

VODENJE KLJUČNIH KUPCEV

Jasna slika je ključ do uspeha

Uspeh pri delu s pomembnimi kupci je v veliki meri odvisen od tega, kako dobro jih poznate. Zakaj je način vodenja ključnih kupcev pogosto neustrezen?

Vodenje ključnih kupcev je bila dolga leta ena temeljnih prioriteta številnih podjetij, kljub temu pa so mnogi še vedno nezadovoljni z rezultati. Z analizo razlogov za takšno stanje sicer lahko določimo številne zanke in pasti na operativni ravni, a pogledati moramo še podrobneje.

KLJUČNI STRATEŠKI VZVODI ZA VEČJO USPEŠNOST PRI VODENJU KLJUČNIH KUPCEV

- Izberite prave kupce
- Spoznajte njihov posel in okolje, v katerem delujejo
- Spoznajte njihovo vizijo, strategijo in delovanje
- Spoznajte aktualne tekmece
- Določite ustrezne ljudi v njihovem podjetju
- Pripravite matrico PSPN (SWOT) in določite splošno strategijo

1. Izberite prave kupce

Morda utegne zveneti nenavadno, a mnoga podjetja si še vedno ne vzamejo časa, da bi določila svoje ključne kupce, tako sedanje kot tudi prihodnje. Če se ne boste osredotočili na prave kupce, bo vse drugo potrata časa, virov in prizadevanj.

Ena temeljnih menedžerskih nalog je ustvariti profile za posamezne strateške kupce. Kot bi šli na potovanje – preden se

odpravimo na pot, moramo jasno določiti, kam želimo iti. Tovrstna segmentacija vam pomaga pri razvrstitvi kupcev v različne nivoje ali skupine, določitvi temeljnih strategij (izdelki, storitve, določila in pogoji, vpletenost managementa in socialni stiki) in vam pokaže, kako sodelovati s kupci iz različnih nivojev.

2. Spoznajte posel ključnih kupcev in okolje, v katerem delujejo

Da bi bili izbrani za glavnega dobavitelja ali celo poslovne partnerja, morate zadostiti osnovnemu predpogoju: povečati uspešnost ključnih kupcev. Takšen pristop zahteva dobro poznavanje njihovega posla in tržnega okolja, v katerem delujejo. Analiza socialnih, tehnoloških, ekonomskih, političnih, okoljskih in pravnih dejavnikov vam pomaga razumeti izzive (priložnosti in pasti) ključnih kupcev.

Spoznajte posel ključnih kupcev in okolje, v katerem delujejo po načelu:

- S** – Socialni zunanji dejavniki
- T** – Tehnološki zunanji dejavniki
- E** – Ekonomski zunanji dejavniki
- P** – Politični zunanji dejavniki
- O** – Okoljski dejavniki
- P** – Pravne omejitve in možnosti

3. Spoznajte vizijo, strategijo in delovanje ključnih kupcev

Uspešnost slehernega sistema vodenja ključnih kupcev je v veliki meri odvisna od tega, ali ste sposobni ustvariti neki presežek vrednosti v primerjavi s konkurenčnimi dobavitelji/ponudniki. Da bi to dosegli, morate izvedeti, kako se name ravajo ključni kupci spopadati z zunanjimi tržnimi pritiski. Ko boste poznali njihovo vizijo, strategijo in način delovanja, boste lažje določili ovire na poti k uspešni implementaciji vaše strategije s posameznimi kupci. Tiste ovire, ki jim jih lahko vi kot dobavitelj/ponudnik pomagata premagati, namreč postanejo priložnosti, da ustvarite resnično dodano vrednost.

4. Spoznajte aktualne tekmece

Žal ima le peščica podjetij na svetu tako močno EPP (enkratno prodajno prednost), da skorajda nimajo konkurence ali pa je ta zelo omejena. Navadno imajo kupci možnost sodelovati z

KAKO DOLOČITI PRAVE KUPCE?

