

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Διαχείριση Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες**

**Παναγιώτης Διαμαντόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Νεκτάριος Τζεμπελίκος**

**Μάιος 2021**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διαχείριση Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες**

**Παναγιώτης Διαμαντόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Νεκτάριος Τζεμπελίκος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2021**



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής είναι να μελετηθούν οι σύγχρονες τάσεις πάνω στην διαχείριση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες. Παρότι στο πρώτο μέρος παρατίθεται μια σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση του Key Account Management κατά την οποία αναφέρονται τα θεμελιώδη στοιχεία των προγραμμάτων KAM, στο ερευνητικό σκέλος κοιτάζουμε την λειτουργία του KAM μέσα από το πρίσμα της επιχείρησης - προμηθευτή.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος της διατριβής παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο απαιτείται για την κατανόηση του ερευνητικού σκέλους που ακολουθεί. Ειδικότερα, γίνεται μια γενική αναφορά περί KAM, αναφορά στα οφέλη που απορρέουν από την χρήση των προγραμμάτων KAM, στον ρόλο, τις ευθύνες και τις δεξιότητες των Key Account Managers, στα στάδια KAM, στον ορισμό και τα κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη και στον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων KAM.

Το δεύτερο μέρος αφιερώνεται στο ερευνητικό κομμάτι της μεταπτυχιακής διατριβής και το οποίο αφορά την μελέτη περίπτωσης τροφοδότη πλοίων. Ελλείψει σχετικών με την μελέτη περίπτωσης ερευνητικών δεδομένων, κρίθηκε αναγκαία η εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας, μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια μας έδωσαν “εικόνα” τόσο από την πλευρά του πελάτη (στην δική μας περίπτωση πλοιοκτήτριες ναυτιλιακές εταιρείες), όσο και από την πλευρά του τροφοδότη (ship chandler).

Αναλυτικότερα, η έρευνα διεξήχθη τόσο εσωτερικά, εντός του προμηθευτή, με ερευνητικούς στόχους που αφορούν τα κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη και τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων KAM, όσο και εξωτερικά, προς τον πελάτη, με κύρια ερευνητικά ερωτήματα τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή και την γνώμη του για τον σημαντικότερο προμηθευτή τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται μέσω πινάκων, όπου και γίνεται η αντίστοιχη επεξεργασία τους, ώστε να εξαχθούν τα ερευνητικά μας συμπεράσματα. Κάποια από αυτά τα συμπεράσματα και ιδιαίτερος εκείνα που απορρέουν από την έρευνα προς τον πελάτη μας εκπλήσσουν ευχάριστα, καθώς καταρρίπτουν “μύθους” που για χρόνια κυριαρχούσαν στην αγορά των τροφοδοτών πλοίων. Αυτός άλλωστε είναι και ο σκοπός της έρευνας μας, η αναζήτηση δηλαδή της πραγματικότητας που προκύπτει από την αποτύπωση της μέσα από την έρευνα.

Βεβαίως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εκάστοτε έρευνα αποτελεί μια “φωτογραφία” της αγοράς την δεδομένη στιγμή. Προφανώς, μελλοντικές έρευνες στην συγκεκριμένη αγορά ενδέχεται να εξάγουν διαφορετικά συμπεράσματα.

## Summary

The purpose of this master thesis is to study the current trends in relationship management with strategic clients. Although the first part provides a brief bibliographic overview of Key Account Management in which the basic elements of the KAM programs are mentioned, in the research part we look at the operation of the KAM through the prism of the supplier.

More specifically, the first part of the dissertation provides the theoretical background needed to understand the research strand that follows. In particular, there is a general reference to KAM, the benefits arising from the use of KAM programs, the role, responsibilities and skills of Key Account Managers, the stages of KAM, the definition and selection criteria of a strategic client and the role of the top management in the effectiveness of KAM programs.

The second part is dedicated to the research part of the master thesis, which concerns the case study of a ship chandler. In the absence of research data related to the case study, it was deemed necessary to conduct a primary investigation through questionnaires. The questionnaires gave us an "image" both from the customer's point of view (in our case ship-owning shipping companies) and from the ship chandler's point of view.

More specifically, the research was conducted both internally, within the supplier, with research objectives concerning the strategic customer selection criteria and the role of top management in the effectiveness of KAM programs and externally, within the customer, with main research questions the supplier selection criteria and customer's opinion of their most important supplier.

The results of the research are presented through tables, where they are processed accordingly, in order to draw our research conclusions. Some of these findings and in particular those stemming from our customer research, are pleasantly surprising, as they dispel "myths" that have dominated the ship chandlers market for years. After all, this is the purpose of our research, by the means we are searching for the truth and how this is captured through the research.

Of course, we must not forget that the current research is a "photograph" of the market the moment the research took place. Obviously, future market researches may draw different conclusions.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, Δρ. Νεκτάριο Τζεμπελίκο, για την πολύ καλή συνεργασία και αμέριστη βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

## Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή .....	1
Κεφάλαιο 2 .....	4
Βιβλιογραφική Επισκόπηση KAM .....	4
2.1 Γενικά περί KAM .....	4
2.1.1 Οφέλη για τον Πελάτη και τον Προμηθευτή από την χρήση Προγραμμάτων KAM .....	7
2.2 Ο ρόλος του Key Account Manager .....	8
2.2.1 Μια διαφορετική προσέγγιση στους Ρόλους και τις Δεξιότητες του Key Account Manager .....	11
2.3 Πως όμως ορίζεται ο Στρατηγικός Πελάτης;.....	14
2.4 Στάδια KAM.....	16
2.4.2 Early-KAM .....	18
2.4.3 Mid-KAM.....	20
2.4.4 Partnership KAM .....	20
2.4.5 Synergistic KAM .....	21
2.4.6 Uncoupling KAM.....	21
Κεφάλαιο 3 .....	24
Κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη .....	24
3.1 Γενικά γνωρίσματα στρατηγικού πελάτη .....	24
3.1.1 Κριτήρια Επιλογής .....	25
3.2 Αξιολόγηση του Ρίσκου του Στρατηγικού Πελάτη .....	30
3.3 Οι κίνδυνοι του προμηθευτή εντός του προγράμματος KAM.....	31
3.3.1 Συνολική ή Προσωρινή διακοπή της συνεργασίας (Defection – Migration) .....	33
3.3.2 Ασταθή πρότυπα αγορών (Volatile purchasing patterns).....	34
3.3.3 Αργός ρυθμός πληρωμών (Slow payment) .....	35
3.3.4 Δυσφήμιση του προμηθευτή (Negative word of mouth) .....	37
Κεφάλαιο 4 .....	39
Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων KAM .....	39
Κεφάλαιο 5 .....	45
Έρευνα Μάρκετινγκ.....	45
5.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	45
5.2 Έρευνα Μάρκετινγκ .....	48

5.3 Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων .....	53
Κεφάλαιο 6 .....	61
Επίλογος .....	61
Βιβλιογραφία .....	62



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η διαχείριση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες (Key Account Management-εφεξής KAM) θεωρείται τα τελευταία χρόνια ως μία από τις πλέον σημαντικές τάσεις μάρκετινγκ (Abratt & Kelly, 2002). Μάλιστα οι McDonald, Millman & Rogers (1997) θεωρούν το KAM ως την φυσική εξέλιξη της εστίασης στις ανάγκες του πελάτη και του μάρκετινγκ σχέσεων (relationships marketing), το οποίο προσφέρει κρίσιμα οφέλη και ευκαιρίες για βελτιστοποίηση των κερδών και προς τις δύο κατευθύνσεις (πελάτη και προμηθευτή).

Είναι προφανές ότι όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και οι τροφοδότες πλοίων (ship chandlers), στα πλαίσια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους. Μια από τις στρατηγικές που δύναται να εφαρμόσουν με σκοπό την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η διαχείριση σχέσεων με τους στρατηγικούς τους πελάτες.

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά την παγκόσμια αγορά τροφοδοτών πλοίων, που εφεξής θα θεωρείται ο προμηθευτής. Αντίστοιχα, ως πελάτης εφεξής θα θεωρούνται οι Ελληνικές και Κυπριακές ναυτιλιακές εταιρείες (πλοιοκτήτριες ή διαχειρίστριες), αφού οι συγκεκριμένες ναυτιλιακές αγορές θα αποτελέσουν και την ερευνητική μας δεξαμενή, από όπου θα αντλήσουμε στοιχεία μέσω κατάλληλων για την περίπτωση ερωτηματολογίων.

Σύμφωνα με τους Homburg, Workman & Jensen (2002) οι στρατηγικοί πελάτες είναι ισχυροί και με εκτενή οργανωτική δομή ενώ αναμένουν συντονισμένες

προσπάθειες σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση τους, καθώς και ειδική μεταχείριση από τους προμηθευτές τους. Η παραπάνω παρατήρηση φαίνεται να αντανακλά την φύση των ναυτιλιακών εταιρειών που ως ισχυροί παίκτες, απαιτούν την πλήρη προσοχή και προσήλωση από μέρους των προμηθευτών τους.

Μια από τις ιδιαιτερότητες της προς εξέταση περίπτωσης είναι ότι ο πελάτης επιλέγει κατά πάγια τακτική να συνεργαστεί με ένα περιορισμένο αριθμό προμηθευτών που πληρούν τα κριτήρια του. Αυτό από μόνο του σημαίνει ότι ο εκάστοτε τροφοδότης, θα πρέπει αρχικώς να καταφέρει να εισέλθει στην λίστα των εγκεκριμένων προμηθευτών (approved vendor's list).

Ένα από τα κυριότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή από μέρους της συγκεκριμένης κατηγορίας πελάτη είναι το μέγεθος και άρα οι εφοδιαστικές δυνατότητες του. Αντίστοιχα, η κατηγοριοποίηση σε στρατηγικό πελάτη από μέρος προμηθευτή γίνεται κυρίως (αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό) με βάση το μέγεθος των πωλήσεων.

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διαπιστωθούν οι σύγχρονες τάσεις στην διαχείριση σχέσεων από μέρους του τροφοδότη με στρατηγικούς πελάτες, που στην συγκεκριμένη περίπτωση αποτελούν και μια ειδική κατηγορία λόγω του υψηλού κύρους που κατέχουν στην διεθνή αγορά. Ακόμα να εντοπιστούν πιθανές αδυναμίες στις σχέσεις με τον εκάστοτε στρατηγικό πελάτη, την επίδραση αυτών στις πωλήσεις αλλά και την "εικόνα" της επιχείρησης και πως μπορούν αυτές οι αδυναμίες να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

Ακόμα θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων στρατηγικών πελατών από το πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων που εφαρμόζει ο τροφοδότης και θα καταλήξουμε σε αντίστοιχα συμπεράσματα.

Επίσης, θα εστιάσουμε εσωτερικά στον προμηθευτή μέσω έρευνας για δύο κρίσιμες παραμέτρους. Κατά πρώτο σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη και την σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου στην αναβάθμιση ενός πελάτη σε στρατηγικής σημασίας και κατά δεύτερο, τον ρόλο

της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ΚΑΜ που εφαρμόζει ο προμηθευτής.

