskih informacij, ki bi jih moralo poznati tudi podjetje TT, bi lahko bila menjava tečajev, rast – tako države kot tudi dejavnosti oz. blagovne znamke, transportni stroški – kot posledica rasti cen nafte.

c) Družbene informacije

Kako družbena situacija vpliva na kupca? Podjetje TT mora upoštevati organizacijo kupčevega podjetja, lastništvo, kupno moč prebivalstva, prav tako nagnjenost k ponovnemu nakupu, nataliteto (starost) – nove tehnologije zahtevajo mlade, znanja željne ljudi.

d) Tehnološke informacije

Kakšen učinek bodo imele tehnološke spremembe na kupca? Njegov pristop k trgu (npr. e-trgovanje), proizvodnja, informiranje managementa, človeški viri, finance, znanje managementa, ... V izbranem podjetju ne smemo pozabiti na informiranje trga, managementa, na razvoj in pridobivanje certifikatov, poznavanja načina dela kupca in njegove opreme.

Informacije o podjetju so nam pogosto dostopne preko publikacij, spletnih strani (tu dobimo tiste, za katere kupec sam želi, da jih vidimo oz. zvemo o njem in o njegovem poslovanju), poročila, networking, dobavna veriga.

S pomočjo vprašalnika (glej Prilogo 2), podjetju TT pomagam pridobiti potrebne informacije o ključnih kupcih A in B, in sicer na področju ljudi, kulture, aktivnosti, trgov, odnosov, prihodnosti, financ ter strukture. Vprašalnik lahko seveda podjetje TT uporabi tudi za druge kupce, s katerimi skuša graditi poslovne odnose. Ne smemo biti presenečeni, če ugotovimo, da imamo veliko vrzeli – mogoče so to za nas prioriteta področja.

S posameznim kupcem sodeluje podjetje TT na vseh ravneh – administracija, komerciala, servis in računovodstvo, zato so vprašalnik izpolnili vsi zaposleni v podjetju TT. Na ta način sem dobila najbolj realno sliko poznavanja kupca A in B.

Ugotavljam, da kupca A pretežno dobro poznamo – vemo, kakšna je hierarhija odločanja, kdo je v podjetju odgovoren za določen posel ali del posla. O kupcu imamo veliko informacij. Z nami je pripravljen sodelovati in je odprt za naše predloge. To je seveda podatek, ki ga moramo izkoristiti v našo korist. Ne smemo si dovoliti niti najmanjše napake, ki bi nas stala zaupanja. Vedno je na trgu konkurenca, ki se trudi izpolnjevati zahteve stranke prav tako dobro, če ne še bolje, kot naše podjetje. Manjšo osveščenost je začutiti na področju financ. Na tem področju je precej težko priti do konkretnih informacij – morda je čutiti še rahlo nezaupanje s strani kupca. Razumemo, da so to tajni podatki, ki ostajajo znotraj kupčevega podjetja. Podjetje je v državi precej močno in ima še vedno trend rasti – kar je posledično dobro tudi za nas kot dobavitelja oz. še več – kot dobrega poslovnega partnerja.

V nasprotju s kupcem A, pa so podatki o kupcu B, ki jih imamo zaenkrat na voljo, precej skopi. Res je, da s kupcem B sodelujemo šele slabo leto in si moramo zaupanje še pridobiti. Ravno tako konkurenca čaka na našo najmanjšo napako. Zaenkrat se moramo potruditi, da poleg vodstvenega osebja spoznamo tudi ostale zaposlene oz. hierarhično lestvico podjetja B. Smo v položaju, ko se mi prilagajamo kupcu in sledimo njegovim zahtevam. Na kratki rok seveda še ni videti pravih rezultatov, vendar pa je kupec B za nas, gledano dolgoročno, zelo pomemben. Zaenkrat ima v državi monopolni položaj, kar je za nas lahko zelo lepa priložnost, ki jo moramo

izkoristiti. V prvi fazi moramo pridobiti zaupanje, ne samo vodstva, ampak tudi zaposlenih, ki so neposredno odvisni od naših storitev. Truditi se moramo, da stranko redno obiskujemo, kar pa je včasih težko – glede na to, da ima poslovalnice po celotni državi (dobra referenca).

3.2.1.5. Trženje, osredotočeno na posamičnega kupca

Skrajna raven trženja je trženje, osredotočeno na posamičnega kupca. Množično prilagajanje posamičnemu kupcu je zmožnost podjetja, da v množičnem obsegu pripravi individualno oblikovane izdelke, storitve, programe in komunikacijo, da bi zadovoljilo zahteve vsakega kupca, h čemer težimo tudi v podjetju TT.

Prilagajanje izdelka po meri posamičnega kupca ni primerno za vsako podjetje: obstajajo tudi nevarnosti. Prilagajanje je pri kompleksnih izdelkih, kot so npr. avtomobili ali v mojem primeru hibridni upravljavci dokumentov, izjemno zahtevno. Prilagajanje lahko stroške poveča bolj kot koristi, ki ji je kupec pripravljen plačati. Nekateri kupci ne vedo, kaj hočejo, dokler ne vidijo izdelka. Izdelek bo morda težko popraviti in ga kasneje prodati naprej (dodatna oprema nam bo v primeru, da si kupec premisli, »obležala« na zalogi). Kljub tem pomislekom so se izdelki po meri posamičnega kupca v nekaterih primerih pokazali za zelo uspešne – priložnost je zatorej vredna premisleka.

Cilj tržnikov mora biti povečati kupčevo nagnjenost k ponovnemu nakupu blagovne znamke podjetja. Moji predlogi za ustvarjanje strukturnih vezi podjetja TT s kupcem:

- vpeljite dolgoročne pogodbe;
- kupcem, ki kupujejo večje količine, zaračunajte manj;
- izdelek spremenite v dolgoročno storitev (ne prodajamo zanesljivih hibridnih upravljavcev dokumentov ampak kvalitetne kopije, izpise ...).

3.2.1.6. SWOT analiza podjetja TT

Pomembno je, da se zavedamo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti naših kupcev. V Tabeli 7 prikažem SWOT analizo za kupca A in v Tabeli 8 na str. 37 SWOT analizo za kupca B.

Tabela 7: SWOT analiza za ključnega kupca A

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Veliko slovensko podjetje ○ Lokalno prisoten ○ Finančno močen 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nefleksibilnost
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Širitev trga ○ Nakup konkurenčnih podjetij 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Prezem podjetja ○ Velika konkurenca

Tabela 8: SWOT analiza za ključnega kupca B

Prednosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Veliko slovensko podjetje ○ Monopol v državi ○ Finančno močen 	Slabosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Nepripravljenost sodelovati ○ Nezaupanje ○ Nižanje cen oz. vedno ostrejši pogoji za sodelovanje
Priložnosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Odprtje novih poslovalnic 	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Nepodaljšanje pogodbe z nami kot z dobaviteljem

Prav tako je tudi pomembno, da poznamo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti našega podjetja – v konkretnem primeru podjetja TT (glej Tabelo 9). Vsakega od dejavnikov lahko izkoristimo sebi v korist le, če se ga zavedamo.

