

## PREŽIVIJO LE NAJMOČNEJŠI

V času, ko postaja oskrba s storitvami in produkti vse bolj centralizirana, pomeni pridobivanje poslov vse ali nič. Vzpostavljanje trdnih odnosov s svojimi najpomembnejšimi kupci je tista skrivnost, ki v teh težkih razmerah omogoča donosnost poslovanja.

### ➤ Postanite globalni ponudnik storitev

Najpomembnejši kupci pridobivajo vse bolj mednarodne razsežnosti. Upravljanje in strukture se spreminjajo. Še pred petimi leti se je moral ponudnik, ki je hotel svoje storitve prodati eni od petih največjih bank na svetu, obrniti na številne lokalne stike ali pa centralno poslovati z glavno pisarno. Zdaj je za to potrebna projektna ekipa z vseh petih celin.

Danes so ponudniki prisiljeni svoje storitve ali izdelke prodajati »od centra do centra« – od njihovega centra odličnosti (pri čemer gre ponavadi za virtualno ekipo z vodjo na globalni ravni) do strankinega centra odličnosti. Da bi svojim strankam ponudile prave rezultate, se organizacije soočajo z novimi zahtevami, saj morajo poslovati ne glede na geografske ovire in interna nesoglasja med sektorji podjetja.

Uspešnost vodij, ki delajo z najpomembnejšimi in najzahtevnejšimi kupci, določa celotno dobičkonosnost vašega podjetja. Ne samo to: izguba pomembnega kupca ima lahko uničujoče posledice za vaš dolgoročni uspeh. Poleg dejstva, da je te kupce zelo težko nadomestiti, lahko takšna izguba vpliva celo na borzni tečaj vašega podjetja.

*»Skrb za ključne kupce je zahtevna naloga, vendar pa je to jasna pot do gospodarskega uspeha.« David Maister*

### Uspešno strateško vodenje kupcev lahko pripelje do:

- merljivega učinka na poslovne rezultate,
- boljšega poznavanja lastne organizacije
- in dolgoročnega poslovnega odnosa s strankami.

Vodenje vaših najpomembnejših oziroma *ključnih kupcev* vam omogoča vzpon na njihovi vrednostni lestvici in gradi pomembne odnose, ki obema stranema prinašajo dolgoročne rezultate. Vodenje ključnih kupcev je več kot zgolj »velika prodaja«. Za uspeh sta potrebna tako organizacijska kot operativna predanost. Dobri odnosi s ključnimi kupci lahko privedejo do odličnih rezultatov, toda samo z odločnim in dobro zasnovanim vodstvenim procesom. Ni več dvoma v to, ali je vodenje ključnih kupcev pomembno. Zelo je pomembno. Edino vprašanje, ki se ob tem poraja, je, kako biti pri tem uspešen.

## ➤ Opazen učinek na poslovne rezultate

Ko smo pri Mercuriju izvedli anketirali 89 finančnih ustanov, smo ugotovili, da jim v povprečju 49,9 odstotka dohodka prinaša zgornjih 10 odstotkov njihovih kupcev. Naš finančni izvedenec Richard Higham je ob tem izjavil: »Vodenje ključnih kupcev vpliva na strategijo in pomembnost vsakega od ponudnikov. Obseg, strateške posledice in vpliv, ki ga lahko imajo ključni kupci na podjetje – tako v pozitivnem kot negativnem smislu – so izjemni.«

**89 finančnih ustanov, ki smo jih zajeli v anketo, je izjavilo, da jim 10 odstotkov kupcev zagotavlja 49,9 odstotkov dohodka.**

V eni od velikih družb, ki nudi profesionalne storitve, so ugotovili, da njihova stopnja rasti dohodka, ki jim ga zagotavljajo ključni kupci, dvakrat presega njihovo splošno rast. V družbi so prepoznali, da lahko z osredotočanjem na ključne kupce pozitivno vplivajo na svojo dobičkonosnost. Ko so procesu upravljanja ključnih kupcev začeli nameniti pozornost, sredstva, inovacije in vodenje, so ugotovili, da lahko ta dohodek še podvojijo. Trenutno so na dobri poti, da svoj letni dohodek od nominiranih ključnih kupcev zvišajo z 800 milijonov dolarjev na 1,8 milijarde dolarjev.