Δυστυχώς, η διεθνής βιβλιογραφία δεν έχει μέχρι στιγμής ασχοληθεί με μελέτη περίπτωσης διαχείρισης σχέσεων μεταξύ τροφοδότη πλοίων και ναυτιλιακών εταιρειών, οπότε θα χρειαστεί να διεξαχθεί πρωτογενής έρευνα και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέσω μαθηματικών διαδικασιών.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### KAM

#### 2.1 Γενικά περί KAM

Η ιδέα των Προγραμμάτων Διαχείρισης σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες, δεν είναι κάτι καινούργιο. Οι Weilbaker και Weeks (1997) εντοπίζουν την ανάπτυξη της ιδέας πίσω στο 1960. Αρχικώς φαίνεται να σχεδιάστηκαν με στόχο την διαχείριση με συστηματικό τρόπο γεωγραφικά διασκορπισμένων πελατών. Ωστόσο, με την πάροδο των ετών, ο τρόπος προσέγγισης και το περιεχόμενο αυτών των προγραμμάτων έχει αλλάξει. Παρόλα αυτά και παρά την διαχρονική σημασία των Προγραμμάτων KAM στην δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ αγοραστή – πωλητή, η προσανατολισμένη στην σχέση προοπτική αυτών των προγραμμάτων υστερεί ακόμα και έως σήμερα κατάλληλης εμπειρικής εξέτασης (Tzempelikos & Gounaris, 2011).

Τα προγράμματα KAM αποτελούν επίσης ένα τρόπο για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες τους, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και επομένως να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά, ψάχνοντας συνεχώς για νέες ευκαιρίες (Brehmer και Rehme, 2009). Συνεχίζοντας, μας προσθέτουν ότι είναι επίσης ένας τρόπος αντιμετώπισης των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών τους. Αυτές οι νέες ανάγκες συνήθως προκύπτουν είτε από αλλαγές στην στρατηγική των αγορών τους, είτε

από εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ πελατών, που σαν τελικό στόχο έχουν την μείωση του κόστους.

Είναι γεγονός ότι κατά την τελευταία δεκαετία, η διεθνής οικονομία αντιμετωπίζει πρωτοφανή επίπεδα ανταγωνισμού. Λόγω αυτού του παράγοντα άλλα και λόγω των τεχνολογικών αλλαγών που έχουν επέλθει στις βιομηχανικές αγορές, πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σταθερότητα στις λειτουργίες τους, σχηματίζοντας στρατηγικές συμμαχίες με πελάτες και προμηθευτές (Millman & Wilson, 1995). Συνεχίζοντας μας εξηγούν ότι ένα τέτοιο είδος πώλησης που εμπεριέχει την προαναφερόμενη έννοια της στρατηγικής συμμαχίας και που έχει από καιρό αποδειχθεί δημοφιλής σε περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου εφαρμόζουν κεντρικό έλεγχο στις αγορές τους (centralised purchasing), είναι το Πρόγραμμα Διαχείρισης Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες (KAM).

Η διαχείριση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες ήταν και συνεχίζει να γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για τις επιχειρήσεις (Kumar, Sharma, Salo, 2019). Οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι άλλοι πιθανοί αναδυόμενοι εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν την στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης, καθιστώντας το KAM τον πλέον κρίσιμο και απαραίτητο παράγοντα, για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης (Guesalaga κ.ά., 2018). Σύμφωνα πάλι με τους Kumar κ.ά. (2019), η διαδικασία αγοράς εκ μέρους των στρατηγικών πελατών έχει επίσης αλλάξει με την πάροδο των ετών, με πιο ενημερωμένους και απαιτητικούς αγοραστές, ωθώντας τις εταιρείες (προμηθευτές) να κινηθούν προς ένα πιο συμβουλευτικό τρόπο πωλήσεων. Άλλωστε αυτή είναι και η φιλοσοφία του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ, η ικανοποίηση δηλαδή των πραγματικών αναγκών του πελάτη και όχι απλά η έμφαση στην λειτουργία της πώλησης.

Πολλοί προμηθευτές χρησιμοποιούν στρατηγικές διαχείρισης σχέσεων με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω μιας συνεργατικής επαγγελματικής σχέσης με τους πελάτες τους (Tzempelikos & Gounaris, 2015). Συνεχίζοντας μας εξηγούν ότι η Διαχείριση Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες

είναι μία από τις στρατηγικές σχέσεων στην οποία βασίζονται οι προμηθευτές, με στόχο την διαχείριση σχέσεων με τους στρατηγικούς τους πελάτες.

Άλλωστε και οι Millman & Wilson (1995) παραδέχονται ότι η επιτυχής υιοθέτηση της φιλοσοφίας του KAM, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα/προθυμία των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτό να δημιουργήσουν στενές/μακροχρόνιες σχέσεις.

Ακόμα, οι Millman & Wilson (1995) προσδιορίζουν το KAM ως την συστηματική προσπάθεια για διαχείριση των σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες ενώ μια άλλη προσέγγιση έρχεται από τους Wengler, Ehret & Saab, (2005) όπου μας εξηγούν ότι το KAM αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο προσέγγισης στην διαδικασία δημιουργίας αξίας, μέσω της υλοποίησης συγκεκριμένων ενεργειών στόχευσης των πλέον σημαντικών πελατών. Στο παραπάνω σχόλιο συμφωνούν και οι Woodburn & Wilson (2014), οι οποίοι μας αναφέρουν ότι το KAM είναι ζωτικής σημασίας εργαλείο πρόσδοσης αξίας στους πελάτες ενός προμηθευτή. Μάλιστα αποδεικνύουν μέσω της έρευνας τους ότι η κερδοφορία που απορρέει από έναν πελάτη, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξία που δημιουργήθηκε από την μεταξύ τους σχέση (πελάτη-προμηθευτή).

Συνοψίζοντας οι Salojärvi, Sainio, & Tarkiainen (2010) μας αναφέρουν ότι το KAM περιλαμβάνει την προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης με τελικό στόχο την ικανοποίηση του στρατηγικού πελάτη, ενώ αντίθετα οι πελάτες που δεν χαρακτηρίζονται ως στρατηγικοί, λαμβάνουν ελάχιστη έως μηδενική προσαρμογή στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Πραγματικά, μελετώντας την διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις φιλοσοφίες διοίκησης μάρκετινγκ, εύκολα θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η μοναδική φιλοσοφία που δίνει αξία στον πελάτη και αυξάνει την ικανοποίησή του είναι ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ (κομμάτι του οποίου είναι και το KAM). Η εστίαση λοιπόν στις ανάγκες του πελάτη (και δη του στρατηγικού) είναι το κλειδί για την ικανοποίηση αλλά και τη διατήρησή του.

Κοιτώντας εσωτερικά στις λειτουργίες της προς εξέταση επιχείρησης τροφοδοσίας πλοίων, παρατηρούμε σαφείς ενδείξεις λειτουργίας

προγραμμάτων KAM, με αποκορύφωμα την χρησιμοποίηση Key Account managers. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες τους θα αναλυθούν παρακάτω.

### 2.1.1 Οφέλη για τον Πελάτη και τον Προμηθευτή από την χρήση Προγραμμάτων KAM

Σύμφωνα με τους Brehmer και Rehme (2009), η διεθνής βιβλιογραφία γύρω από το KAM επικεντρώνεται σε δύο πτυχές. Τα άρθρα που αφορούν τις ομάδες πωλήσεων (salesforce teams) και τα άρθρα που αφορούν τα προγράμματα KAM. Μελέτες πάνω στις ομάδες πωλήσεων έχουν προσδιορίσει τους παράγοντες που διακρίνουν τις επιτυχημένες από τις μη επιτυχημένες ομάδες. Οι παράγοντες αυτοί που διακρίνουν τις ομάδες πωλήσεων περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία, την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας (Gladstein 1984, Smith 1997, Smith and Barclay 1997) αλλά και ζητήματα που αφορούν την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας (Perry κ.ά., 1999). Αντίστοιχα, οι έρευνες γύρω από τα προγράμματα KAM ανέδειξαν οφέλη όπως οι βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ αγοραστή και πωλητή και άρα αύξηση του μεριδίου πωλήσεων προς όφελος του προμηθευτή, βελτίωση στην επικοινωνία αγοραστή-πωλητή, βελτιωμένη ποιότητα στις διαπροσωπικές ή τηλεφωνικές επαφές κ.ά. (Barret 1986, Boles κ.ά. 1994).

Όπως θα αναλύσουμε και σε παρακάτω ενότητα, εντός των προγραμμάτων KAM απασχολείται ένας μόνο πωλητής ή μια ομάδα πωλήσεων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για έναν σημαντικό πελάτη, ο οποίος εδρεύει σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή χώρα, είτε ακόμα και αν πρόκειται για μια πολυεθνική εταιρεία με παγκόσμια παρουσία. Σύμφωνα με τους Brehmer και Rehme (2009), ένα από τα οφέλη των πελατών από τη χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου ατόμου υπεύθυνου για την επιχείρησή τους, είναι ακριβώς αυτή η απλοποίηση σε ότι αφορά την επικοινωνία και εξυπηρέτησή τους αλλά και το γεγονός ότι υπάρχει ομοιομορφία στην τιμολόγηση των προϊόντων, ακόμα και αν ο πελάτης διαθέτει υποκαταστήματα/διευθύνσεις σε μια γεωγραφικά διασκορπισμένη περιοχή. Αντίστοιχα, μας εξηγείται ότι και ο προμηθευτής έχει όφελος από αυτή

την διαδικασία, καθώς εξασφαλίζεται συνεχής ροή παραγγελιών από τον πελάτη. Οι Weilbaker και Weeks (1997) αποδίδουν αυτή την συνεχή ροή παραγγελιών στην ικανότητα του προμηθευτή να επιλύει προβλήματα, αφού πλέον διαθέτει έναν αφοσιωμένο σε κάθε πελάτη πωλητή, ο οποίος γνωρίζει σε βάθος το σύνολο των λειτουργιών του πελάτη για τον οποίο είναι υπεύθυνος.

Αδιαμφισβήτητα, στα προγράμματα KAM πιστώνονται πολλά οφέλη (Brehmer και Rehme, 2009). Γενικά μιλώντας, οι πελάτες φαίνεται να είναι θετικοί στην προσέγγιση της φιλοσοφίας του KAM (Pardo 1997, Pardo κ.ά. 2006). Περισσότερη επικοινωνία και στενότερες σχέσεις (Barret 1986, Boles κ.ά. 1994) αλλά και πιο απτά αποτελέσματα, όπως μερίδιο αγοράς και μερίδιο επί των εξόδων του πελάτη αλλά και υψηλότερη κερδοφορία, έχουν επίσης αναφερθεί ως πλεονεκτήματα των προγραμμάτων KAM (Brady 2004, Stevenson 1981).

Ως επιπρόσθετα αναγνωρισμένα κέρδη των προγραμμάτων KAM μας αναφέρονται η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη - προμηθευτή (Doney και Cannon 1997, Smith και Barclay 1997), η αυξημένη ανταλλαγή πληροφοριών (Frazier κ.ά. 1988, Mohr και Nevin 1990), η μείωση των συγκρούσεων (Gundlach και Cadotte, 1994) καθώς και η αμοιβαία δέσμευση στην διατήρηση της σχέσης (Achrol 1991, Mohr κ.ά. 1996, Morgan και Hunt 1994).

