

# NAČRTOVANJE JE KLJUČNEGA POMENA

Vodenje ključnih kupcev je zapletena naloga. Zahteva predanost in predvsem dobro pripravo. Predstavljamo 20 načinov, kako najbolje izkoristiti poslovni odnos z vašimi ključnimi kupci.

## ➤ Opredelitev ključnih kupcev

Če boste svoje zaposlene prosili, naj vam naštejejo deset najpomembnejših strank, ste lahko prepričani, da boste dobili različne in pogosto nasprotujoče si odgovore. Eno od vodilnih podjetij s področja kemije, s katerimi sodeluje Mercuri International, je od desetih vodstvenih uslužbencev prejelo kar 56 različnih odgovorov na to vprašanje.

**“Učinkovito vodenje ključnih kupcev se prične na ravni vodstva”**

Razmislite o tem, katerih kupcev ne smete izgubiti in zakaj so neprecenljivi za vaše podjetje. Učinkovito vodenje ključnih kupcev se prične na ravni vodstva, zato strateških odločitev ne prepuščajte zaposlenim v operativni prodaji, saj so posamezniki, ki vodijo takšne odnose, pogosto preblizu svojim kupcem, da bi lahko objektivno ocenili njihovo vrednost.

Na najvišji ravni sprejmite dogovor glede načina izbire oz. selekcijskih kriterijev, s pomočjo česar lahko določite kdo ključni kupci so, nato pa poskrbite, da bodo vsi v podjetju vedeli, kdo so ključni kupci in zakaj. Najučinkovitejše organizacije so dosledne pri določanju in izboru svojih ključnih kupcev.

Ko opredelite in izberete svoje strateško najpomembnejše kupce, ne smete pozabiti tudi na vodenje »ne-ključnih« kupcev. Nikar ne spreglejte

številnih manjših podjetij, s katerimi sodelujete. Pri tem boste zaradi optimizacije prodajnih in izvedbenih virov morda morali opraviti tudi celostno oceno (in posledično reorganizacijo) procesa zagotavljanja ponudbe vaših storitev in izdelkov.

Eno od vodilnih ameriških tehnoloških podjetij je svoj program vodenja ključnih kupcev pričelo s seznamom 200 globalnih kupcev. Hitro je postalo jasno, da je bila ta številka previsoka, zato so seznam skrčili na zgolj nekaj kupcev, nova imena pa so začeli dodajati šele, ko so imeli za to zagotovljene vire (prodaja, nabava, logistika, storitve, podpora kupcem, ipd.). Z rednimi pregledi so poskrbeli za to, da so primerno opredelili ključne kupce in da so bile informacije o tem dostopne vsem zaposlenim v podjetju.

1. Kdo so vaši ključni kupci?
2. Osredotočite se na najpomembnejše kupce.
3. Storite manj, vendar bolje.
4. Odločite se, kako boste vodili ne-ključne kupce.

## ➤ Učinkovito načrtovanje

Pri načrtovanju procesa vodenja ključnih kupcev je pomembno, da vključite podatke o kulturi in ciljih vaših ključnih kupcev. Proces naj vključuje tudi posebne prodajne in poslovne cilje za prihajajoče leto, ki jih opredelite po fazah, tako da lahko sproti spremljate napredek.

## “Dinamičen načrt redno pregledujemo in ocenjujemo”

Načrt za vodenje ključnih kupcev praviloma pripravimo na začetku leta. Ko ga direktor prodaje potrdi, ga shranimo, dokler ne nastopi trenutek za oceno. Dinamičen načrt pa redno pregledujemo in ocenjujemo. Mercuri International zagovarja načrt po načelu 90–30. Načrtujte svoje delovanje za 90 dni vnaprej in se odločite, katero točko želite doseči v svojem odnosu s ključnimi kupci. Vsakih 30 dni ocenite svoj napredek. Za vodenje kupcev niso odgovorni le vodje ključnih kupcev. Nujno je, da ste povezani z vsemi interesnimi skupinami v poslovnem odnosu med ponudnikom in kupcem. V idealnih pogojih so vaši kupci soavtorji načrta, hkrati pa imajo lasten načrt, ki je zrcalna slika vašega.

Eden od velikih evropskih ponudnikov življenjskega zavarovanja, s katerim sodeluje Mercuri International, enkrat letno priredi dogodek, ki mu pravijo »STRAT for NAT«, na katerem se zbere ekipa za vodenje ključnih kupcev, ki pregleda svoje poslovanje v preteklem letu ter sestavi načrt internih prodajnih ciljev. Za boljši vpogled in razumevanje zastavljenih strategij, po kosilu na pogovor povabijo predstavnike kupca, s katerim pregledajo in dodelajo načrt, ki so ga sestavili zjutraj.

1. Prodajajte svoj odnos
2. Prodajajte višje in širše
3. Prodajajte v ekipi in vključite še druge
4. Prodajajte več, ne manj

## ➤ Spremenite način na katerega prodajate

Za cilj si najprej postavite odmik od transakcijske prodaje (transakcija ponudim – interes – kupi –

dobavim) in se bolj osredotočite na ponudbo tistega, s čimer lahko okrepite dolgoročen odnos s svojimi ključnimi kupci. Kupec bo v vas videl ključnega ponudnika samo v primeru, če bo razumel, zakaj imajo vaše rešitve strateški vpliv na njegovo poslovanje. V svoj odnos s kupcem vključite širok nabor pomembnih strokovnjakov, v pogovorih pa naj sodeluje tudi vodstvo podjetja.