Tabela 9: SWOT analiza za podjetje TT glede na konkurenčna podjetja

Prednosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Visok nivo tehnične podpore ○ 87 % servisnih pogodb ○ Zaupanje v produkte blagovne znamke xy ○ Visoka podpora strankam ○ Investiranje svojega profita v posel ○ Konzultanski pristop (analiza dodane vrednosti) ○ Znanje o IT ○ Hiter odzivni čas (predvsem na lokalnem področju) ○ Poprodajne aktivnosti 	Slabosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Ne razume 100 % dnevnega poslovanja svojih strank ○ Majhnost ○ Odzivni čas za bolj oddaljena področja je večji ○ Business solutions – nizek nivo
Priložnosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Število izpisov ○ Barvni izpis – višja marža ○ Analize TCO & ROI (total cost of ownership & return on investment) – dodana vrednost ○ Nova tehnologija ○ Varnost – nove investicije v opremo ○ Hitre odločitve – kot posledica majhnosti podjetja ○ Document management ○ Zahteva po kvalitetni ponudbi 	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Nižje investicije - varčevanje ○ Število kopij ○ EUR – globalizacija ○ Velike korporacije imajo svoje dobavitelje ○ Več konkurence ○ Agresiven pristop konkurence ○ Nestrokovni trženjski pristop

Konkurenčne prednosti oz. posebnosti podjetja TT so v celovitosti ponudbe. Podjetje že sedaj nudi svojim kupcem analizo, svetovanje, predlog opreme, predlog programske opreme, izvedbo,

vzdrževanje in izobraževanje. Prednost je tudi v drugačnem razmišljanju, v boljši organiziranosti in pripravljenosti na spremembe, kot tudi v močni podpori partnerjev.

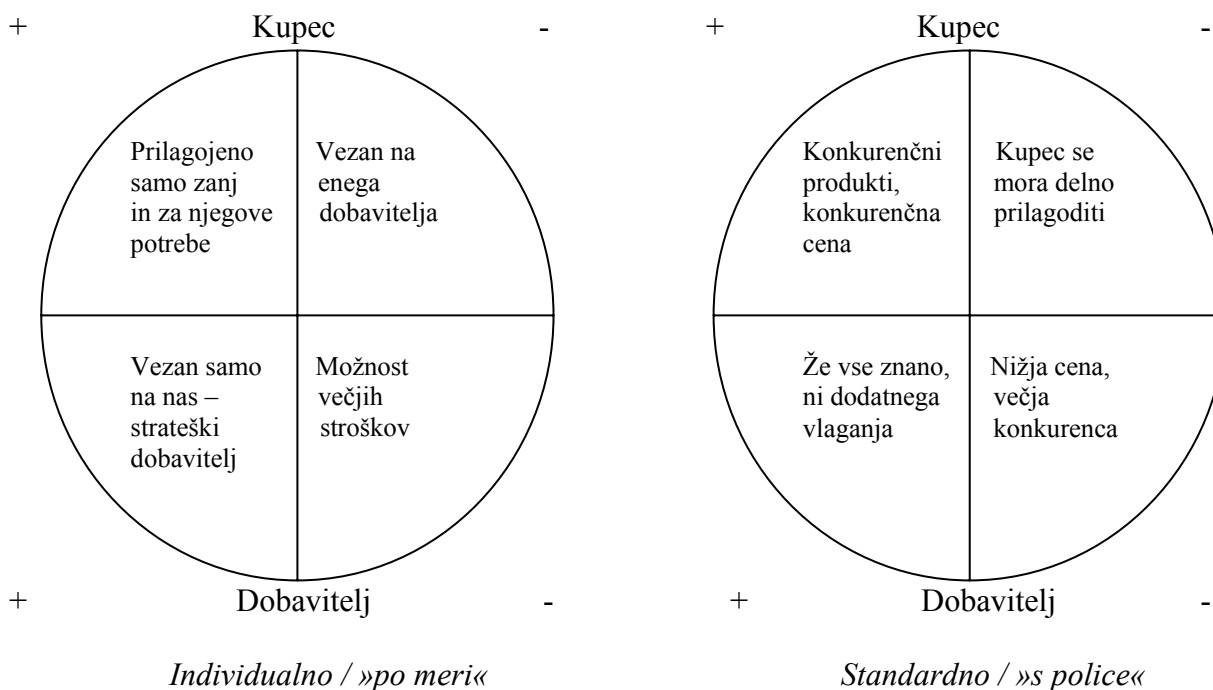
Isti dejavnik je mogoče obravnavati kot prednost in hkrati kot nevarnost. In sicer lahko dejstvo, da je naše podjetje majhno, pojmuje na eni strani kot pozitivno: odločitve lahko sprejemamo relativno hitro – od ideje do realizacije mine malo časa (zaposleni imajo velika pooblastila). Hkrati pa je to lahko za podjetje slabo v smislu neprepoznavnosti, nezaupanja – zato se v takih primerih sklicujemo na reference, kar pa sta v konkretnem primeru tako podjetje A kot tudi podjetje B. Predvsem moramo veliko vlagati v znanje, tako da lahko stojimo za izdelki, ki jih prodajamo in da znamo stranki svetovati kar v najkrajšem času.

3.2.2. REŠITVE PODJETJA TT ZA KLJUČNEGA KUPCA

Podjetje TT ima posamezne produkte narejene standardno, vendar pa dodano vrednost produktu večja s storitvami, za katere se trudi, da so prilagojene vsakemu kupcu posebej. Tako lahko osnovni produkt z dodatno opremo popolnoma prilagodi potrebam stranke. To je tudi ena njegovih bistvenih prednosti. Ugotoviti poskuša, kaj stranka potrebuje, še preden to odkrije sama.

Na Sliki 11 prikažem prednosti in pomanjkljivosti za kupca in dobavitelja (podjetje TT), če nek izdelek dobavi standardno ali posebej oblikovanega za posameznega kupca.

Slika 11: Prednosti in pomanjkljivosti za kupca in dobavitelja (podjetje TT), če nek izdelek dobavi standardno ali posebej oblikovanega za posameznega kupca



Vir: Vodenje ključnih kupcev, 2004, str. 87.

Kaj lahko kot dobavitelj - podjetje TT ponudi kupcu:

- osnovni produkt,
- obseg proizvodov/program – sistem nakupa in uporabe,
- osnovno storitev,
- dodatno storitev – garancije, financiranje, izobraževanje,
- uspešnost managementa – projektni management, sodelovanje,
- ugled, čustven profil, osebni odnos - podoba, zaupanje, izkušnje.