## 2.2 Ο ρόλος του Key Account Manager

Σύμφωνα με έρευνες που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης βιομηχανικών πελατών, οι παράγοντες με την υψηλότερη κατάταξη στην αντίληψη τους (των πελατών) για την επιτυχία των προγραμμάτων KAM των προμηθευτών τους είναι οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και ο επαγγελματισμός των Key Account Managers (Abratt & Kelly, 2002). Σύμφωνα με τους Guesalaga κ.ά. (2018), οι KA managers είναι πολύτιμοι ανθρώπινοι πόροι (θα μπορούσαμε να σχολιάσουμε ότι εξομοιώνονται με τα πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της εκάστοτε επιχείρησης), οι οποίοι γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στους προμηθευτές και



τους πελάτες ενώ κατά τους Al-Husan & Brennan, 2009; Guenzi κ.ά., 2007 και Ojasalo, 2001, οι KA managers είναι υψηλής εξειδίκευσης επαγγελματίες, αφοσιωμένοι στην εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πελατών.

Ο Ojasalo (2001) χρησιμοποιεί εναλλακτικά τον όρο “client manager” και μας εξηγεί ότι πρόκειται για έναν από τους πιο δημοφιλείς εργασιακούς ρόλους στον τομέα της διαχείρισης μάρκετινγκ, σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις B2B αγορές.

Οι Millman & Wilson (1995) παραδέχονται ότι δεν είναι σε θέση να δώσουν ένα αυστηρό ορισμό του ρόλου και των αρμοδιοτήτων ενός KA manager, ωστόσο η έρευνα τους κατέληξε σε τέσσερις συγκεκριμένες απαιτήσεις που θέτουν οι επιχειρήσεις για αυτό τον ρόλο. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις αναμένουν τα ακόλουθα:

- Ευθύνη για την πορεία των πωλήσεων και της κερδοφορίας ενός ή περισσοτέρων στρατηγικών πελατών, σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους του συνολικού χαρτοφυλακίου στρατηγικών πελατών της επιχείρησης.
- Συντονισμός και προσαρμογή του συνολικού πακέτου προσφοράς από μέρους προμηθευτή προς τον στρατηγικό πελάτη
- Διευκόλυνση διαδικασιών ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ προμηθευτή – πελάτη, πολλαπλών επιπέδων και λειτουργιών
- Προώθηση της φιλοσοφίας του KAM εντός της επιχείρησης του προμηθευτή (ώστε να επιτύχει δέσμευση όλων των τμημάτων στο πρόγραμμα KAM).

Όπως προκύπτει λοιπόν, μια από τις κύριες ευθύνες των KA managers είναι η ενίσχυση τόσο των πωλήσεων όσο και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Ωστόσο, επιπρόσθετα αυτών των ευθυνών, σύμφωνα με τον Guenzi κ.ά. (2007), ο ρόλος τους είναι περισσότερο προσανατολισμένος στο μάρκετινγκ σχέσεων (relationships marketing) από αυτόν των παραδοσιακών πωλητών, για αυτό και απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες και συμπεριφορές.

Οι προσδοκίες των πελατών είναι υψηλές, οπότε και οι υπεύθυνοι του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων προσδοκούν από τους KA managers να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις μελλοντικές τους ανάγκες, να είναι εξοικειωμένοι με τους ανταγωνιστές τους, να γνωρίζουν τις διαδικασίες δημιουργίας αξίας προς το συμφέρον των πελατών τους, τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων λύσεων για αυτούς, να διακρίνονται από επαγγελματική ακεραιότητα και είναι σε θέση να χτίσουν εμπιστοσύνη με τους πελάτες τους (Abratt & Kelly, 2002; Georges & Eggert, 2003; Guenzi κ.ά., 2009; Nätti & Palo, 2012).

Ο Millman (1994) επίσης διαφοροποιεί τους KA managers από τα μέλη της ομάδας πωλήσεων (salesforce team) ή της εξυπηρέτησης πελατών (customer service staff). Έτσι λοιπόν μας εξηγεί ότι ο KA manager εκτελεί έναν οριακό ρόλο μεταξύ πελάτη – προμηθευτή, αφού είναι αυτός που καλείται να οικοδομήσει την μεταξύ τους σχέση (relationship builder) και να είναι ταυτόχρονα διαπραγματευτής, σύμβουλος, ο άνθρωπος που θα αναγνωρίσει τις ανάγκες αλλά και τις αξίες του πελάτη, που θα μεσολαβήσει μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη σε πιθανή διένεξη προς όφελος του πελάτη (“φίλος με τον πελάτη”) αλλά και που θα μεταφέρει πληροφορία και τεχνογνωσία μεταξύ των δύο πλευρών (information/know-how broker).

Σύμφωνα με τον McDonald (2020), μια ακόμα ευθύνη των KA managers είναι να αναπτύξουν στρατηγικό πλάνο (strategic plan) για επιλεγμένους στρατηγικούς πελάτες. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να εξηγήσουν στον στρατηγικό πελάτη, με ποιο τρόπο σκοπεύει η επιχείρηση – τροφοδότης να δημιουργήσει πλεονέκτημα για αυτούς (ποσοτικό πλεονέκτημα). Συνεχίζοντας μας εξηγεί ότι ο μόνος τρόπος για να δημιουργηθεί πλεονέκτημα βρίσκεται στις ακόλουθες ενέργειες:

- Με το να δημιουργηθεί πραγματική αξία για τον πελάτη (για παράδειγμα βοηθώντας τους να πουλήσουν περισσότερο).
- Βοηθώντας τους να αποφύγουν έξοδα
- Βοηθώντας τους να μειώσουν έξοδα

Οι παραπάνω ομολογουμένως “βαριές” προσδοκίες εξηγούν γιατί οι εξαιρετικά ταλαντούχοι KA managers είναι σπάνιοι και υπογραμμίζουν την σημασία τους

στην ανάπτυξη μοναδικής αξίας για πελάτες αλλά και προμηθευτές (Guesalaga κ.ά., 2018).

### 2.2.1 Μια διαφορετική προσέγγιση στους Ρόλους και τις Δεξιότητες του Key Account Manager

Ο ρόλος του KA manager αλλάζει αναλόγως του σταδίου στο οποίο βρίσκεται η σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή (McDonald & Rogers, 1998). Αυτό με την σειρά του σημαίνει ότι και οι δεξιότητες που απαιτούνται για καλή απόδοση από μέρους του KA manager επίσης αλλάζουν. Οι Woodburn και Wilson (2014) θεωρούν ότι το να αναγνωρίσεις τους διαφορετικούς ρόλους και άρα τις διαφορετικές δεξιότητες κάθε σταδίου είναι κάτι αρκετά δύσκολο.

Την δυσκολία αυτή έρχονται να μας την απλοποιήσουν οι McDonald & Woodburn (2007), με το να χωρίσουν με διακριτό τρόπο τους ρόλους των KA managers. Προτείνουν λοιπόν ο ρόλος τους να χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, εφαρμογής του προγράμματος KAM και ρόλο διευκόλυνσης/διαμεσολάβησης εντός του προγράμματος KAM.

Σε ότι αφορά τις απαιτήσεις του ρόλου των KA managers κατά την εφαρμογή του προγράμματος KAM, πρότειναν μια περαιτέρω κατηγοριοποίηση μέσω των ακόλουθων τριών υποκατηγοριών:

1. *Ένας ειδικός για τον πελάτη (An expert for the customer)*: αυτό σημαίνει πλήρη κατανόηση από μέρους KA manager του αντικειμένου και της δομής της επιχείρησης του πελάτη.
2. *Ένας προγραμματιστής αξίας (A value developer)*: αυτό σημαίνει ότι ο KA manager θα πρέπει να βοηθάει την διαδικασία δημιουργίας αξίας, τόσο προς όφελος του πελάτη, όσο και προς όφελος του προμηθευτή. Επίσης απαιτείται η μελλοντική πρόβλεψη των αναγκών του πελάτη αλλά και η συνεχής προσπάθεια πρόσδοσης αξίας στον στρατηγικό πελάτη για τον οποίο είναι υπεύθυνος.

3. *Το πρόσωπο λογοδοσίας (A point of accountability)*: αυτό σημαίνει ότι ο KA manager θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ο πελάτης λαμβάνει το προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία) το οποίο έχει συμφωνηθεί. Ο ρόλος επίσης απαιτεί καθορισμό, ενημέρωση και συντονισμό όλων των ενεργειών που αφορούν τις δεσμεύσεις του προμηθευτή απέναντι στον πελάτη.

Αντίστοιχα, ο ρόλος της διευκόλυνσης αφορά κυρίως την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη σε ένα διαλειτουργικό επίπεδο (cross-functional level). Και εδώ πρότειναν την περαιτέρω υποδιαίρεση του ρόλου στις ακόλουθες τρεις υποκατηγορίες:

1. *Όριο έκτασης (A boundary spanner)*: αυτό σημαίνει επέκταση των σχέσεων εντός του οργανισμού του πελάτη. Πρακτικά, αυτό γίνεται με σκοπό την αναζήτηση ευκαιριών για διασταυρούμενες πωλήσεις εντός της επιχείρησης του πελάτη.
2. *Αγωγός/Δίαυλος (The conduit)*: αυτό σημαίνει εκπροσώπηση του πελάτη εντός του οργανισμού του προμηθευτή, επί της ουσίας ο KA manager λειτουργεί ως πρεσβευτής του πελάτη. Επίσης, ο ρόλος αυτός επεκτείνεται και προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή ο KA manager "χτίζει" το όνομα του προμηθευτή (εμπορικό σήμα, αξίες, κουλτούρα κλπ), εντός του οργανισμού του πελάτη.
3. *Ένα σημείο επαφής (A focal point of contact)*: αυτό σημαίνει ότι ο KA manager λειτουργεί ως κοινό σημείο επαφής μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. Επί της ουσίας, και οι δύο πλευρές εστιάζουν στον KA manager, ο οποίος πλέον λειτουργεί ως σημείο αναφοράς.

Ο Cheverton (2008) περιέγραψε το γενικό πλαίσιο δεξιοτήτων που απαιτούνται από μέρος KA manager για την εκτέλεση των καθηκόντων του εντός του προγράμματος KAM. Αυτό το πλαίσιο δεξιοτήτων περιλαμβάνει την στρατηγική σκέψη, την στρατηγική επιρροή, την διαχείριση επιχειρήσεων, την διαχείριση έργου, την ηγεσία ομάδας, την ομαδική εργασία, την καινοτομία και δημιουργικότητα, τον συντονισμό, την διαχείριση αλλαγών, την διαχείριση της ποικιλομορφίας, την καθοδήγηση και την πολιτική επιχειρηματικότητα.

Οι McDonald και Rogers (1998) σκιαγραφούν το προφίλ του ιδανικού KA manager. Εντοπίζουν λοιπόν τέσσερις δεξιότητες, που επιτρέπουν στον KA manager να εκπληρώνει τις προσδοκίες που αφορούν υψηλότερα επίπεδα σχέσεων (βλέπε παρακάτω τα στάδια KAM), τόσο του προμηθευτή, όσο και του πελάτη. Οι τέσσερις αυτές δεξιότητες αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά, τεχνογνωσία, δεξιότητες σκέψης και δεξιότητες διαχείρισης.