Vodje ključnih kupcev pravzaprav postanejo glavni izvršni direktorji velikih virtualnih ekip, ki lahko vključujejo od 20 do 200 posameznikov. Treba je poskrbeti za izvedbo načrtov, ugoditi povpraševanju, razreševati pritožbe, vzdrževati stike, spremljati poslovne trende in izpolnjevati naročila. O tej temi je veliko pisal Andrew Sobell, ki velja za avtoriteto na področju vodenja prodaje. V svoji zadnji knjigi »All For One« piše, da se morajo vodje kupcev poslužiti t.i. razmerja »many to many«.

Vendar pa obstaja tveganje, da pozabimo na ključni del odnosa: prodajo. Noben proces vodenja ključnih kupcev ne more biti uspešen brez pomembne prodajne komponente. Navezovati moramo nove stike, povečati porabo za dobavljene izdelke, prodajati dopolnilne izdelke in storitvam dodati vrednost.

## ➤ Strateška resnost

Vodenje ključnih kupcev mora zanimati vodstvo podjetja. Vaši ključni kupci so najverjetneje sprejeli strateško odločitev, da vstopijo v pomemben odnos z vašo organizacijo, za velike investicije pa je večinoma potrebna potrditev s strani vodstva. V vseh učinkovitih programih, ki jih vodi Mercuri International, je vodja ključnih kupcev izvršni direktor družbe ali pa oseba, ki ima pravico do odločanja (ali pa vsaj neposreden stik) na ravni vodstva družbe. Da bi svojim najpomembnejšim kupcem omogočili kar najboljšo izkušnjo, sprejmite strateške odločitve, v katerih so jasno določene smernice o ohranjanju strank, zagotavljanju storitev, posebnih pogojev, prilagojeni logistiki in dostavi pošiljk. Vsemu naštetemu je treba zagotoviti odobritev in finančne vire na strateški ravni.

Kadarkoli v podjetju Mercuri International organiziramo začetno delavnico, vztrajamo, da se je udeležijo tudi direktor prodaje, vodja proizvodnje, glavni operativni direktor in v idealnih pogojih tudi glavni izvršni direktor. Vodenje ključnih kupcev vpliva na poslovanje na vseh ravneh, zato morajo biti vanj od samega začetka vključeni tudi vodilni zaposleni v podjetju.

Za vsakega ključnega kupca bi morali imeti določenega "sponzorja" na ravni izvršnega odbora ali na ravni uprave. Le ta naj bi vzdrževal strateški kontakt s kupcem, kar je gotovo bolje kot, da so vsi kontakti opravljeni in omejeni le na tekoče poslovanje oz. izvedbo posla. Vodja oddelka prav gotovo ne more načrtu za vodenje ključnih kupcev zagotoviti potrebne podpore (za pripravo, določanje ciljev, definiranje logističnih poti, ipd.). Letni pregled poslovanja pa mora biti opravljen na višjih ravneh skupaj s kupci. To je edini način, ki prinese spremembo.

Ko je proces vodenja ključnega kupca enkrat v teku, se lahko zgodi, da se pomakne na dno vaših prioritet. Biti mora dolgoročno pomemben in strateško negovan, lahko pa zahteva tudi ponoven razmislek o strateškem upravljanju vašega podjetja.

1. Udejstvovanje na visoki ravni od samega začetka
2. Zagotovite dostop do najvišje ravni pri kupcu vašemu najboljšemu operativcu
3. Uporabite "sponzorje" na ravni vodstva vašega podjetja
4. Ohranjajte začrtano strategijo

## ➤ Vlagajte v svojo ekipo

Zahtevnega nabora znanj, ki je potreben za vodenje ključnih kupcev, se praviloma ne da pridobiti na drugih položajih ali naučiti na fakulteti ali akademiji. Ta položaj ne zahteva zgolj sposobnosti prodaje, pač pa tudi podrobno razumevanje ciljev vašega kupca.

**"Vodenje ključnih kupcev je več kot zgolj prodaja"**

Vodenje ključnih kupcev ni omejeno zgolj na prodajo, pač pa zahteva tudi dolgoročno vizijo in okrepljeno skupinsko delo. Vodje ključnih kupcev dejansko

postanejo glavni izvršni direktorji horizontalnega podjetja. Da bi poglobili svoje razumevanje potreb kupca, potrebujejo vodje ključnih kupcev podporo z vseh področij vašega podjetja. Ocena in priznanje uspehov vodje ključnih kupcev bosta poskrbela za to, da se bo slednji v prihodnje še bolj potrudil.

Ne zanašajte se na to, da boste najemali vodje ključnih kupcev. Raje ustvarite svoje lastne. Osebe, ki prihajajo s področja prodaje, morajo biti še bolj sposobne za poslovanje in vodenje poslovnih dejavnosti, tehnokrate pa je treba opremiti z dodatnim znanjem s področja odnosov in vodenja.

1. **Potrebna so posebna znanja**
2. **Vodje ključnih kupcev so glavni izvršni direktorji**
3. **Nagradite vodje ključnih kupcev**
4. **Ne najemajte zunanje, raje ustvarite svoje**