V Prilogi 3 je prikazana analiza na podlagi katere ugotavljam, kaj ključnemu kupcu podjetje TT ponuja danes, kako bi ponudbo lahko izboljšali in kakšne so možne implikacije (posledice).

3.2.3. LJUDJE - VLOGE ZAPOSLENIH V PODJETJU TT

Zelo pomembno v vsakem podjetju je sodelovanje zaposlenih med seboj oz. timsko delo. Naloga je potrebno ustrezno razdeliti na posameznike.

V Prilogi 4 je primer ovrednotenja timskega dela za podjetje TT. Najbolj izstopa sodelovanje med zaposlenimi – zopet bi tu lahko izpostavila odnos prodaja – servis. Med tem ključnima oddelkoma v podjetju prihaja stalno do nesoglasij.

Kako lahko zaposleni na vseh področjih pripomorejo k skupnemu cilju podjetja TT?

a) Računovodstvo podjetja TT

Računovodstvo obvešča vodjo ključnega kupca in podpora prodaje takoj, ko kupec prekorači plačilni rok. Vzpostaviti mora stik s svojim kolegom pri kupcu, obvestiti vodjo ključnega kupca in podpora prodaje, če pride do pomanjkljive ali pozne komunikacije pri osebi v kupčevem podjetju, s katero komunicira. Prav tako mora obvestiti vodjo ključnih kupcev in podpora prodaje, če pride do kreditnih zahtevkov pri več kot eni od štirih dobav. Spremljati je potrebno vse reklamacije na poškodbe, dokumentacijo, nepravilno pakiranje. Dogovoriti se je potrebno, kdaj in kakšna komunikacija poteka z vodjem ključnih kupcev, podpora prodaje ali customer service-om.

b) Customer service podjetja TT

Customer service mora obvestiti vodjo ključnega kupca / podpora prodaje, če pride do situacije, ki je ne zmore rešiti. Sporočiti mora vse zahteve po zgodnejši dobavi produktov. Voditi mora evidenco napak pri naročanju oz. evidenco napačnega razumevanja produkta s strani kupca. Dogovoriti se mora o vsebini in času komunikacije z vodjo ključnega kupca, s podpora prodaje ali z računovodstvom. Vodja ključnega kupca razloži poslovni načrt customer service-u, tako da ta razume, zakaj in kako kupec reagira. Pri vodji customer service-a mora preveriti, kako je organizirano nadomeščanje in kako mora komunicirati.

c) Podpora prodaje v podjetju TT

Naloga podpore prodaje je uporabiti zdravo presojo za označitev pošte ipd. za vodjo ključnega kupca. Označiti mora trende ali splošne težave, ki prihajajo od končnih uporabnikov. Enkrat mesečno bi moral biti kratek pogovor podpore prodaje, računovodstva in customer service-a (skliče ga vodja ključnega kupca in se pridruži, ko je v pisarni). Zapiski sestanka se posredujejo planerju zalog.

d) Planiranje v podjetju TT

Planer zalog se pogovarja s svojim kontaktom pri kupcu. Mesečno obvešča vodjo ključnega kupca o vseh spremembah in »primanjkljajih«. Dobiva obvestila s strani podpore prodaje. Razumeti mora projektni plan. Poskrbeti mora za predhodne sestanke z direktorjem prodaje pred novembrskim in februariskim kontaktom s kupcem. Prav tako je njegova naloga obveščati o delu s kupcem vsako četrletje vse vključene.

3.2.4. MANAGEMENT V PODJETJU TT

Analizirati je potrebno načine dela s ključnimi kupci. Procesni so lahko zunanji (npr. prodaja) ali pa interni (npr. logistika). Podjetje TT se mora vprašati, kako rešuje problem reklamacij, kakšen ima način naročanja ... Obstajati morajo določeni protokoli oz. pravila, ki se jih morajo držati vsi zaposleni. V podjetju potrebujejo jasna navodila o tem, kako delati s tem ključnim kupcem (npr. pogajalske meje in popusti, pretok informacij, spremembe produktov). Za to bi morali poskrbeti komercialisti kot skrbniki vsak za svojega ključnega kupca. Prav tako morajo biti neka nepisana pravila oz. navodila npr. o obnašanju, načinu vedenja, dokumentih ...

Naslednji korak je povečanje deleža pri porabi ključnega kupca. Vedeti je potrebno, kakšen je trenutni delež podjetja TT – to je ocena. V pomoč je lahko analiza konkurentov in ugotovitev njihovih šibkih točk. Ugotoviti moramo motivacijo ključnega kupca za večji obseg dela z nami. Poznati moramo organiziranje oz. način dela – vodenja ključnega kupca zato, da vemo, koga moramo prepričati in kakšen je najboljši način, da to storimo. Seveda vse to temelji na prodajnih veščinah, za katere podjetje meni, da jih ima. Oblikovati mora prepričljive prodajne argumente ter obvladati pogajalske veščine (komercialisti). Za vse to potrebuje dober tim znotraj podjetja in kontakt oz. mentorja v podjetju ključnega kupca, za katerega ve, da bo pripravljen sodelovati z njim in podjetju TT pomagati prodreti v njihovo organizacijo.

3.2.4.1. Protokoli – pravila za odnose s kupcem

Spoznati moramo protokole in pravila, ki veljajo pri ključnem kupcu. To so načini dela, ki veljajo pri njem in niso opcijski – enostavno jih moramo upoštevati. Lahko jih določi vodja tega ključnega kupca ali pa so določeni na nivoju podjetja za tega kupca. Primeri, kjer lahko uporabljamo pravila, so npr. cene, pritožbe, gostoljubnost na nivoju podjetja, darila, vodenje projektov ... Znotraj našega odgovornega tima moramo postaviti pravila – kako jih bomo posodabljali, kako bomo zagotovili njihovo upoštevanje oz. kaj se bo zgodilo, če ne bodo upoštevana.

Na drugi strani pa seveda obstajajo neke »priporočene prakse« oz. smernice – načini dela, ki bodo članom tima pomagali dobro delati s tem kupcem. Lahko, da imamo ključnega kupca, pri katerem velja nekaj kot pravilo in ključnega kupca, kjer je ista stvar samo smernica. Običajno se smernice pripravijo na podlagi izkušenj ali pa so to povratne informacije s strani kupca. Primeri področij, kjer so smernice lahko koristne, so stil, komunikacija s kupcem, druženje, vodenje timskih sestankov, vodenje projektov itd.

V prvi fazi je potrebno v podjetju TT oblikovati kratkoročen načrt dela. Določiti mora svoje lastne časovne mejnike, npr. trimesečni načrt, ki ga dopolnjuje vsak mesec. Definirati mora, kaj želi doseči v treh mesecih, kdo mora kaj opraviti in do kdaj. Sproti mora preverjati, ali so bile v preteklem mesecu dogovorjene aktivnosti izvedene ali ne.