Οι Abratt & Kelly (2002) μελέτησαν τις αντιλήψεις τόσο των πελατών όσο και των προμηθευτών εντός του πλαισίου KAM. Η πιο σημαντική πτυχή στην γνώμη πελατών και προμηθευτών ήταν η ικανότητα εντοπισμού προβλημάτων και παροχής λύσεων. Η ικανότητα κατανόησης του πελάτη ήταν επίσης μια σημαντική πτυχή, καθώς και οι διαπροσωπικές δεξιότητες και συνολικά η προσωπικότητα του KA manager.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να σχολιάσουμε ότι η λειτουργία ενός προγράμματος KAM διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με την φύση των εργασιών της αλλά και από την φύση και τις απαιτήσεις του πελάτη της. Αυτό με την σειρά του, είναι προφανές ότι αλλάζει και τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο εκάστοτε KA manager.

Κοιτώντας εσωτερικά την περίπτωση του τροφοδότη πλοίων με αντίστοιχους πελάτες ναυτιλιακές εταιρείες, έχει κριθεί απαραίτητο οι KA managers να μιλούν κυριολεκτικά την ίδια γλώσσα με τους πελάτες στους οποίους απευθύνονται. Αυτό ίσως είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν αναφέρεται στην βιβλιογραφία αλλά στον τομέα της ναυτιλίας και ειδικότερα στην Ελλάδα και Κύπρο κρίνεται ως εξαιρετικά σημαντικό. Μάλιστα, ο υποφαινόμενος ως Έλληνας είναι υπεύθυνος για τους στρατηγικούς πελάτες του προμηθευτή σε Ελλάδα και Κύπρο ενώ αντίστοιχα KA managers άλλων εθνικοτήτων είναι υπεύθυνοι για στρατηγικούς πελάτες σε άλλες χώρες (για παράδειγμα Ινδικής εθνικότητας KA manager για τις αγορές της Ινδίας και Σιγκαπούρης, Αγγλικής εθνικότητας KA manager για τις αγορές του Η.Β., Ιρλανδίας και βόρειας Ευρώπης κλπ).

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι η χρησιμοποίηση KA managers με τα παραπάνω χαρακτηριστικά δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον συγκεκριμένο προμηθευτή σε σχέση με τους ανταγωνιστές του στο Η.Β., οι

οποίοι δεν διαθέτουν αντίστοιχα τόσο εξατομικευμένη λειτουργία εντός του προγράμματος KAM.

## 2.3 Πως όμως ορίζεται ο Στρατηγικός Πελάτης;

Σύμφωνα με τον McDonald (2020), οι στρατηγικής σημασίας πελάτες είναι οι πελάτες αυτοί που δύναται να βοηθήσουν τους προμηθευτές τους να αναπτυχθούν και κατά συνέπεια, διαθέτουν σημαντική δύναμη.

Οι Millman & Wilson (1995) ορίζουν τον στρατηγικό πελάτη (key customer ή key account) ως τον πελάτη που κατά τον προμηθευτή αναγνωρίζεται ως στρατηγικής σημασίας για την λειτουργία και μακροήμερευση του οργανισμού του. Όπως αντιλαμβανόμαστε, ο παραπάνω ορισμός είναι αρκετά γενικός. Μάλιστα οι Millman & Wilson (1995) σχολιάζουν ότι ο παραπάνω ορισμός συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τους όρους “εθνικός λογαριασμός” (national account) και “βασικός λογαριασμός” (major account).

Για αυτό και ο Pardo (1999) μας εξηγεί ότι για να γίνει διάκριση μεταξύ ενός κανονικού πελάτη με έναν στρατηγικής σημασίας, θα πρέπει να ορίσουμε τα κριτήρια τα οποία θα πρέπει να πληρούνται, ώστε να μπορεί να δοθεί ο χαρακτηρισμός “στρατηγικής σημασίας πελάτης”. Τα κριτήρια αυτά θα αναλυθούν λεπτομερώς σε επόμενο κεφάλαιο και θα ερευνηθεί η σημαντικότητα τους μέσω αντίστοιχης έρευνας.

Σύμφωνα με τους Abratt & Kelly (2002) πολλές επιχειρήσεις έχουν μετακινηθεί από τις παραδοσιακές στρατηγικές μάρκετινγκ του παρελθόντος (φιλοσοφία καθαρά οικονομικής συναλλαγής μεταξύ πελάτη - προμηθευτή), σε στρατηγικές προσανατολισμένες στις διαπροσωπικές σχέσεις. Έτσι λοιπόν μας εξηγούν ότι οι προμηθευτές αναγνωρίζουν ότι οι βελτιωμένες σχέσεις πελάτη-προμηθευτή αυξάνουν την δέσμευση - αφοσίωση του στρατηγικού πελάτη, δίνοντας στον προμηθευτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτό ακριβώς το συμπέρασμα έρχεται να καλύψει η προαναφερθείσα επιλογή του προμηθευτή να χρησιμοποιεί KA managers ίδιας εθνικότητας με τους

στρατηγικούς του πελάτες, αφού με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται τόσο η επικοινωνία σε καθημερινό επίπεδο (για παράδειγμα το καθημερινό follow up πάνω σε προσφορές που υποβλήθηκαν στον πελάτη), όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικής επαφής (για παράδειγμα κατά την διάρκεια μιας συνάντησης στις εγκαταστάσεις του πελάτη).

Παρόλα αυτά, για να πετύχει αυτή η μετάβαση, θα πρέπει να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές εντός του περιβάλλοντος της επιχείρησης-προμηθευτή που δεν θα περιορίζονται μόνο στις διαδικασίες αλλά θα επεκτείνονται σε οργανωσιακές αλλαγές (Homburg, Workman & Jensen, 2000). Ένα παράδειγμα οργανωσιακής αλλαγής είναι η δέσμευση όλων των εργαζόμενων του προμηθευτή (από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους εργάτες της αποθήκης) καθώς και όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης (και όχι μόνο του τμήματος πωλήσεων & μάρκετινγκ), έτσι ώστε η προσπάθεια για επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη και ικανοποίηση αυτών να είναι συλλογική και άρα πιο αποτελεσματική.

Η προαναφερθείσα μετάβαση σύμφωνα με τον Caron (2001) προήλθε λόγω της πίεσης που υφίστατο το παραδοσιακό σύστημα πωλήσεων, τόσο εξωτερικά μέσω της αγοράς, όσο και εσωτερικά μέσα από τους ίδιους του πελάτες.

Σαν εξωτερικές πιέσεις μας αναφέρονται ο αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός (που κάνει το έργο της διατήρησης ενός πελάτη ακόμα πιο δύσκολο) και το αυξημένο κόστος πώλησης (οπότε και δημιουργείτε η ανάγκη επικέντρωσης σε λιγότερους και πιο οικονομικά αποδοτικούς πελάτες). Χαρακτηριστικά παραδείγματα των παραπάνω πιέσεων που δρουν στον προς εξέταση τροφοδότη πλοίων είναι τόσο ο ισχυρός ανταγωνισμός που δέχεται από τροφοδότες που δραστηριοποιούνται σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (ειδικότερα τροφοδότες πλοίων στην Ολλανδία, Γερμανία και Βέλγιο θεωρούνται μακράν πιο οικονομικοί από οποιοδήποτε τροφοδότη του Ηνωμένου Βασιλείου), όσο και το κόστος για την απασχόληση KA managers σε διεθνές επίπεδο που προφανώς ανεβάζει το κόστος πώλησης.

Ως εσωτερικές πιέσεις από τους πελάτες μας αναφέρονται η αυξημένη συγκέντρωση δύναμης στα χέρια συγκεκριμένων πελατών (λιγότεροι και πιο

δυνατοί οικονομικά πελάτες), η ενδυνάμωση των τμημάτων προμηθειών των πελατών μέσω της απορρόφησης μεγαλύτερων κονδυλίων (άρα πιο “δυνατά” στελεχωμένα σε όρους ανθρώπινου δυναμικού τμήματα με μεγαλύτερη ικανότητα διαπραγμάτευσης), η απαίτηση για μικρότερο αριθμό προμηθευτών με κριτήρια επιλογής την τιμή και το δίκτυο διανομής αλλά και η συγκέντρωση περισσότερων εξουσιών από τα συγκεκριμένα τμήματα με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αφορά το κριτήριο της τιμής που προαναφέρθηκε για τον προς εξέταση κλάδο είναι ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες απαιτούν από τους επιλεγμένους τροφοδότες τους την υποβολή προσφορών με “κλειδωμένες” για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τιμών (fixed price lists), απαίτηση η οποία συνήθως οδηγεί σε υποβολή εξαιρετικά χαμηλών προσφορών από πλευράς τροφοδοτών με στόχο την ελαχιστοποίηση του κινδύνου απώλειας του πελάτη. Ωστόσο, αυτού του είδους η πίεση πολλές φορές προκαλεί πανικό στον προμηθευτή και οδηγεί σε υποβολή προσφορών με τόσο χαμηλά ποσοστά κέρδους, που στην πορεία αποδεικνύεται πρακτικώς αδύνατη η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι Homburg, Workman & Jensen (2002) θεωρούν ότι η μέχρι τώρα ακαδημαϊκή έρευνα γύρω από το KAM είναι περιορισμένη και κατακερματισμένη. Μάλιστα εκφράζουν την άποψη ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ της σημαντικότητας του προβλήματος (σε επίπεδο οργανωσιακού σχεδιασμού) και της μέχρι τώρα ερευνητικής προσοχής που έχει λάβει το συγκεκριμένο ζήτημα. Η παραπάνω παράμετρος (δηλαδή του κενού στην ακαδημαϊκή έρευνα), θεωρείτε από τους Homburg κ.ά. (2002) ως ένας από τους λόγους όπου οι περισσότεροι οργανισμοί δυσκολεύονται στην σημαντική πρόκληση της διαχείρισης των στρατηγικών τους πελατών.

## 2.4 Στάδια KAM

Οι Millman και Wilson (1995) στην προσπάθεια τους να περιγράψουν την διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ προμηθευτή και στρατηγικού πελάτη (key account relational development), κατέληξαν σε ένα μοντέλο έξι σταδίων



(Pre-KAM, Early-KAM, Mid-KAM, Partnership KAM, Synergistic KAM, Uncoupling KAM). Σύμφωνα με τους ίδιους, το μοντέλο τους παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο για την εξέταση πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και σύγκρισης της διαχειριστικής συμπεριφοράς σε κάθε στάδιο. Μάλιστα, αυτό που έκαναν ήταν να συγκρίνουν τα στάδια του δικού τους μοντέλου, με τα αντίστοιχα στάδια άλλων μοντέλων, που επίσης περιέγραφαν τα στάδια KAM (Πίνακας 1).

Ford (1980) Dwyer <i>et al</i> (1987)	Lamming (1993)	Wotruba (1991)	Millman and Wilson (1995)
Pre-relationship awareness	Traditional	Provider	Pre-KAM
Early stage exploration	Stress	Persuader	Early-KAM
Development stage expansion	Resolved	Prospector	Mid- KAM
Long-term stage commitment	Partnership	Problem solver	Partnership KAM
Final stage institutionalization	Beyond partnership	Procreator	Synergistic KAM Uncoupling KAM

Πίνακας 1 (Millman & Wilson, 1995, p. 12)

#### 2.4.1 Pre-KAM

Όπως έχουμε ήδη εξηγήσει, δεν είναι όλοι οι πελάτες μιας επιχείρησης στρατηγικής σημασίας. Άρα, σύμφωνα με τους Millman και Wilson (1995), σε αυτό το προκαταρκτικό στάδιο, οι άνθρωποι του τμήματος πωλήσεων & μάρκετινγκ, έχουν σαν κύριο έργο να αναγνωρίσουν ποιοι πελάτες ενδέχεται να έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση (δυναμικοί πελάτες) και άρα να αποφύγουν την σπατάλη πόρων σε πελάτες που δεν φαίνεται να έχουν αυτή την δυνατότητα (δηλαδή να εξελιχθούν σε key accounts).