1) Kakšen je strateški pomen posameznih kupcev za vaše podjetje?

- Zvestoba vašemu podjetju/izdelkom
- Poslovni potencial (promet/prihodki)
- Poslovna podoba
- Inovativnost

2) Kakšna je trenutna uspešnost vašega podjetja pri teh kupcih?

- Trenutna prodaja
- Vaš delež pri njihovih nakupih
- Odnos / Zadovoljstvo

SPozNAJTE AKTUALNE TEKMECE

Kateri so bistveni dejavniki vrednosti določenega ključnega kupca in kako uspešni ste – glede nanje – v primerjavi s tekmeči?

- a) Izdelki (prilagoditev individualnim potrebam, kakovost)
- b) Storitve (podpora, pomoč po telefonu)
- c) Finance (ciljne cene, popusti)
- d) Logistika (dobavni rok)

več dobavitelji/ponudniki. Enako je s tistimi, za katere bi radi, da bi postali vaši ključni kupci. Če želite postati glavni dobavitelj/ponudnik, morate biti uspešnejši in učinkovitejši od vaših tekmecev. Da bi to dosegli, morate vedeti, katere so njihove prednosti in slabosti s stališča ključnih kupcev ter glede na bistvene dejavnike vrednosti slednjih oceniti uspešnost vašega podjetja v primerjavi s tekmeči.

5. Določite ustrezne ljudi v podjetju ključnega kupca

Značilna poteza ključnih kupcev je, da je njihova ekipa nosilcev odločanja običajno kompleksnejša v primerjavi z manjši-

DOLOČITE USTREZNE LJUDI V PODJETJU KLJUČNEGA KUPCA

- (1) Kdo je vpleten v nakupni postopek?
- (2) Kdo posredno ali neposredno vpliva na odločitve?
- (3) Kakšna je njihova vloga v nakupnem postopku?
- (4) Kakšen je njihov odnos do vašega podjetja?
- (5) Kakšne so njihove psihološke potrebe?
- (6) Kakšna je njihova neformalna moč?
- (7) Kakšna je politična struktura (zaveznitva/konflikti?)

mi podjetji. Navadno je v proces odločanja vpletenih več oseb in oddelkov. Obvladovanje in upravljanje te kompleksne situacije je bistveno za uspešno vodenje ključnih kupcev. Največji izziv pri tem je prepoznati glavne deležnike in razumeti njihove zahteve in potrebe. Pomembno je tudi poznavanje odnosov med ljudmi, vpletenimi v odločanje in njihovo politično moč.

6. Pripravite matrico PSPN (SWOT) in določite splošno strategijo

Če ste sledili našemu pristopu do te stopnje, ste vložili veliko dela in prizadevanj v to, da bi bilo vaše vodenje ključnih kupcev kar najbolj pregledno. Najverjetneje ste pridobili veliko informacij in podatkov, kar vam pomaga boljše razumeti posamezne kupce. A najpomembnejši poudarek našega pristopa ni, kako zbirati podatke, temveč, kako izbrati ustrezen pristop za delo z določenim kupcem.

Povzetek

Omenjenih šest korakov predstavlja največji izziv slehernemu podjetju in slehernemu posamezniku, zadolženemu za vodenje strateških ključnih kupcev. Z ustrežno izbiro pravih kupcev in s poglobljenim razumevanjem njihovih strategij, vizij in pritiskov, s katerimi se soočajo, lahko postopoma določate ovire, ki jim jih lahko pomagata premagati. Če boste izbrali prave ljudi in ustrezen strateški pristop, boste vašemu kupcu, posledično pa tudi vašemu podjetju brez večjih težav zagotovili dodano vrednost.



O AVTORJU ČLANKA:

Mercuri International je vodilno svetovalno treninško podjetje za povečanje prodajne uspešnosti v Sloveniji in Evropi. Z enkratno kombinacijo svetovanja in treninškega 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 želene izboljšave rezultatov.

Več informacij na www.mercuri-int.si.