3.2.5. MERJENJE V PODJETJU TT

Eden od načinov, kako biti poslovno uspešni, je zadovoljiti svoje kupce. Zadovoljstvo prinaša zvestobo obstoječih kupcev, hkrati pa privablja nove. Dvig zadovoljstva kupcev je prav gotovo eden izmed načinov za rast posla, vendar je zadovoljstvo kupca zelo težko meriti.

Kupci bodo zadovoljni, če bodo izdelki in storitve zanje pomenili vrednost, ki je zelo subjektivna, saj ima za različne ljudi različne pomene. Potrošnik bo dejal, da ima zanj izdelek vrednost, če gre za »najboljši nakup«, za proizvajalca bodo to najnižji stroški, za inženirja pa največja funkcionalnost izdelka. Danes je vrednost zelo usmerjena h kupcu in velja, da vrednost narašča takrat, ko narašča kupčevo zadovoljstvo (ker se izpolnjujejo njegove želje), hkrati pa pada poraba potrebnih virov (Palčič, 2007, str. 36).

Zaenkrat nekega konkretnega načina merjenja, predvsem zadovoljstva kupcev, podjetje TT nima. Zanašajo se na presojo vsakega komercialista posebej. Običajno se stranke pritožijo osebi, ki jim je proizvod ali storitev prodala. Lahko, da je bilo več obljubljenega, kot pa je stranka dejansko dobila. V takem primeru mora komercialist ustrezno ukrepati. Lahko se odloči, da se bo strankinim željam ustreglo, če oceni, da je stranka pomembna za poslovni uspeh podjetja TT. Običajno imajo potencialne stranke večje zaupanje, če vse, kar jim obljubi komercialist, potrdi in obrazloži tudi serviser z vidika svojih izkušenj.

V podjetju TT bi bil najenostavnejši in hkrati tudi najcenejši način merjenja kupčevega zadovoljstva preverjanje razmerja med novimi in stalnimi strankami. Podjetje TT bi moralo spremljati število reklamacij oz. vrnjenih proizvodov glede na prodano količino. Kupcem bi morali dati možnost (npr. preko spletne strani), da ocenijo poslovanje podjetja TT – kot nekakšen sistem pohval in pritožb. V kolikor bi ugotovili, da podjetje TT prejme veliko več pohval kot pritožb, je to znak, da je verjetno velika večina uporabnikov zadovoljna s proizvodi ali storitvami.

Konkreten primer meritve odnosa s ključnim kupcem za podjetje TT je prikazan v Prilogi 5. Kupec B je najbolj nezadovoljen z dobavnimi pogoji podjetja TT. Pri tem gre lahko za čas, ki

preteče od naročila do dostave proizvoda ali izvedbe storitve, ali pa gre za odzivni čas serviserjev. Tu vidim problem predvsem v majhnosti podjetja, s čimer je povezan daljši odzivni čas za bolj oddaljene poslovalnice kupca B (glej SWOT analizo podjetja TT na str. 37). Vendar pa je kupec to slabost pripravljen kompenzirati z zadovoljstvom zaradi kakovosti proizvodov. Na podoben način bi lahko potegnili vzporednice tudi med ostalimi ocenami kupca B in, že omenjeno, SWOT analizo podjetja TT.

Če bi podjetje uporabilo meritveno tehniko »Semafor« (glej poglavje št. 2.2.6.1. na str. 23), lahko navedem nekaj primerov »rdečih luči«, na katere mora biti podjetje TT pozorno, in sicer:

- o veliko vrnjenih proizvodov, kar lahko kaže na težave s kvaliteto;
- o osebni konflikt s ključno osebo, ki odloča;
- o velika korporativna prestrukturiranja (kar se dogaja tudi na primeru kupca A, zato moramo biti še posebej pozorni).

Primer »zelenih luči« za podjetje TT pa so lahko:

- o visok nivo zaupanja kupca;
- o močan odnos; kupec podjetje TT vključi v proces načrtovanja (to se je pokazalo tudi na konkretnem primeru kupca B);
- o kupci prosijo za nasvet – to pomeni, da cenijo mnenje podjetja TT;
- o kupec daje zaupne informacije;
- o vabila;
- o priporočila.

V primeru, da podjetje opazi »zeleno luč«, mora zelo hitro, predvsem pa premišljeno reagirati. Zelene luči so zelo pomembne pri že obstoječih kupcih – kažejo na kupčevo zadovoljstvo. To pa je eno od poslanstev podjetja TT, zapisano v njegovem poslovnem načrtu (Vukšinič, 2005, str. 1).

3.2.6. PREDLOG MANAGEMENTU PODJETJA TT

Koncept vodenja ključnih kupcev je potrebno v osnovi pravilno predstaviti vodstvu podjetja TT – organizirati je potrebno sestanek. V naslednjem koraku moramo z idejami in novim načinom dela seznaniti tudi zaposlene. V veliki meri so le-ti že seznanjeni s tematiko ključnih kupcev. Prav tako prepoznavajo določene kupce kot pomembnejše in tako z njimi tudi ravnajo. Naloga vseh je, da spremljajo kupčevo poslovanje in prinašajo v podjetje povratne informacije (o zadovoljstvu kupcev, o morebitnih potrebah kupcev) tako, da je podjetje vedno korak pred tekmeci pri zadovoljevanju kupčevih potreb. Kupec ne bo čutil potrebe po sodelovanju z novimi dobavitelji. In na ta način lahko pridobimo konkurenčno prednost pri določenem kupcu.

V podjetju TT zaenkrat nimamo oblikovanega tima oz. določenega vodje »projekta« ključnih kupcev. Prav tako je potrebno razdeliti vloge med zaposlene. Posodobiti je potrebno baze podatkov o kupcih. Na podlagi kriterijev, ki jih naj bi določilo vodstvo v dogovoru z vodjo ključnih kupcev, je potrebno takšne kupce določiti oz. iz baze vseh kupcev izločiti »železne«

kupce, ki podjetju TT ne prinašajo dodane vrednosti. Za vsakega pomembnega kupca je potrebno določiti njegovega »skrbnika« znotraj podjetja TT. Le-ta mora vzdrževati redne stike s kupcem in spremljati njegovo poslovanje. Le tako bo podjetje TT lahko pravočasno reagiralo v smislu dodatne ponudbe, reševanja kupčevih težav ... Pomembno je periodično sestajanje tima in komunikacija med vsemi zaposlenimi.

V primeru podjetja TT ugotavljam, da kupcem oz. strankam veliko pomeni mnenje serviserja. V kupčevih očeh je to najbolj nevtralen kader, ki ga ima podjetje. Serviserji so po opravljenem nakupu večkrat v neposrednem stiku s kupci kot komercialisti. Slednji v očeh kupca skušajo vedno nekaj iztržiti v svojo korist. Zato je v podjetju TT zelo pomembno, da se ravno zaposleni v servisni dejavnosti dobro zavedajo, kako pomembni so določeni kupci za prihodnje uspešno poslovanje podjetja.