Στην πράξη, σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση-προμηθευτής υποβάλλει προσφορές σε βασικά προϊόντα ή υπηρεσίες της (χωρίς να λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τυχόν ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη) ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να

συλλέξει πληροφορίες για τους πελάτες αυτούς, προκειμένου να καθορίσει εάν έχουν την προοπτική εξέλιξης σε πελάτη στρατηγικής σημασίας (key account potential).

#### 2.4.2 Early-KAM

Σε αυτό το στάδιο, ο προμηθευτής ασχολείται κυρίως με την αναζήτηση ευκαιριών για στενότερη συνεργασία με τον υποψήφιο στρατηγικό πελάτη, προσδιορίζοντας τα κίνητρα, την κουλτούρα και τις γενικότερες επιδιώξεις του πελάτη αυτού (τι δηλαδή πραγματικά αναζητά ο πελάτης από τον προμηθευτή του). Παράλληλα, όπως μας εξηγούν οι Millman και Wilson (1995), κρίνεται σκόπιμο ο προμηθευτής να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες για τους ανταγωνιστές του (δηλαδή άλλες επιχειρήσεις-προμηθευτές που συνεργάζονται με τον προς εξέταση πελάτη) και να ανιχνεύσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους, έναντι της δικής του επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, ο προμηθευτής δύναται να παρουσιάσει μια πιο ελκυστική προσφορά (αφού θα γνωρίζει ήδη τις δυνατότητες των ανταγωνιστών του) και να προσπαθήσει να πείσει τον υποψήφιο πελάτη, για τα επιπρόσθετα οφέλη που θα “απολαμβάνει” από την συνεργασία τους.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, απαιτείται να εξερευνηθεί εσωτερικά ο πελάτης και πιο συγκεκριμένα η δομή και οι διαδικασίες που ακολουθούνται από την μονάδα λήψης αποφάσεων του πελάτη (customer’s decision-making unit), όπως επίσης και η κατανόηση της φύσης των εργασιών του πελάτη και άρα τα πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν κατά την διαδικασία πρόσδοσης προστιθέμενη αξίας (value-adding process).

Στο ζήτημα της μονάδας λήψης αποφάσεων του πελάτη θα θέλαμε να προσθέσουμε ότι κρίνεται σημαντικό, αρκετά πριν φτάσουμε σε αυτό το σημείο έρευνας, να έχουμε προσδιορίσει τον άνθρωπο αυτό που θα μας “ανοίξει την πόρτα” της επιχείρησης του πελάτη (gatekeeper) και θα μας επιτρέψει να παρουσιάσουμε με αναλυτικό τρόπο το προσφερόμενο από μέρος προμηθευτή προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία). Για παράδειγμα, στην περίπτωση των ναυτιλιακών

εταιρειών, έχει παρατηρηθεί ότι ο άνθρωπος αυτός μπορεί να είναι ένα χαμηλόβαθμο στέλεχος της εταιρείας (για παράδειγμα μια γραμματέας του τμήματος προμηθειών) ή ακόμα και ένας υπάλληλος της υποδοχής.

Συνεχίζοντας οι Millman και Wilson (1995) αναφέρουν ότι σε αυτό το στάδιο θα γίνουν κάποιες προσωρινές-δοκιμαστικές αλλαγές στην προσφορά του προμηθευτή-πωλητή, ώστε να ταιριάζει περισσότερο με τις απαιτήσεις του πελάτη-αγοραστή. Οι προσπάθειες του προμηθευτή, τόσο στην διαδικασία πωλήσεων όσο και στο μάρκετινγκ, θα επικεντρωθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, μέσω σταθερής απόδοσης αλλά και ανοιχτής γραμμής επικοινωνίας με τον πελάτη. Θα θέλαμε επίσης να σχολιάσουμε σε ότι αφορά τον προς εξέταση τροφοδότη πλοίων, ότι στην πράξη έχει παρατηρηθεί να επιτυγχάνετε σταθερή απόδοση στις υπηρεσίες του κατά το πρώτο διάστημα συνεργασίας με έναν πελάτη, ωστόσο αυτή η επίδοση τείνει να φθίνει με το πέρασμα του χρόνου, τόσο στο κομμάτι της τροφοδοσίας (για παράδειγμα στο κομμάτι της ποιότητας ή των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων), όσο και στο κομμάτι των διοικητικών υπηρεσιών (για παράδειγμα στην ανταπόκριση σε παράπονα ή σε ζητήματα λογιστικής υποστήριξης).

Επίσης, οι πωλητές και KA managers θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσαρμόσουν την προσφορά τους ώστε να προσφέρουν την πλέον εξατομικευμένη λύση (customised solution), που θα καλύπτει τις ανάγκες του αγοραστή. Ωστόσο, για να γίνει αυτό και σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας για την μακροχρόνια εξέλιξη αυτής της σχέσης (μην ξεχνάμε βρισκόμαστε ακόμα σε αρχικό στάδιο KAM), είναι πιθανόν να χρειαστεί να προωθήσουν την ιδέα-φιλοσοφία για εξατομικευμένες προσφορές εντός της επιχείρησης του προμηθευτή. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να καταφέρουν να πείσουν την ηγεσία του προμηθευτή, να ενστερνιστεί την φιλοσοφία του μάρκετινγκ, δηλαδή της προσφοράς εξατομικευμένων λύσεων με στόχο την κάλυψη των πραγματικών-βαθύτερων αναγκών του στρατηγικού πελάτη.

### 2.4.3 Mid-KAM

Καθώς λοιπόν αναπτύσσεται η σχέση μεταξύ πωλητή και αγοραστή, τόσο αυξάνει το επίπεδο εμπιστοσύνης αλλά παράλληλα και το εύρος των ζητημάτων που ανακύπτουν και από τις δύο πλευρές. Αυτό αντίστοιχα σημαίνει ότι θα πρέπει να αυξηθεί η διατμηματική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών (για παράδειγμα το λογιστήριο του προμηθευτή, με το λογιστήριο του πελάτη ή ο υπάλληλος του τμήματος τροφοδοσίας του πελάτη, με τον αντίστοιχο υπάλληλο του τμήματος προσφορών του προμηθευτή), με τον πωλητή ή τον KA manager να χάνει πλέον τον κεντρικό ρόλο που μέχρι πρότινος είχε ως βασικός διάυλος επικοινωνίας.

Επίσης, οι διαδικασίες KAM τείνουν να μετατοπίζονται προς υψηλότερα κλιμάκια όπως της ανώτερης διοίκησης (senior management level) λόγω της προσοχής που θα πρέπει να δοθεί στον πελάτη σε αυτό το στάδιο αλλά και των πόρων που θα πρέπει να κατανεμηθούν για την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου πελάτη (κάτι που προφανώς δεν μπορεί να γίνει από χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης λόγω της αδυναμίας άσκησης εξουσίας και άρα διάθεσης και κατανομής πόρων).

Ακόμα, μας εξηγείται ότι σε αυτό το στάδιο, παρά τις προσπάθειες του προμηθευτή, είναι πιθανό να μην έχει επιτευχθεί η αποκλειστικότητα στην συνεργασία, για αυτό και θα πρέπει να εξακολουθήσει η προσεκτική παρατήρηση των ενεργειών των ανταγωνιστών προς τον συγκεκριμένο πελάτη.

### 2.4.4 Partnership KAM

Πλέον βρισκόμαστε σε ένα στάδιο ωριμότητας σε ότι αφορά την εξέλιξη της σχέσης με τον στρατηγικό πελάτη. Ο προμηθευτής συχνά αντιμετωπίζεται ως εξωτερικός πόρος του πελάτη (δηλαδή external resource και όχι με την κλασσική έννοια του seller). Ακόμα, εντατικοποιείται η κοινή χρήση ευαίσθητων

εμπορικών πληροφοριών, καθώς πλέον η σχέση επικεντρώνεται ολοένα και περισσότερο στην επίλυση κοινών προβλημάτων.

#### 2.4.5 Synergistic KAM

Σε αυτό το στάδιο προχωρημένης πλέον ωριμότητας, η διαχείριση του στρατηγικού πελάτη ξεπερνάει αυτό που θα χαρακτηρίζαμε ως μια απλή εταιρική σχέση, αφού υπάρχει πλέον μια θεμελιώδης αλλαγή στον τρόπο σκέψης αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την μεταξύ τους συνεργασία. Όπως μας εξηγείται, αγοραστής και πωλητής δεν αντιμετωπίζουν ο ένας την επιχείρηση του άλλου ως δύο ξεχωριστούς οργανισμούς, αλλά ως μέρη μιας ευρύτερης οντότητας, που από κοινού έχει ως στόχο την δημιουργία μιας κοινής αξίας στον κλάδο δραστηριοποίησης τους και κατ' επέκταση στην ευρύτερη αγορά.

Επί της ουσίας, σε αυτό το στάδιο βρισκόμαστε στο αποκορύφωμα της σχέσης μεταξύ πελάτη – προμηθευτή. Είναι πλέον στο χέρι και των δύο πλευρών για το πόσο θα διαρκέσει αυτή η κοινή πορεία και ο κοινός τρόπος σκέψης, αφού το επόμενο στάδιο είναι πλέον το στάδιο της αποσύνδεσης όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω.

#### 2.4.6 Uncoupling KAM

Όπως μας υποδεικνύει και ο τίτλος του τελευταίου σταδίου KAM, βρισκόμαστε πλέον στην φάση της αποσύνδεσης. Οι Millman και Wilson (1995) σχολιάζουν ότι το στάδιο αυτό, όπου ουσιαστικά έχουμε την “διάλυση” της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και στρατηγικού του πελάτη, αντιμετωπίζεται με ένα σχετικά υποτιμητικό τρόπο. Αυτό γιατί θεωρείται ότι μια επιτυχημένη σχέση θα πρέπει κατ' ανάγκη να είναι και μια μακροχρόνια σχέση. Ωστόσο όπως μας εξηγούν, αυτό δεν είναι απαραίτητο.