V Mercuriju smo v sodelovanju z univerzo St. Gallen v osmih evropskih državah dodatno anketirali še 560 vodilnih podjetij, vključno s proizvajalci in ponudniki storitev. Eno od zastavljenih vprašanj se je glasilo, zakaj se odločajo za razvoj veščin v programih vodenja ključnih kupcev. Devetdeset odstotkov vprašanih je izjavilo, da si želijo povečati zadovoljstvo kupcev, medtem ko jih je skoraj 75 odstotkov vodila želja po izboljšanju njihove konkurenčne sposobnosti. Približno polovica podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, se je za vodenje ključnih kupcev odločila na željo svojih kupcev.

Vir iz vrst enega od mednarodnih ponudnikov življenjskih zavarovanj, s katerim smo v Mercuriju sodelovali osem let, je potrdil, da lahko vodenje ključnih kupcev vpliva na poslovni rezultat: »Določitev učinkovitega procesa in preoblikovanje strukture našega vodenja prodaje sta se izkazala za neprecenljiva pri napredovanju našega poslovnega modela s povišano produktivnostjo prodaje.«

Pri enem od severnoameriških ponudnikov strokovnih storitev so v roku petih let zabeležili osemkratno povečanje dohodkov iz naslova ključnih kupcev. Učinek na njihovo ponudbo izdelkov je še bolj impresiven. Pred implementacijo sistema vodenja ključnih kupcev, se je zgolj 10 odstotkov njihovih kupcev odločilo za nakup treh storitev ali več. Po petih letih se je delež kupcev, ki kupijo tri ali več storitev, zvišal na 40 odstotkov.

## ➤ Trije različni načini vodenja kupcev

Ker gre za eno največjih področij rasti na zahtevnem trgu, moramo ključnim kupcem nameniti posebno pozornost. Richard Higham iz Mercurija predstavlja tri načine vodenja ključnih kupcev:

### 1. Zgodnja faza

Način, ki je znan tudi pod imenom *ad hoc*, vključuje vodenje ključnih kupcev kot »pomembnih strank«, pri čemer lokalni prodajalec še naprej deluje kot vodja kupca in po potrebi črpa iz lokalnih virov.

### 2. Matrica

Dobavitelj določi ključnega kupca in sestavi osrednjo ekipo, ki prevzame njegovo vodenje. Ta ekipa potem za dobavo storitev uporabi lokalne vire. To omogoča pametno uporabo omejenih centralnih virov, hkrati pa ohranja prilagodljivost z možnostjo uporabe posebnih virov, ko so ta potrebna.

### 3. Centralizacija

Medtem ko številna podjetja ostajajo pri strukturi matrice, so nekateri – med njimi IBM, Vodafone in Areva – poskusili z dodelitvijo celotne ekipe za vodenje kupca vodji ključnega kupca. Ta vire, stroške in dohodek izloči iz lokalne na centralno raven.

Najuspešnejši dobavitelji finančnih storitev poročajo, da so dosegli raven, na kateri njihova kultura podjetja aktivno in v celoti podpira pristop vodenja kupcev in na kateri so procesi vodenja ključnih kupcev definirani, znani in sprejeti v celotnem podjetju. Ta podjetja lahko bolje spremljajo svoj uspeh, kar je ključnega pomena pri pridobivanju širše notranje podpore, ki je potrebna za vodenje ključnih kupcev.

Največ pridobijo podjetja, ki za uspešno uvedbo vodenja kupcev v celotno organizacijo uporabljajo pristop matrice ali pa centralizirani pristop. V teh podjetjih je imenovan višji vodja, ki je odgovoren za celotni program. Vodjem kupcev in njihovim ekipam zagotavljajo specializiran razvoj. Pri izbiri kupcev, ki se jim zdijo ključnega pomena, so zelo temeljiti in previdni. Prav tako se zavedajo, da je to proces, ki za uspeh zahteva veliko časa: 70 odstotkov podjetij iz zgornje četrtine lestvice že pet let ali več uporablja načrtovan pristop k vodenju ključnih kupcev.

## ➤ Prava oseba za vodenje kupcev

Imeti pravo osebo za vodenje kupcev je neprecenljivega pomena za uspeh vsakega obsežnejšega programa za vodenje kupcev. Najuspešnejši vodje ključnih kupcev analizirajo sposobnosti svojih zaposlenih in jih prilagodijo zahtevam strank ter različnim scenarijem. Zagotavljajo usposabljanje in razvojne pakete, ki so namenjeni prav vodjem kupcev, ter poskrbijo za to, da se vodenje ključnih kupcev odraža v vodenju talenta, usmerjanju kariere in širši kadrovske strategiji organizacije.