Seveda pa mora podjetje TT določiti cilje v skladu z začrtanim poslovnim načrtom in jim slediti. To pa so:

- konstantna rast,
- porast vrednosti podjetja in
- doseganje zadovoljivega dobička.

S kontrolo mora preverjati zastavljene cilje in strategijo. Prilagajati se mora obstoječemu in pričakovanemu okolju.

4. SKLEP

Ravnanje s ključnimi kupci je koncept, ki temelji na izgradnji dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci. Pomembno je, da dobavitelji spoznajo, da bodo z izgradnjo odnosa obdržali svoje kupce, povečali njihovo zvestobo ter tako izboljšali kupčev konkurenčni položaj in posledično tudi svojega. Odnosi s kupci se razvijajo skozi čas. Med dobavitelji in kupci se mora razviti visoka stopnja zaupanja, ki se krepi na podlagi stalnih stikov, komunikacije ter danih in izpolnjenih obljub. Uvajanje sistema KAM mora zato potekati po stopnjah, počasi in premišljeno.

Podjetje – dobavitelj mora identificirati pomembne oz. ključne kupce, v katere bo vložilo več svoje energije, časa in finančnih sredstev kot v ostale, zanj manj pomembne kupce. Pomaga si lahko z različnimi analizami, kot so SWOT analiza, PEST analiza ali organigram. Vsakega kupca mora obravnavati kot individualnega in mu prilagoditi s ponudbo in storitvami. Le podjetja, ki bodo sprejela CRM kot način poslovanja, bodo učinkovita, uspešna in vedno korak pred konkurenco. Dobri odnosi s kupci so namreč ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti. Začeti je potrebno pri tako imenovanem notranjem trženju. Vse znotraj podjetja moramo usposobiti in motivirati, da bodo usmerjeni h kupcem. Zadovoljstvo kupcev mora biti prioriteta zaposlenih na vseh nivojih podjetja. Pomembno je timsko delo in sodelovanje med vsemi zaposlenimi.

Danes podjetja enostavno ne morejo več preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro in niso sposobna kritično razmišljati o svojem poslanstvu in trženjski strategiji. Na trgu imajo stalne tekmece in kupce, ki želijo slediti hitremu tehnološkemu spreminjanju, gospodarskemu razvoju, novim zakonom in doseganju konkurenčnih prednosti in večjih poslovnih uspehov v želji, da zmagajo, kar najbolj zadovoljijo svoje ciljne odjemalce. V tej tekmi si mora podjetje v skladu s poslovnim načrtom zastaviti dolgoročne cilje.

V diplomskem delu sem predstavila koncept vodenja ključnih kupcev skozi pet faz modela KAM na primeru dveh kupcev, ki sta pomembna za podjetje TT. Ugotovila sem, da se vodilni v podjetju TT zavedajo, kako pomembni so partnerski odnosi s kupci. Na pravi način je potrebno prednosti tesnega sodelovanja s kupci predstaviti tudi zaposlenim. Konkurenca na domačem trgu je vedno večja, zato je toliko pomembnejše, da podjetje TT pridobi zaupanje zanj najpomembnejših kupcev. Pri kupcih si mora zagotoviti zvestobo. V kolikor bo kupec zadovoljen s proizvodi in storitvami podjetja TT, ne bo čutil potrebe po iskanju novih dobaviteljev. Podjetje TT mora slediti željam in potrebam kupca, prilagajati svoje izdelke in storitve njegovim potrebam. Za kupca mora podjetje TT izdelati ustrezne poslovne rešitve, ki bodo pomagale povečati rast kupčevega podjetja in hkrati tudi svojega. Sodelovanje bo obema podjetjema prineslo boljše poslovne rezultate, kar pa je cilj, ki je zapisan tudi v poslovnem načrtu podjetja TT.

LITERATURA

1. Bell L. Martin: Managerial Marketing: Strategy and Cases. New York : Elsevier, 1988. 708 str.
2. CRM sistemi - sistemi za upravljanje odnosov s strankami.
[URL: <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>], 16. 08. 2007.
3. Cullum Philip: The Stupid Company, How British business throw away money by alienating consumers. National Consumer Council. 46 str.
[URL: http://www.ncc.org.uk/nccpdf/poldocs/NCC110rr_stupid_company.pdf], 2006.
4. Dulc Janez: Osnove trženja za tehnike, povzetki posameznih poglavij trženjskega upravljanja. 69 str.
[URL: <http://www.janezdulc.com/teksti/pdf/OSNOVE%20TRZENJA%20december%202003.pdf>], 2003.
5. Jobber David: Principles and practice of marketing. London : McGraw-Hill, 1995. 745 str.
6. Johnson Ron: Perfect business plan. London : Random House Business Books, 2003. 129 str.
7. Kaučič Primož: Do novih kupev z načrtom. Ljubljana : Podjetnik, 2006, 7, str. 44-45.
8. Keegan Warren J., Schegelmilch Bodo B.: Global marketing management: A European perspective. Harlow : Financial Times, 2001. 610 str.
9. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 832 str.
10. Kotler Philip: Management trženja, enajsta izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2003. XXVII, 786 str.
11. Levitt Theodore: The Marketing Imagination. New York : Free Press, 1983. 203 str.
12. Malovrh Milena, Valentinčič Jože: Psihologija v trgovini. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje. Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 162.str.
13. Marketing zmagovalcev: Umetnost pridobivanja strank.
[URL: www.marketingzmagovalcev.com], 06. 08. 2007.
14. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 871 str.
15. Murko Dejan: Srivnosti uspešnih ljudi – upravljanje s časom.
[URL: <http://www.dejanmurko.com/skrivnosti-uspesnih-ljudi-upravljanje-s-casom/>], 02. 02. 2008.
16. Palčič Iztok: Menedžment vrednosti v podjetjih. Ljubljana : Podjetnik. Obrtna zbornica Slovenije, 2007, 2, str. 36-39.
17. Peppers Don, Rogers Martha: The One to One Future. New York : Currency Doubleday, 1993. 441 str.
18. Potočan Vojko: Sodobne organizacijske oblike in kako se uporabljajo v logistiki. Portorož.
[URL: [http://www.gvizobrazevanje.si/upload/htmlarea/files/PoslovnaLogistika2007/PotocanVojko.ppt#257,1,Diapozitiv 1](http://www.gvizobrazevanje.si/upload/htmlarea/files/PoslovnaLogistika2007/PotocanVojko.ppt#257,1,Diapozitiv%201)], 2007.
19. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
20. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja II. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 52 str. [URL: <http://www.student-info.net/ef/fgg/baza-student/vps4/52/datoteke/>