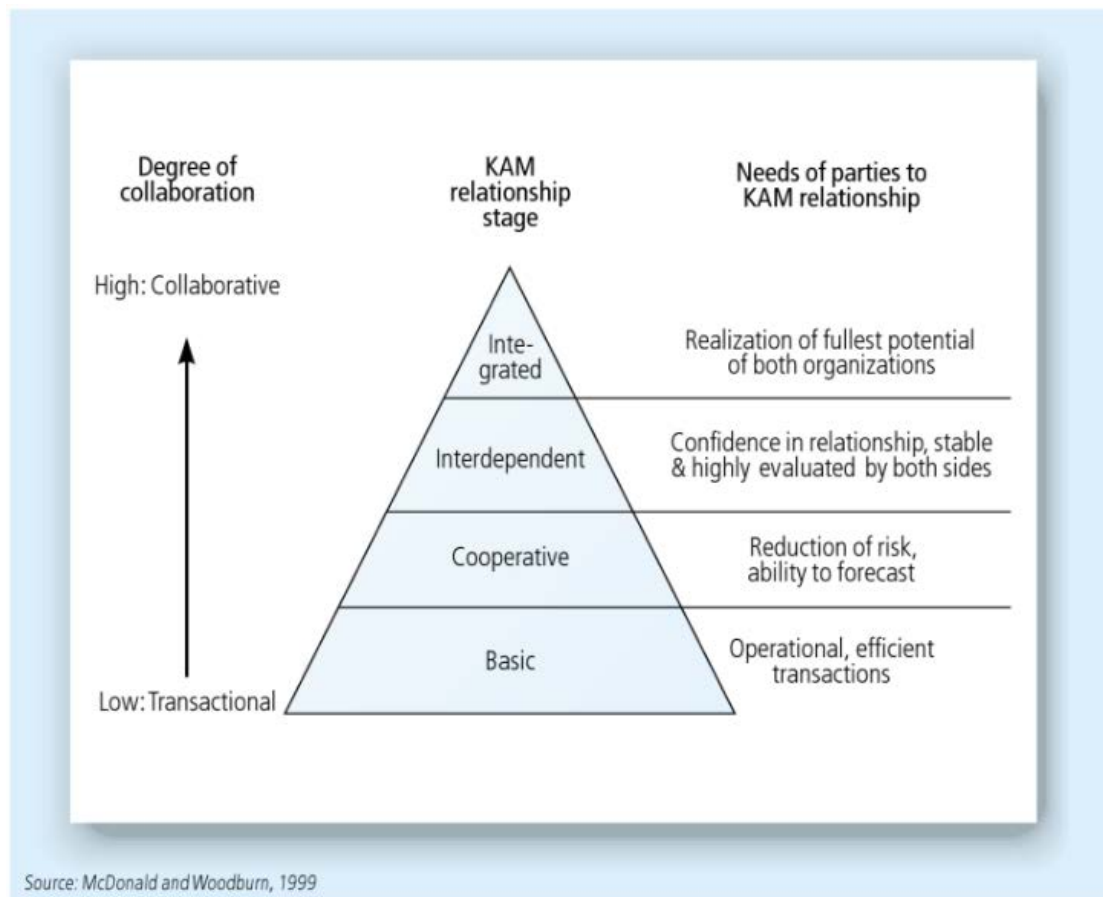
Όπως μας αναφέρουν, έχουν εντοπίσει αρκετές βραχυπρόθεσμες εταιρικές σχέσεις που αναφέρθηκαν ως εξαιρετικά επιτυχημένες από τους συμμετέχοντες και μάλιστα με σημαντικό όφελος να έρχεται εκ των υστέρων, μετά την λήξη της συνεργασίας και που προφανώς δεν είχε συνυπολογιστεί. Είναι χαρακτηριστικό αυτό που μας αναφέρει ο Low (1996, p. 33-34) στα συμπεράσματα της έρευνας του: “Το να ξέρεις πότε να βγεις από μια υπάρχουσα σχέση και αντίστοιχα να μπεις σε μια καινούργια, είναι πολύ πιθανό να ελαχιστοποιήσει το σημαντικά οικονομικό, πολιτικό και συναισθηματικό κόστος που σχετίζεται με την οικοδόμηση μιας σχέσης, που όμως δεν προοριζόταν ποτέ να διαρκέσει”.

Ένα τελευταίο σχόλιο των Millman και Wilson (1995) είναι ότι επί της ουσίας, πολλές σχέσεις ενισχύονται πολύ περισσότερο από ότι πραγματικά χρειάζεται (με την έννοια της πέραν του δέοντος σπατάλης πόρων) ενώ τελικά, ένα τυχαίο γεγονός μπορεί να σταθεί η αφορμή για να επιταχυνθεί ο τερματισμός τους. Αυτό λοιπόν το συμπέρασμα υποδηλώνει και την ανάγκη να έχουμε προγραμματίσει μια πιθανή αποσύνδεση-τερματισμό μιας σχέσης, έχοντας κατά νου ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης, που προφανώς θα μειώσει τις επιπτώσεις της αποσύνδεσης και ταυτοχρόνως θα μας ανοίξει τον δρόμο για την δημιουργία μιας καινούργιας μακροχρόνιας συνεργατικής σχέσης.

Από το παραπάνω σχόλιο αντιλαμβανόμαστε και την αναγκαιότητα, όλοι οι προμηθευτές, διαμέσου των KA managers, να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση σε ότι αφορά την αναζήτηση νέων υποψήφιων στρατηγικών πελατών, ειδικότερα όταν η σχέση τους με έναν στρατηγικό πελάτη έχει ήδη φτάσει το προαναφερόμενο στάδιο της ωριμότητας και άρα είναι πολύ πιθανό να βρεθεί σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα στο στάδιο της αποσύνδεσης.

Εναλλακτικά, οι McDonald και Woodburn (1999) παρουσιάζουν στο παρακάτω σχήμα (Πίνακας 2), με πιο συνοπτικό τρόπο, τα στάδια εξέλιξης της σχέσης πελάτη-προμηθευτή εντός του προγράμματος KAM. Επί της ουσίας, παραλληλίζουν την εξέλιξη της σχέσης εντός ενός προγράμματος KAM με την πυραμίδα του Maslow, υπό την έννοια ότι κάθε επίπεδο της πυραμίδας αντανakλά διαφορετικό επίπεδο σχέσης (βασικό, συνεργατικό, στάδιο

αλληλεξάρτησης, ολοκλήρωση) και διαφορετικές ανάγκες του στρατηγικού πελάτη, που καλείται να ικανοποιήσει ο προμηθευτής.



Πίνακας 2 (McDonald & Woodburn, 1999)

Έτσι λοιπόν παρατηρούμε ότι όσο αυξάνει ο βαθμός της συνεργασίας μεταξύ πελάτη-προμηθευτή και προχωράμε στα στάδια KAM, τόσο μειώνονται οι κίνδυνοι, αυξάνει η αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών αλλά ταυτοχρόνως αυξάνει και η ανάγκη για εντοπισμό, κατανόηση και ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών του στρατηγικού πελάτη.

# Κεφάλαιο 3

## Κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη

### 3.1 Γενικά γνωρίσματα στρατηγικού πελάτη

Ο Ojasalo (2001), στην έρευνα του πάνω στην διαχείριση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες, προσπάθησε να αναγνωρίσει και να περιγράψει τα βασικά στοιχεία του KAM. Στηριζόμενος στα ευρήματά του, κατέληξε ότι το KAM περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Την αναγνώριση των στρατηγικών πελατών
- Την ανάλυση των στρατηγικών πελατών
- Την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής προσέγγισης και
- Την συνεχή ανάπτυξη των επιχειρησιακών δυνατοτήτων του προμηθευτή, με στόχο την βελτίωση της σχέσης του με τον στρατηγικό πελάτη

Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με το πρώτο από τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία, δηλαδή με την αναγνώριση του στρατηγικού πελάτη και κατ' επέκταση, με τα κριτήρια βάση των οποίων μπορούμε να αναγνωρίσουμε και εν συνεχεία να αναβαθμίσουμε έναν πελάτη σε στρατηγικής σημασίας.

Οι πελάτες λοιπόν που είναι πραγματικά στρατηγικής σημασίας είναι λίγοι στον αριθμό και θα πρέπει με κάποιο τρόπο να διακρίνονται από τους υπόλοιπους



(Guesalaga κ.ά., 2018). Ωστόσο, για να γίνει αυτή η διάκριση, είναι σημαντικό ο προμηθευτής να εξετάσει τι κυρίαρχα αναζητά από ένα στρατηγικό πελάτη (Ojasalo, 2001).

Με βάση το παραπάνω συμπέρασμα, καταλαβαίνουμε ότι κάθε προμηθευτής θα πρέπει να θέτει έναν αριθμό κριτηρίων, με βάση τα οποία θα αξιολογεί και θα καταλήγει στην ορθότερη επιλογή στρατηγικού πελάτη. Η διεθνής βιβλιογραφία μας αναφέρει διαφορετικούς τύπους-ομάδες τέτοιων κριτηρίων. Ο Cheverton (2008) προσδιόρισε 5 ομάδες παραγόντων-κριτηρίων: (1) την ελκυστικότητα του υποψήφιου στρατηγικού πελάτη, (2) την πιθανότητα επιτυχίας του προγράμματος KAM πάνω σε έναν συγκεκριμένο πελάτη, (3) την συμβατότητα των επιχειρηματικών στόχων πελάτη-προμηθευτή, (4) ειδικές ευκαιρίες που πιθανώς να προκύψουν και ευνοούν την επιλογή ενός συγκεκριμένου πελάτη και (5) τις δυνατότητες και πόρους που διαθέτει ο ίδιος ο προμηθευτής και άρα την ικανότητα του να εξυπηρετήσει με αποδοτικό τρόπο έναν πελάτη.

### 3.1.1 Κριτήρια Επιλογής

Παρόλο λοιπόν που η σημασία της επιλογής στρατηγικών πελατών (Key Accounts) είναι ευρέως αναγνωρισμένη στην βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, η εμπειρική έρευνα που ασχολείται με αυτό το θέμα είναι περιορισμένη (Tzempelikos & Gounaris, 2008). Ωστόσο, εάν θέλαμε να ξεκινήσουμε την συζήτηση σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής, θα λέγαμε ότι ένα σύνηθες χαρακτηριστικό των στρατηγικών πελατών (ίσως και η πλέον διαδεδομένη άποψη), είναι ότι αποτελούν τους μεγαλύτερους σε όρους κύκλου εργασιών πελάτες μιας επιχείρησης.

Την παραπάνω άποψη ενστερνίζεται και ο Barrett (1986), ο οποίος μας αναφέρει ότι το KAM στοχεύει στους μεγαλύτερους και πιο σημαντικούς πελάτες, στους οποίους η επιχείρηση οφείλει ειδική μεταχείριση στους τομείς του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των διοικητικών υπηρεσιών. Οι McDonald κ.ά. (1997) επίσης μας εξηγούν ότι ο κύκλος εργασιών (όγκος πωλήσεων) συχνά

περιγράφεται από τους αναλυτές ως ο πρωταρχικός παράγοντας επιλογής και κατηγοριοποίησης ενός πελάτη ως στρατηγικού ενώ επιπροσθέτως θεωρούν ότι πελάτες αυτού του όγκου, θα πρέπει να έχουν εξέχουσα θέση σε όρους αναγνωσιμότητας εντός του κλάδου δραστηριοποίησης τους.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, μία από τις δραστηριότητες του KAM είναι η προσαρμογή των αγαθών, υπηρεσιών και διαδικασιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη (product customization). Ωστόσο, αυτού του είδους η προσαρμογή απαιτεί την κατανομή σημαντικών πόρων στα αντίστοιχα Key Accounts (Boles, Pilling & Goodwyn, 1994). Ως εκ τούτου, οι προμηθευτές οφείλουν να είναι ιδιαίτερος προσεκτικοί κατά την αναβάθμιση ενός πελάτη σε στρατηγικής σημασίας (Tzempelikos κ.ά., 2008). Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει και ο Caron (2001), ο οποίος τονίζει την σημαντικότητα της ορθής επιλογής στρατηγικού πελάτη, αφού όπως μας εξηγεί, η εφαρμογή ενός προγράμματος KAM συνεπάγεται δέσμευση πολλών, διαφορετικών και σημαντικών πόρων (οικονομικοί, ανθρώπινοι, υλικοτεχνικοί).

