

VODENJE KLJUČNIH KUPCEV

Naloga

vodilnega menedžmenta

Pogovori s strankami kažejo, da se podjetja pogosto soočajo z notranjimi konflikti, še posebej kar se tiče pričakovanj, vezanih na vodenje ključnih kupcev. Domala vsa podjetja se znajdejo pred pomembnim vprašanjem, kako vzpostaviti ravnovesje med dolgoročnimi naložbami v odnose s strankami (customer care) z željo po doseganju kratkoročnih ciljev.

Vodje ključnih kupcev po navadi sodijo med najbolj kompetentne ljudi za stike s strankami v celotnem podjetju – je to prednost boljše uporabi za zagotavljanje kratkoročnega prihodka in rezultatov (včasih celo zgolj golega preživetja), ali je boljše razvijati dolgoročne odnose s strankami? In ali se možnosti izključujeta?

**IMAJO KLJUČNI KUPCI ZA
PODJETJA STRATEŠKO VREDNOST?
ČE JE ODGOVOR DA, POTEM JIM
MORAMO NAMENITI USTREZNO
POZORNOST.**

Če citiramo enega od direktorjev: »Jaz vidim priložnosti ... a kot kaže, moji kolegi vidijo stroške in tveganja.«

Številni vodje ključnih kupcev izjavljajo, da jim podjetja v najboljšem primeru nudijo nevtravno okolje za delovanje ter izražajo nezadovoljstvo nad dejstvom, da »od njih pričakujejo odlične rezultate (povečanje prihodka), ne



Skica prikazuje dve podjetji. Pri obeh je število zaposlenih v vrhu manjše in večje na nivojih pod njim. Po navadi so prodajalci in kupci nekje na sredini piramide, vodenje ključnih kupcev pa bi v idealnih razmerah moralo biti nekaj povsem drugega.

da bi jim namenili sredstva in čas, ki so za to potrebni».

Ključno vprašanje je, ali podjetja vodenje ključnih kupcev dojemajo in obravnavajo drugače kot »običajno prodajo«? Imajo ključni kupci za podjetja strateško vrednost? Če je odgovor da, potem jim moramo nameniti ustrezno pozornost. Če je kupec tako pomemben, da zaradi spodletelega posla podjetje ne bo doseglo zastavljenih ciljev ali želenega prihodka, si vodilni menedžerji (izvršni, operativni nivo) ne morejo privoščiti, da pri tem ne bi aktivno sodelovali. Vodenje ključnih kupcev mora biti stvar vodilnih menedžerjev v podjetju – je namreč preveč pomembno, da bi zanj zadolžili le prodajni oddelek!

Kompetenten vodja ključnih kupcev je neke vrste mediator, čigar naloga je združiti strateške interese obeh organizacij (včasih tudi interese tretjih oseb). Zato mora imeti dostop do vodilnih menedžerjev in izvršnih direktorjev v obeh podjetjih. To narekuje sodobno gospodarsko okolje, ki je sprejemanje odločitev v veliko podjetjih potisnilo navzgor, proti vodilnemu nivoju.

Kaj pa v vašem podjetju?

Takšno razmišljanje med drugim ponazarja, zakaj mora biti število ključnih kupcev omejeno, kar velja tako za podjetja kot tudi za posamezne vodje ključnih kupcev. »Skrbim za 50 ključnih kupcev« – to preprosto ne deluje.

Pri tem je pomembno tudi, da sta znotraj podjetja vzpostavljeni dve ravni vodenja ključnih kupcev. Na korporativnem nivoju vodenje ključnih kupcev vključuje na primer odnos podjetja do dela s strankami na splošno, na operativnem nivoju pa se po drugi strani pojavi vprašanje, »Kako obravnavati določenega kupca?«.

Nekaj vprašanj, s katerimi se podjetja soočajo pri vodenju ključnih kupcev:

1. Strategije

a. Korporativni nivo:

Kakšno vlogo naj bi igrali ključni kupci v splošni strategiji vašega pod-

jetja? Zakaj je neka konkretna stranka ključni kupec?

Operativni nivo:

Razumevanje posla te stranke in zastavljanje večnivojskih ciljev glede na splošno strategijo podjetja.

2. Rešitve / Ponudba

a. Korporativni nivo:

Kako vključiti ključnim kupcem prilagojene izdelke in rešitve v siceršnji razvoj vaših izdelkov? V kolikšni meri ste pripravljeni prilagoditi in razširiti vašo ponudbo *ključnim kupcem*?

b. Operativni nivo:

Seznajte se s trenutno in potencialno rabo vaših izdelkov ali storitev s strani ključnega kupca ter preverite, v kakšni konkurenčni situaciji se nahajate. Oblikujte in na ustrezen način predstavite pravo rešitev.

3. Človeški viri / Kadrovanje

a. Korporativni nivo:

Kako podjem ključnih kupcev v vašem podjetju zagotoviti potrebni razvoj? Katera so širša kadrovska vprašanja, povezana z vodenjem ključnih kupcev? (zaposlovanje, nagrajevanje, načrtovanje kariere itd.)

b. Operativni nivo:

Premislite, katere kompetence in kakšno ekipo potrebujete za določene ključnega kupca. Sestavite ekipo in ji zagotovite ustrezne vire.

4. Upravljanje

a. Korporativni nivo:

Kako najustreznejše usmerjati vodje ključnih kupcev? Katere so organizacijske posledice vodenja ključnih kupcev in kakšni so postopki?

b. Operativni nivo:

Posvetite se delu z določeno stranko. Dosežite sporazum glede organizacije ekipe, prodaje in načina komuniciranja. Vzpostavite jasne in nedvoumne smernice, protokole in postopke.

5. Merjenje

a. Korporativni nivo:

Kako najbolj učinkovito zbrati uporabne informacije glede vodenja ključnih kupcev v vašem podjetju? Kaj morajo vedeti vodilni menedžerji, da

bi pri vodenju ključnih kupcev dosegli odličnost?

b. Operativni nivo:

Seznajte se s ključnimi kazalniki uspešnosti za določenega kupca. Poskrbite, da se sproti izmeri, rezultate pa uporabi za utrjevanje odnosov s kupcem.

Za konec:

– Pri ustreznem vodenju ključnih kupcev ne gre za enosmerno prodajo, temveč za povezovanje strategij dveh (ali več) podjetij.

– Da bi bili pri tem uspešni, morajo imeti vodje ključnih kupcev neposreden dostop do vodilnih menedžerjev v svojem podjetju. Slednji si torej ne morejo privoščiti, da bi opazovali nekje iz ozadja in vodenje ključnih kupcev »delegirali« podrejenim.

– Ključni kupci so bistvenega pomena za uspeh podjetja. Predstavljajo dobršen del poslovanja podjetja, zato so nedvomno stvar vodilnega menedžmenta. Uspeh pri ključnih kupcih mora postati ena glavnih prioritete.

– Vodenje ključnih kupcev se mora odvijati na dveh nivojih: na korporativnem nivoju sprejemamo odločitve, ki se tičejo celotnega podjetja, na operativnem nivoju pa obravnavamo specifične ključne kupce.



O avtorju članka: Mercuri International je vodilno svetovno treniško podjetje za povečanje prodajne uspešnosti v Sloveniji in Evropi. Z enkratno kombinacijo svetovanja in treniškega znanja ter izkušenj so pomagali že številnim podjetjem in njihovim zaposlenim, da so postali učinkovitejši in uspešnejši v izvajanju prodajnih aktivnosti, ter da so dosegli zelene izboljšave rezultatov. Več informacij na www.mercuri-int.si.