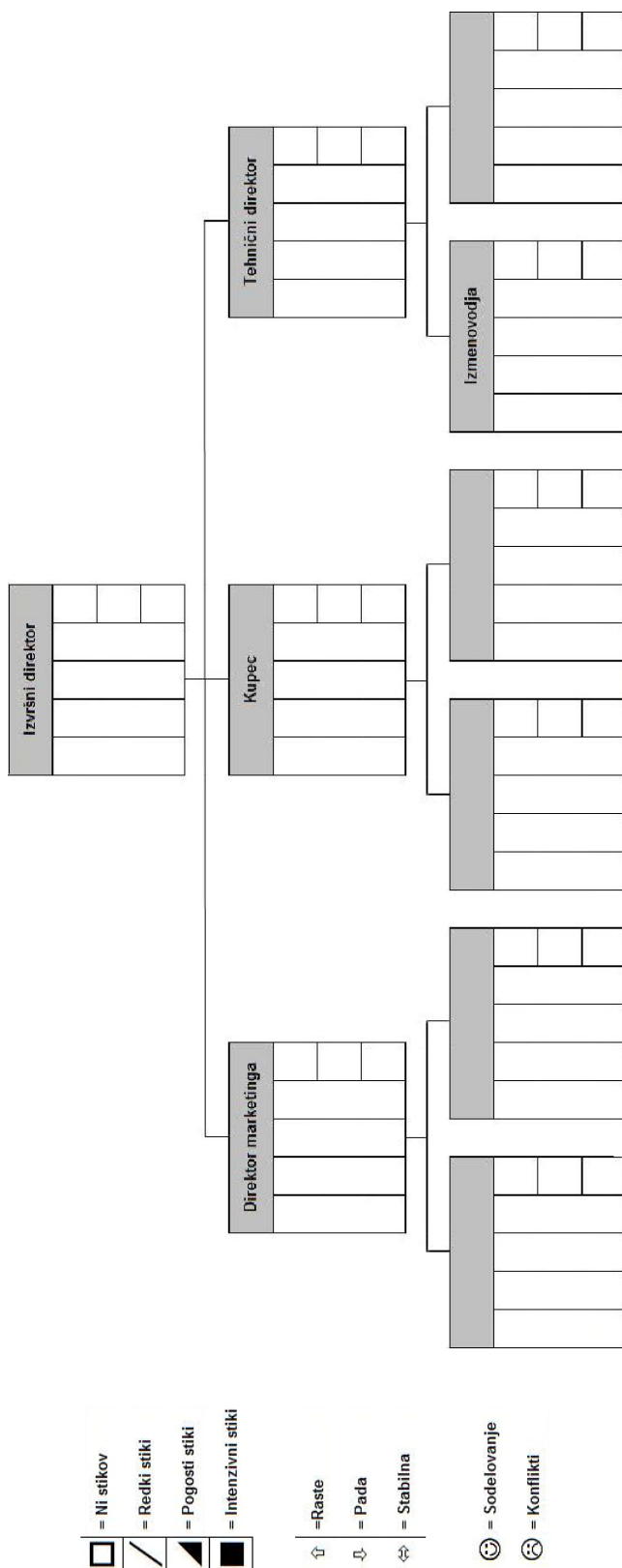
- Komercialno_poslovanje_z_osnovami_trzenja_2_4_V_povzetek_knjige_287.doc.], 2006.
21. Potrata Barbara: Butasta podjetja. Ljubljana : Podjetnik. Obrtna zbornica Slovenije, 2007, 1, str. 44-45.
 22. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Modeli za merjenje uspešnosti managementa. Manager: Ljubljana. 2003, 2, str. 60-67.
 23. Rolih Robert: Zakaj mora vaše podjetje imeti dobro bazo podatkov o kupcih? Ljubljana. [URL: http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=008&uimtxt=8], 2000.
 24. Rolih Robert: Obdržite svoje kupce za vse življenje. Ljubljana. [URL: http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=013&uimtxt=13], 2001.
 25. Spolenak Simona: Pristop k ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 40 str.
 26. Steward Chris: Managing Major Accounts; Shaping and exploiting your firm's intangible assets. Berkshire : McGraw-Hill Book Company Europe, 1996. 277 str.
 27. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 25, str. 644-647.
 28. Vodenje ključnih kupcev Mercuri International: [URL: <http://www.mercuri.net/site/sl-SI/Trening+in+Coaching/Razvoj+individualnih+kompetenc/Key+Account+Management/Vodenjekljucnihkupcev.htm>], 01. 12. 2007.
 29. Žerovnik Tomaž: Ocena primernosti sistemov za ravnanje odnosov s kupci (CRM – sistemi) v manjšem lesnem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Biotehniška fakulteta, 2007. 62 str.

VIRI

1. Human digital assistant. [URL: www.customers.com], 12. 09. 2007.
2. Interna dokumentacija podjetja TT, 2007.
3. Maximize customer value. [URL: www.1to1.com], 12. 09. 2007.
4. Program usposabljanja: Vodenje ključnih kupcev. Bled : Mercuri International, 2004. str. 210
5. Skrt Radoš: CRM - upravljanje odnosov s strankami. [URL: <http://www.nasvet.com/crm/>], 2001.
6. Upravljanje odnosov s strankami – CRM. [URL: <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>], 16. 08. 2007.
7. Vukšinič: Poslovni načrt podjetja. Ljubljana, TT, 2005. 14 str.

Priloga 1: Primer organigramske analize procesa odločanja

Organigramska analiza procesa odločanja



Priloga 2: Vprašalnik, ki nam pomaga pridobiti potrebne informacije o ključnih kupcih

PODROČJE	VPRAŠANJE	Kupec A	Kupec B
LJUDJE	Ali imamo njihovo organizacijsko shemo? Ali jo lahko dobim?	4	2
	Slike ključnih posameznikov?	4	1
	Kdo so pomembni posamezniki pri ključnih kupcih?	4	2
	Kako je razporejena moč?	4	2
	Ali razumem njihov proces kadrovanja in napredovanja?	3	1
	Kako so ljudje nagrajevani?	3	1
KULTURA	Ali znam opisati njihovo kulturo	4	2
	Kakšni so/ oz. niso?	4	1
	Kako ravnajo s svojim osebjem?	4	2
	Kakšna je njihova kultura v primerjavi s kulturo dobavitelja?	3	2
	Kakšen je njihov odnos do učenja v teoriji in praksi?	4	2
	Kako se njihova kultura spreminja?	3	2
AKTIVNOSTI	Ali imamo o njih vse informacije (naslovi, številke...)?	4	2
	Ali smo jih dovolj pogosto obiskovali?	4	4
	Ali resnično dobro razumemo njihove procese/ aktivnosti?	4	2
	Kateri so njihovi ključni faktorji uspeha?	3	3
	Ali razumemo, kako prodajajo svojim kupcem?	4	3
TRGI	Kakšen je njihov položaj na trgu?	4	4
	Kateri so ključni pokazatelji na njihovem trgu?	4	3
	Kdo so njihovi glavni konkurenti?	5	5
	Kdo so njihovi ključni kupci?	5	5
	Katere razvijajoče se trge raziskujejo?	3	2
ODNOSI	Kdaj smo začeli z delom z njimi?	5	5
	Kako smo dobili posel?	5	5
	Rezultat/ prihodek zadnjih let?	5	5
	Zgodovina prodaje različnih produktov?	4	2
	Dobičkonosnost odnosa?	5	5
	Kako nas uporabljajo?	4	3
PRIHODNOST	Kako vidijo naslednje leto?	3	3
	Kako vidijo naslednje desetletje?	2	1
	Kako zunanji analitiki vidijo njihovo bodočnost?	4	4
	Kaj pravi letno poročilo?	4	4
	Kakšne priložnosti in izzive vidijo?	3	2
	Kakšni so njihovi trendi v prodaji, dobičku, deležih, zaposlenih?	4	3
FINANCE	Od kod dobivajo fonde?	2	2
	Kam gre dobiček?	2	2
	Kakšni so profitni cilji in kako dobro jih dosegajo?	2	2
	Finančno stanje?	4	4
STRUKTURA	Ali razumem njihovo strukturo?	4	2
	Kakšen je njihov proces odločanja?	4	2
	Katere strukturne spremembe se obetajo?	3	2
	Kako poteka odločanje?	4	2
	Kako poteka informiranje?	4	2