Μελετώντας την περίπτωση του συγκεκριμένου τροφοδότη πλοίων διαπιστώνουμε ότι πράγματι, το κυριότερο κριτήριο κατηγοριοποίησης ενός πελάτη ως στρατηγικού είναι ο τζίρος του προς την επιχείρηση. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι ο τροφοδότης θέτει σε δεύτερη μοίρα την κερδοφορία αυτή καθ' αυτή, όταν θεωρήσει ότι είναι σε θέση να κερδίσει την πλειονότητα των παραγγελιών από μέρους συγκεκριμένου πελάτη (άλλωστε αυξημένος όγκος πωλήσεων προς ένα πελάτη συνήθως συμβαίνει όταν τα ποσοστά κέρδους μειωθούν με στόχο την αύξηση των πωλήσεων). Η παραπάνω κίνηση βέβαια στοχεύει κυρίως στον ψυχολογικό πόλεμο έναντι των ανταγωνιστών του, που προφανώς δεν γνωρίζουν ότι η προσωρινή "αγκίστρωση" ενός πελάτη στον προμηθευτή προέρχεται από τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές εις βάρος της κερδοφορίας.

Σύμφωνα με τον Caron (2001), σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τον κανόνα του 80/20 (γνωστός και ως κανόνας Pareto). Παρότι αυτός ο κανόνας μπορεί να αναγνωστεί με διάφορους τρόπους, μια τυπική ερμηνεία είναι ότι το 80% του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης, προέρχεται από μόλις το 20% των

πελατών της. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό τον κανόνα (ή ένα αντίστοιχο όπως 90/10 ή 75/25), το 20% των πελατών της επιχείρησης (ή αντίστοιχα 10% ή 25%), διαδραματίζουν τον πλέον σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη λειτουργία του οργανισμού, που υπερβαίνει κατά πολύ τον αντίστοιχο ρόλο του “μέσου” πελάτη.

Στον τομέα της ποντοπόρου ναυτιλίας και λόγω του παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα της, ο κανόνας Pareto δεν φαίνεται να λειτουργεί, υπό την έννοια ότι οι πωλήσεις προς τους πελάτες παρουσιάζουν διακύμανση ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται τα πλοία της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας/πελάτη του προμηθευτή. Έτσι, πελάτες που για συγκεκριμένη χρονική περίοδο (που μπορεί να καλύπτει και αρκετά συνεχόμενα έτη) έχουν τα πλοία τους σε δρομολόγια που περιλαμβάνουν το Ηνωμένο Βασίλειο, μπορεί και να έχουν στρατηγική σημασία για τον προμηθευτή και πράγματι κάποιοι από αυτούς τους πελάτες, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να ακολουθούν τον κανόνα Pareto. Ωστόσο, οι ίδιοι αυτοί πελάτες, εάν ξαφνικά αλλάξουν τα δρομολόγια τους και το Η.Β δεν περιλαμβάνεται στους προορισμούς τους, δεν συνεισφέρουν στον κύκλο εργασιών του προμηθευτή και προφανώς αντικαθίστανται από άλλους.

Καταλήγοντας ο Caron (2001), εξομοιώνει αυτούς τους πολύ σημαντικούς πελάτες (σε όρους μεγέθους πωλήσεων) με τα υψηλής αξίας και σημαντικότητας περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Μάλιστα αναφέρει ότι σε πολλές περιπτώσεις, αυτοί οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη αξία και σημαντικότητα ακόμα και από πολλά από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού ενός οργανισμού.

Ωστόσο, η επιλογή στρατηγικού πελάτη με βάση το παραπάνω χαρακτηριστικό, δηλαδή του όγκου εργασιών ή αντίστοιχα του όγκου αγορών από την επιχείρηση-προμηθευτή πιθανότατα δεν είναι η σωστότερη (Sharma, 1997). Συνεχίζοντας ο Sharma (1997) προτείνει η επιχείρηση να καθορίζει τους στρατηγικούς της πελάτες με βάση την κερδοφορία που απορρέει από αυτούς.

Η σημαντικότητα ενός στρατηγικού πελάτη μπορεί να βασίζεται και σε διάφορα άλλα κριτήρια, εκτός της άμεσης οικονομικής σημασίας που έχει για την

επιχείρηση-προμηθευτή (Millman & Wilson, 1999). Κάποια επιπρόσθετα κριτήρια που μας παραθέτουν είναι η χρησιμοποίηση του ονόματος (brand name) του στρατηγικού πελάτη ως αναφορά στην διαδικασία προσέλκυσης νέων στρατηγικών πελατών - το λεγόμενο goodwill μιας επιχείρησης, δηλαδή η φήμη και πελατεία της, η πρόσβαση σε τεχνογνωσία (process & technological knowledge) αλλά και η πρόσβαση σε αγορές μέσω του στρατηγικού πελάτη που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αδύνατη η διείσδυση του προμηθευτή.

Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι η προαναφερθείσα επιλογή του προμηθευτή να μειώνει την κερδοφορία με σκοπό να διεκδικεί το μέγιστο μερίδιο των εξόδων ενός πελάτη, βασίζεται και στην ανάγκη από μέρους του προμηθευτή να “διαφημίζει” την σχέση του με συγκεκριμένους πελάτες διεθνούς εμβέλειας, με στόχο την καταξίωση του και την διεκδίκηση ακόμα μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Στα παραπάνω κριτήρια, η Pels (1992) έρχεται να προσθέσει την πιθανότητα αύξησης του όγκου των πωλήσεων του προμηθευτή προς ένα πελάτη (που ο προμηθευτής τον εξετάζει ως πιθανό στρατηγικό πελάτη). Το παραπάνω κριτήριο το αναλύει περαιτέρω με βάση το κενό στις σημερινές πωλήσεις αλλά το κενό σε πιθανές μελλοντικές πωλήσεις.

Σε ότι αφορά τις σημερινές πωλήσεις, υπολογίζει το ποσοστό του μεριδίου που κατέχει ο προμηθευτής στις συνολικές αγορές ενός πελάτη (“share of wallet” – προφανώς κάθε προμηθευτής θέλει να κατέχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό από τα συνολικά έξοδα του πελάτη). Σε ότι αφορά τις πιθανές μελλοντικές πωλήσεις (potential volume), εξετάζει κατά πόσο ένας πελάτης είναι ικανός να ακολουθήσει μια μελλοντική άνοδο του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Έτσι, με την εξέταση της δυναμικής ενός πελάτη, ο προμηθευτής είναι σε θέση να κρίνει εάν ένας πελάτης κρίνεται ως στρατηγικής σημασίας, την δεδομένη στιγμή ή στο κοντινό μέλλον.

Άρα, ο βαθμός σημαντικότητας ενός πελάτη από μέρους προμηθευτή δεν κρίνεται μόνο από τον τωρινό όγκο πωλήσεων άλλα και από την δυναμική εξέλιξης του στο μέλλον. Αυτό άλλωστε μας εξηγεί και ο Ojasalo (2001), ότι δηλαδή κατά την διαδικασία επιλογής ή αναβάθμισης ενός πελάτη σε

στρατηγικής σημασίας, θα πρέπει ο προμηθευτής να προσδιορίσει ποιοι πελάτες μπορούν να πετύχουν τους στόχους που θέτει επί του παρόντος ή έχουν την δυνατότητα να τους πετύχουν στο μέλλον.

Στο παραπάνω συμπέρασμα συμφωνεί και ο Spencer (1999), εξηγώντας ότι κατά την διαδικασία κατηγοριοποίησης ενός πελάτη ως στρατηγικού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται σε δείκτες που απεικονίζουν την δυναμική του πελάτη.

Τα προαναφερθέντα συμπεράσματα, σχετικά με την ανάγκη προσδιορισμού της προοπτικής εξέλιξης των πωλήσεων ενός υποψήφιου στρατηγικού πελάτη, φαίνεται να επεκτείνονται και στο κριτήριο της κερδοφορίας. Έτσι λοιπόν μας εξηγείται ότι στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου το μάρκετινγκ καλείται να αποδείξει την συμβολή του στην αξία των μετοχών της εκάστοτε επιχείρησης (Doyle, 2000), το ζήτημα του ποιοι πελάτες είναι κερδοφόροι αλλά και το πώς μετράται η κερδοφορία τους γίνεται όλο και πιο σημαντικό (Reinartz και Kumar, 2020).

Παρότι οι στρατηγικοί πελάτες αποτελούν το κλειδί για αύξηση του μεριδίου αγοράς και του κύκλου εργασιών κάθε προμηθευτή, το κόστος εξυπηρέτησης τους ενδέχεται να “διαβρώσει” την κερδοφορία (McDonald, 2020). Ακαδημαϊκές έρευνες έχουν επίσης δείξει ότι κάποιο ποσοστό πελατών δεν αποφέρει κέρδος, τουλάχιστον όταν μελετάμε την βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (Wilson, 1996; Van Raaij κ.ά., 2003). Ωστόσο, ο βαθμός κερδοφορίας ή μη κερδοφορίας των πελατών αυτών μπορεί να αλλάξει σε ουσιαστικό βαθμό από περίοδο σε περίοδο (Wilson, 1996). Άρα, λόγω αυτών των διακυμάνσεων της κερδοφορίας από περίοδο σε περίοδο, οι αποφάσεις που αφορούν τους προς εξέταση πελάτες θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση μακροπρόθεσμα δεδομένα (Ryals, 2006).

Στην περίπτωση του προς εξέταση τροφοδότη, τα παραπάνω κριτήρια (τόσο δηλαδή της προοπτικής εξέλιξης των πωλήσεων, όσο και της προοπτικής εξέλιξης της κερδοφορίας των υποψήφιων στρατηγικών πελατών) δεν φαίνονται να λαμβάνονται υπ’ όψη καθότι η επιχείρηση δεν φαίνεται να διαθέτει τα αντανακλαστικά αυτά (ή ενδεχομένως και την εμπειρία), ώστε να

είναι σε θέση να αξιολογήσει την δυναμική των πελατών της και άρα αρκείται στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης τους.

Ο Ojasalo (2001) στην έρευνα του δίνει μια ακόμα διάσταση σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής. Εκτός των προαναφερθέντων κριτηρίων στα οποία και συμφωνεί, μας θέτει άλλες δύο ενδιαφέρουσες προς εξέταση παραμέτρους. Κατά πρώτον, μας αναφέρει ότι ο προμηθευτής θα πρέπει να συγκρίνει τους δικούς του σχεσιακούς-επικοινωνιακούς στόχους (relationship goals) με αυτούς του πελάτη, ειδικά όταν πρόκειται να πάρει στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν το κομμάτι της επικοινωνίας του. Για παράδειγμα για το αν θα επενδύσει σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που θα αναλάβει την επικοινωνία όπως είναι οι key account managers.

Κατά δεύτερο, μας εξηγεί ότι είναι χρήσιμο για τον προμηθευτή να γνωρίζει και να αξιολογεί το κόστος που θα χρειαστεί να καταβάλει για την εξυπηρέτηση του στρατηγικού πελάτη και την πιθανότητα ο στρατηγικός πελάτης να αντικαταστήσει τον προμηθευτή με κάποιον άλλο. Μάλιστα, σε αυτό το δεύτερο κριτήριο θεωρεί ότι είναι σημαντικό από μέρους προμηθευτή να γνωρίζει εάν ο στρατηγικός πελάτης συνεργάζεται ταυτόχρονα με ανταγωνιστές του και ποια είναι η θέση του προμηθευτή ανάμεσα στους ανταγωνιστές (ποια είναι δηλαδή αυτοί οι ανταγωνιστές και εάν είναι επιχειρήσεις με υψηλότερη ή χαμηλότερη θέση από τον προμηθευτή στον κλάδο).