Vodenje ključnih kupcev je več kot zgolj »velika prodaja«. Vodja globalne ekipe za vodenje kupcev je dejansko »glavni izvršni direktor horizontalne poslovne enote«, ki ni odgovoren le za prodajo, pač pa tudi za trženje, pravo, finance, proizvodnjo, logistiko in celo za kadrovske zadeve.

## Iz 1 milijona 70 milijonov dolarjev

Pri Mercuriju smo v sodelovanju z enim od največjih evropskih financerjev infrastrukturnih projektov organizirali program usposabljanja. Nihče od 15 prisotnih vodij ključnih kupcev ni prihajal s področja prodaje. Vsi so bili inženirji, odvetniki in računovodje

ali pa bančni strokovnjaki. Vsi so bili visoko tehnično usposobljeni, vendar z malo izkušnjami pri delu s strankami. Ugotovili smo, da jih je treba naučiti večščin, potrebnih na področju odnosov, in njihovo delo podpreti s posebno prodajno ekipo.

Ta vloga je lahko zelo obsežna, pogledjmo primere:

- Vodja globalnih kupcev, ki je odgovoren za odnos podjetja z vodilnim trgovcem, je zadolžen za večji delež dohodka kot glavni direktor katerega koli globalnega sektorja.
- V enem od podjetij (gre za večnacionalno inženirsko podjetje s sedežem v Skandinaviji) vodja, ki je zadolžen za Ford, zagotavlja več dobička kot kateri koli nacionalni vodja.
- Vodilni partner v podjetju, ki nudi strokovne storitve, je vrednost odnosa z eno od bank povišal z enega na 70 milijonov dolarjev letno in je odgovoren za virtualno ekipo, ki šteje več kot 200 članov.

Primer: velika banka imenuje vodjo globalnih odnosov v Londonu, na odgovorno funkcijo upravljanja sedeža podjetja, kot je na primer zakladnica. Vodja odnosov okoli sebe sestavi manjšo operativno ekipo, nato pa uporabi svoje globalne stike v banki, da mu strokovnjaki svetujejo o finančnih rešitvah v Singapurju in zavarovalniških poslih v Braziliji. Strokovnjaki še naprej poročajo svojim nacionalnim strukturam, ki so povezane z vodjo globalnih odnosov.

Pri tem pa ne gre le za interni izziv. Vodje kupcev morajo vzpostaviti odnose z najvišjimi zaposlenimi v podjetju, s katerim delajo, in z direktorji sodelovati na širokem naboru strateških nalog. Na področju informacijske tehnologije to pomeni odmik od iskanja rešitev skupaj z vodjo oddelka za informacijsko tehnologijo na sodelovanje z glavnim operativnim direktorjem glede vpliva na poslovanje. V zavarovalništvu gre za odmik od pogovorov o premijah z vodjo oddelka za obvladovanje tveganja na razpravo o bilanci stanja s finančnim direktorjem. V bančništvu gre za pretvorbo pogovorov o vodenju gotovinskega poslovanja s finančnimi analitiki v razpravo o strategiji podjetja z glavnim izvršnim direktorjem.

Ena od vodilnih globalnih zavarovalnic je želela, da bi vloga njihovih vodij odnosov s kupci presegala običajne naloge prodajalca. Po intenzivnem usposabljanju so dosegli, da so njihovi vodje kupcev sposobni pogovorov o vseh vidikih tveganja in zavarovanja. Tako se zdaj lahko znajdejo v pogovorih s stranko na sibirski naftni ploščadi, v pogovorih o finančni moči njihovega podjetja ali pa v pogovorih o dolgoročnih ciljih s svojimi ali s strankinimi glavnimi izvršnimi direktorji.

Sodobni vodja ključnih kupcev mora predstavljati tako interese svoje stranke kot tudi interese

dobavitelja storitev ali izdelkov, torej svojega podjetja. Strokovno mora voditi, hkrati pa imeti odgovornost »brez avtoritete«.

Vodenje ključnih kupcev je ekipno delo, ki lahko vašemu podjetju prinese dolgoročne rezultate. Za ogled preteklih dosežkov družbe Mercuri International na področju vodenja ključnih kupcev in za informacije o tem, kako vam lahko pomagamo najti pravi proces za vaše podjetje, vas prosimo, da kliknete povezavo [www.mercuri-int.si](http://www.mercuri-int.si)