Z lestvico od 1 do 5 ocenjujem, kako dobro poznam ključnega kupca in sicer:

5 – imam vse potrebne informacije

1 – nimam nobenih informacij

Priloga 3: Rešitve za ključnega kupca

	Opis današnjega stanja	Možne izboljšave	Implikacije (posledice)
OSNOVNI PRODUKT	<ul style="list-style-type: none"> ○ standardni produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ○ tehnične karakteristike ○ novosti na samih produktih ○ razvoj produkta - modifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> ○ nižji stroški ○ večja konkurenčnost ○ večja kvaliteta
PRODUKTNI RAZPON/ PROGRAM	<ul style="list-style-type: none"> ○ multifunkcijsko ○ projektorji ○ potrošni material ○ servis ○ vzdrževanje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ novosti - novi produkti ○ izboljšani obstoječi produkti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ večja kvaliteta ○ nižji stroški ○ večja konkurenčnost
OSNOVNA STORITEV	<ul style="list-style-type: none"> ○ prodaja ○ servis 	<ul style="list-style-type: none"> ○ prodaja vzdrževanja ○ povezava z določenimi programi ○ odzivnost ○ kvaliteta ponudbe, produktov 	<ul style="list-style-type: none"> ○ večje zadovoljstvo
DODATNE STORITVE	<ul style="list-style-type: none"> ○ programiranje ○ vzdrževanje ○ svetovanje ○ analiza 	<ul style="list-style-type: none"> ○ izobraževalni tečaji ○ predstavitve - analize ○ šolanja za kupce 	
USPEŠNOST MANAGEMENTA	<ul style="list-style-type: none"> ○ doseganje vrednostnega plana 	<ul style="list-style-type: none"> ○ povečati plan za 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> ○ upravljanje ○ biti prisoten ○ znanje
UGLED, ČUSTVEN PROFIL, MEDOSEBNI ODNOSI	<ul style="list-style-type: none"> ○ delitev dobička 	<ul style="list-style-type: none"> ○ na osebnem nivoju ○ slaviti uspeh z zaposlenimi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ osebno angažiranje

Vprašalnik kot alternativa za pregled naše ponudbe

Kaj danes dobavljamo kupcu?	➤ <i>Produkte, storitve, rešitve</i>
Kako se je to spreminjalo skozi leta?	➤ <i>Izboljšani produkti, nove tehnologije</i>
Kako se lahko primerjamo s konkurenčno ponudbo?	➤ <i>Kaj lahko ponudimo več? V primerjavi s konkurenco smo v dobrem položaju.</i>
Ali vemo kaj kupec misli o produktu?	➤ <i>Da</i>
Ali vsak član tima dovolj dobro pozna produkt in njegovo uporabo?	➤ <i>Da - interna šolanja za zaposlene</i>
Kakšne so osnove za določitev cene produkta?	➤ <i>Cene določata trg in konkurenca</i>
Koliko je dobičkonosen za nas?	➤ <i>18 % (vir: interno gradivo podjetja)</i>
Do kolikšne mere zna kupec uporabiti lastnosti produkta?	➤ <i>v 60 do 80 %</i>
Kako je to v naslednjem obdobju potrebno sprmeniti?	➤ <i>šolanje kupcev, razviti je potrebno posebne rešitve za kupca</i>
Kakšne spremembe smo predlagali kupcu v minulem letu?	➤ <i>naj pozornost preusmeri na barvne dokumente</i>
S katerimi poceni pa vendar pomembnimi izboljšavami lahko pričnemo takoj?	➤ <i>menjava produktov za ugodnejše in primernejše "staro za novo"</i>

Priloga 4: Ovrednotenje timskega dela

Namen vprašalnika je pomagati identificirati prednosti in pomanjkljivosti našega prodajnega tima.

Št. 5 pomeni »popolnoma se strinjam

Št. 1 pomeni »v celoti se ne strinjam«

1. Splošna ocena

- 1.1. Timsko delo je zelo koristno pri delu s kupcem
- 1.2. Naš tim zelo dobro sodeluje
- 1.3. Dobro se počutim kot član tega tima

ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2. Sodelovanje

- 2.1. Naš tim ima zelo dobro ravnotežje tehničnega znanja in veščin
- 2.2. Naš tim se zelo dobro razume
- 2.3. V timu obstaja dobro ravnotežje dela (poštena razdelitev dela, ni prevlade)

ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

3. Organizacija in načrtovanje timskega dela

- 3.1. Sledimo jasnim ciljem
- 3.2. Naše delo sloni na koordiniranem projektnem načrtu
- 3.3. Imamo dobra delovna orodja
- 3.4. Imamo jasen pregled nad nalogami in odgovornostmi
- 3.5. Delovni proces se redno vrednosti
- 3.6. Z delom hitro napredujemo
- 3.7. Imamo dovolj kompetenc za delo
- 3.8. Timske vloge so jasno definirane

ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

4. Vodja tima

- 4.1. Vodja tima dobro zastopa naše interese v širši organizaciji
- 4.2. Dovolj se zanima za osebne interese posameznikov
- 4.3. Ve, kdaj se je potrebno vmešati in kdaj obdržati distanco
- 4.4. Ustvari dobro delovno klimo in določi pravi ton komunikacije
- 4.5. Dobro motivira ljudi
- 4.6. Sposoben poenostavljeno razložiti kompleksne zadeve
- 4.7. Dobro posreduje v konfliktnih situacijah
- 4.8. Daje jasne povratne informacije, ko je to potrebno (pozitivne in negativne)

ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5. Timski sestanki in komunikacija

- 5.1. Pogostost in trajanje sestankov je dobra
- 5.2. Okolje naših sestankov je dobro (lokacija, prostor)
- 5.3. Uporabljamo tehnologijo na pravi način
- 5.4. Vsi člani tima ustrezno prispevajo k delu sestankov
- 5.5. Vodja tima profesionalno vodi sestanke
- 5.6. Sestanki vodijo h konkretnim rezultatom, ki se izvajajo

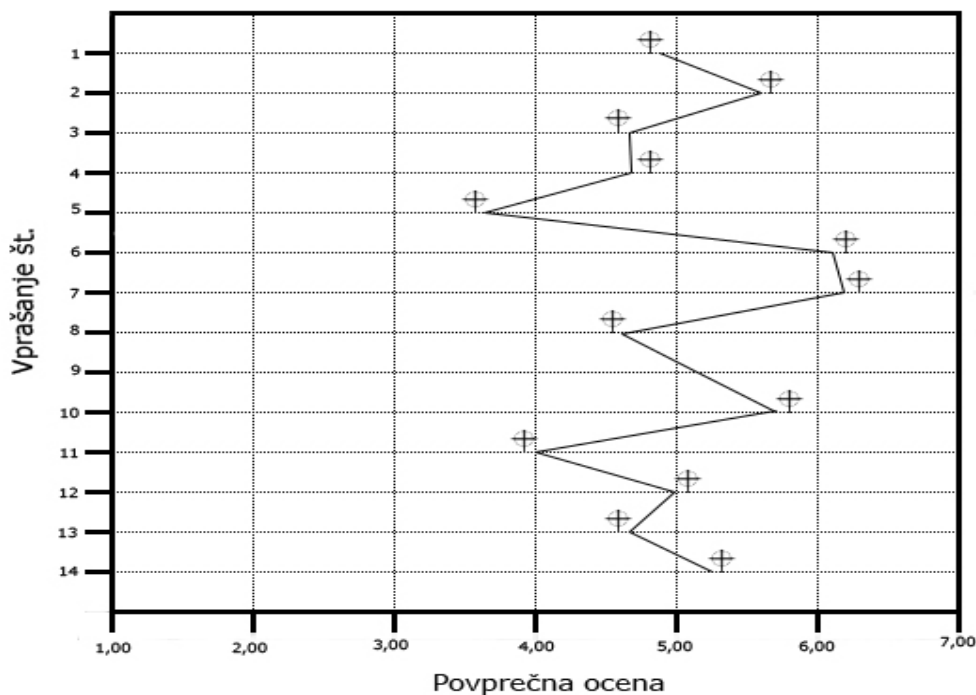
ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

6. Drugo

- 6.1. Tim ima zahtevano infrastrukturo in podporo
- 6.2. Delo je ustrezno razporejeno
- 6.3. Naši vodstveni ljudje razumejo pomen timskega dela pri vodenju ključnih kupcev
- 6.4. Naš prodajni tim se dobro vključuje v celotno organizacijo
- 6.5. Usposabljanje, ki sem ga deležen mi pomaga pri timskem delu s ključnimi kupci
- 6.6. V našem podjetju je timsko delo ustrezno nagrajeno

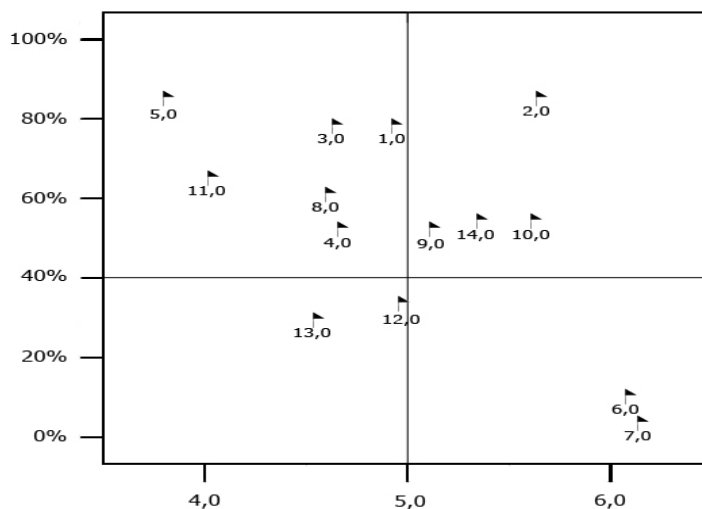
ne strinjam se – strinjam se				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Priloga št. 5: Meritve odnosa s ključnim kupcem



Vprašanja:

1. Odgovorni managerji in drugi zaposleni v podjetju TT v zadostni meri analizirajo posebne pogoje in potrebe našega podjetja
2. Zadovoljni smo s kakovostjo produktov podjetja TT
3. Cene produktov podjetja TT se nam zdijo konkurenčne
4. Zadovoljni smo z embalažo produktov podjetja TT
5. Zadovoljni smo z dobavnimi pogoji podjetja TT
6. Dokumentacija, ki jo pripravi podjetje TT je kakovostna
7. Marketinška podpora podjetja TT nam pomaga prodajati in uporabljati izdelke podjetja TT
8. Procesiranje naših naročil v podjetju TT je uspešno
9. Način reševanja reklamacij pri podjetju TT je profesionalen
10. Zadovoljni smo z customer service-om v celotnem podjetju TT
11. Zadovoljni smo s fleksibilnostjo razvojnega oddelka v podjetju TT
12. Zaposleni v podjetju TT držijo vse obljube
13. Podjetje TT našemu podjetju posveča dovolj časa
14. Reakcije podjetja TT na naše zahteve so dovolj hitre



Vprašanja:	Ocena	Pomembnost
2. Zadovoljni smo s kakovostjo produktov podjetja TT	5,60	85 %
5. Zadovoljni smo z dobavnimi pogoji podjetja TT	3,70	85 %
1. Odgovorni managerji in drugi zaposleni v podjetju TT v zadostni meri analizirajo posebne pogoje in potrebe našega podjetja	4,90	75 %
3. Cene produktov podjetja TT se nam zdijo konkurenčne	4,70	75 %
11. Zadovoljni smo s fleksibilnostjo razvojnega oddelka v podjetju TT	4,00	65 %
8. Procesiranje naših naročil v podjetju TT je uspešno	4,60	60 %
10. Zadovoljni smo z customer service-om v celotnem podjetju TT	5,70	55 %
14. Reakcije podjetja TT na naše zahteve so dovolj hitre	5,30	55 %
4. Zadovoljni smo z embalažo produktov podjetja TT	4,70	50 %
9. Način reševanja reklamacij pri podjetju TT je Profesionalen	5,10	50 %
12. Zaposleni v podjetju TT držijo vse obljube	5,00	35 %
13. Podjetje TT našemu podjetju posveča dovolj časa	4,60	30 %
6. Dokumentacija, ki jo pripravi podjetje TT je kakovostna	6,10	10 %
7. Marketinška podpora podjetja TT nam pomaga prodajati in uporabljati izdelke podjetja TT	6,20	5 %