## 3.2 Αξιολόγηση του Ρίσκου του Στρατηγικού Πελάτη

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα KAM, συνεπάγεται ρίσκο για τον προμηθευτή (Ryals and McDonald, 2008). Ο προμηθευτής χρειάζεται να επενδύσει πάνω στην σχέση του με τον στρατηγικό πελάτη αρχικά προσλαμβάνοντας KA managers και αρκετές φορές να πραγματοποιήσει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας ή ακόμα και την δομή της επιχείρησης του.

Θα μπορούσαμε να βρούμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στον προς εξέταση τροφοδότη πλοίων. Η επένδυση του πάνω στο πρόγραμμα KAM για την

εξυπηρέτηση των στρατηγικών του πελατών δεν περιορίστηκε μόνο στην προαναφερθείσα πρόσληψη KA managers. Αυτό που επιπροσθέτως χρειάστηκε ήταν να ιδρύσει γραφεία πωλήσεων στις χώρες κλειδιά, όπου και στελεχώθηκαν από τους αντίστοιχους KA managers (γραφείο πωλήσεων στην Ελλάδα, γραφείο πωλήσεων στην Ινδία κλπ). Ακόμη και εσωτερικά, σε λειτουργίες όπως της αποθήκης και του λογιστηρίου, απαιτήθηκε η πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα συγκεκριμένοι στρατηγικοί πελάτες, τόσο σε ότι αφορά την ποιότητα, όσο και την ταχύτητα εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.

Συνεχίζοντας οι (Ryals and McDonald, 2008) μας εξηγούν ότι καθώς αυτή η σχέση αναπτύσσεται πετυχημένα, ο προμηθευτής αναμένει περισσότερη δουλειά από τον στρατηγικό πελάτη (για την ακρίβεια, μεγαλύτερο μερίδιο από τα έξοδα του πελάτη του). Αυτό με την σειρά του σημαίνει ότι όσο περισσότερο ξοδεύει ο πελάτης στον προμηθευτή, τόσο μεγαλώνει η εξάρτηση του προμηθευτή από τον συγκεκριμένο στρατηγικό πελάτη. Έτσι λοιπόν, είναι πιθανό τελικά ο προμηθευτής να εξαρτάται από ένα μικρό αριθμό στρατηγικών πελατών.

Είναι εύκολο να φανταστούμε ποιες θα είναι οι συνέπειες για τον προμηθευτή, εάν χάσει κάποιους από αυτούς τους συγκεκριμένους πελάτες ή έστω και έναν εξ' αυτών. Οι Ryals και McDonald (2008) σχολιάζουν ότι η απώλεια ενός πελάτη με αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελεί μείζονα κίνδυνο για τον προμηθευτή ενώ προσθέτουν ότι όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο πελάτης (με την έννοια της συμμετοχής του στον κύκλο πωλήσεων του προμηθευτή), τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος για την επιχείρηση.

### 3.3 Οι κίνδυνοι του προμηθευτή εντός του προγράμματος KAM

Ένας από τους βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις επιλέγουν την ανάπτυξη σχέσεων είναι για να μειώσουν το ρίσκο (McDonald, Rogers and Woodburn,

2000). Συνεχίζοντας μας σχολιάζουν ότι αυτό μπορεί να έχει και το αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή καθώς οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη στενών, μακροχρόνιων σχέσεων, μαζί με τα οφέλη, αναλαμβάνουν και το αντίστοιχο ρίσκο. Βεβαίως οι McDonald κ.ά. (2000) δεν αποθαρρύνουν την ανάπτυξη σχέσεων, αντίθετα συμβουλεύουν ότι όσο αυξάνει η από κοινού δέσμευση (μεταξύ προμηθευτή και στρατηγικού πελάτη), η αμοιβαία κατανόηση, η εμπιστοσύνη αλλά και τα εμπόδια εξόδου, τόσο μειώνεται η πιθανότητα διάλυσης αυτής της σχέσης. Παρόλο αυτά, δεν αποκλείουν τους παρακάτω κινδύνους που ενδέχεται να βιώσει η επιχείρηση-προμηθευτής:

- Ρίσκο λόγω μιας ευκαιριακής σχέσης (που προφανώς αξιολογήθηκε με τα λάθος κριτήρια για το κατά πόσο είναι στρατηγικής σημασίας) και άρα κίνδυνος να μην επιστραφεί ποτέ πίσω στον προμηθευτή το ποσό που επένδυσε σε αυτή τη σχέση.
- Κίνδυνος ο προμηθευτής να δεσμευτεί σε ένα μόνο πελάτη, αποκλείοντας άλλους πελάτες (που πιθανώς να είναι ανταγωνιστικοί στον επιλεγθέντα πελάτη και άρα η συνεργασία με τον ένα, να αποκλείει την συνεργασία με τον άλλο, κάτι που συμβαίνει συχνά στην βιομηχανική αγορά), που όμως θα αποδειχθεί ως ο λάθος πελάτης.
- Κίνδυνος να παρεξηγηθεί η σχέση από κάποια από τα δύο μέλη, με αποτέλεσμα να μην υπάρξει αμοιβαίο αίσθημα ασφάλειας και έτσι αργά ή γρήγορα να επέλθει έξοδος του ενός μέρους από την σχέση.

Μια διαφορετική προσέγγιση των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο προμηθευτής έρχεται από την έρευνα των Ryals και McDonald (2008), οι οποίοι αφού απέρριψαν τον κίνδυνο χρεωκοπίας του στρατηγικού πελάτη, προχώρησαν σε μια σειρά από συνεντεύξεις και συνομιλίες με KA managers και KA directors. Οι συνεντεύξεις αυτές αποκάλυψαν τις ανησυχίες των τελευταίων για ένα αριθμό κινδύνων που αφορούν τους στρατηγικούς πελάτες για τους οποίους είναι υπεύθυνοι. Οι κίνδυνοι που αναφέρθηκαν ήταν οι παρακάτω:

- Η συνολική διακοπή της συνεργασίας (defection) ή η προσωρινή μετακίνηση του στρατηγικού πελάτη προς ανταγωνιστικό προμηθευτή (migration).



- Ασταθή πρότυπα αγορών (Volatile purchasing patterns)
- Αργός ρυθμός πληρωμών (Slow payment)
- Δυσφήμιση του προμηθευτή (Negative word of mouth)

Κάθε ένας από τους παραπάνω κινδύνους θα αναλυθεί λεπτομερώς στα επόμενα υποκεφάλαια.

### 3.3.1 Συνολική ή Προσωρινή διακοπή της συνεργασίας (Defection – Migration)

Ο κίνδυνος της συνολικής διακοπής της συνεργασίας μας αναφέρεται ως το σημαντικότερο ρίσκο σε ένα πρόγραμμα KAM. Όπως εξηγήσαμε και σε προηγούμενο στάδιο, όταν ο προμηθευτής εμπλέκεται σε προγράμματα KAM, αυτό ταυτοχρόνως σημαίνει ότι περισσότερη δουλειά έρχεται από λιγότερους πελάτες. Η απώλεια ενός τέτοιου πελάτη, από τον οποίο είναι απόλυτα εξαρτημένος ο προμηθευτής, είναι και ο πραγματικός κίνδυνος όπως επίσης και το μεγαλύτερο μειονέκτημα σε μία τέτοιου είδους σχέση.

Επίσης, η μερική διακοπή της συνεργασίας είναι εξίσου καταστροφική αφού μπορεί να εξελιχθεί σε συνολική διακοπή ενώ σε κάθε περίπτωση υποδηλώνει μια επιδεινούμενη σχέση. Ωστόσο, αυτή η περίπτωση είναι πιο δύσκολο να εντοπιστεί υπό την έννοια ότι ο πελάτης εξακολουθεί να συνεργάζεται με τον προμηθευτή αλλά παράλληλα ξοδεύει σημαντικά ποσά σε ανταγωνιστικές του προμηθευτή επιχειρήσεις. Οι Ryals και McDonald (2008) προτείνουν την συνεχή παρακολούθηση των τζιρών του στρατηγικού πελάτη, ώστε να μπορέσει να διαπιστωθεί έγκαιρα μια πιθανή μετατόπιση σε ανταγωνιστή και αντίστοιχα να υπάρξει έγκαιρη αντίδραση από μεριάς KA manager του προμηθευτή.

### 3.3.2 Ασταθή πρότυπα αγορών (Volatile purchasing patterns)

Άλλος ένα κίνδυνος με σαφή χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά είναι η αστάθεια των αγορών από μέρους στρατηγικού πελάτη. Ας υποθέσουμε μια περίοδο όπου ο πελάτης αυξάνει τις αγορές του προς τον προμηθευτή. Αυτό αυτόματα συνεπάγεται εντατικοποίηση της παραγωγής από μέρους προμηθευτή με στόχο την κάλυψη των αναγκών του πελάτη του εντός των χρονικών ορίων που του τίθενται και άρα αυξημένα κόστη για υπερωρίες, επιπλέον βάρδιες ή πρόσληψη εργατικού δυναμικού ορισμένου χρόνου, επείγουσα αγορά πρώτων υλών που συνεπάγεται αυξημένο κόστος κ.ά.

Αντίστοιχα ας υποθέσουμε μια εκτεταμένη περίοδο όπου ο στρατηγικός πελάτης μειώνει δραματικά τις παραγγελίες του. Αυτό με την σειρά του σημαίνει εργατικό δυναμικό που δεν έχει πλήρη απασχόληση, πάγια έξοδα που συνεχίζουν να πιέζουν την επιχείρηση και συνολικά έσοδα που πιθανότατα δεν επαρκούν για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών.

Άρα στην πρώτη περίπτωση ο προμηθευτής είναι πολύ πιθανό να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στην ζήτηση και άρα να βρεθεί με χαμηλές διαθεσιμότητες, ενώ στην δεύτερη περίπτωση να βρεθεί με απούλητα προϊόντα, που στην καλύτερη περίπτωση θα αποθηκευτούν και θα πουληθούν στο μέλλον σε χαμηλότερη της κανονικής τους τιμής, ενώ στην χειρότερη περίπτωση το προϊόν ενδέχεται να καταστραφεί (εάν πρόκειται για προϊόν με συγκεκριμένο χρόνο ζωής όπως για παράδειγμα ευαίσθητα τρόφιμα, φάρμακα, βρεφικές τροφές κλπ).

Ως μόνη στρατηγική μετριασμού του κινδύνου αυτού μας αναφέρεται η στενότερη συνεργασία με τον πελάτη, ώστε να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της ζήτησης από μέρους του και άρα να υπάρχει έγκαιρη προσαρμογή της παραγωγής από μέρους προμηθευτή.

### 3.3.3 Αργός ρυθμός πληρωμών (Slow payment)

Όπως αντιλαμβανόμαστε, ο κίνδυνος αυτός αφορά την μη τήρηση των συμφωνηθέντων όρων πληρωμής, με πιο σημαντική την περίοδο πίστωσης. Είναι γεγονός ότι όσο πιο ισχυρός είναι ο στρατηγικός πελάτης και άρα πιο μεγάλη η εξάρτηση του από αυτόν, τόσο πιο δύσκολη είναι η αντιμετώπιση αυτού του ευαίσθητου ζητήματος.

Στην περίπτωση του προς εξέταση τροφοδότη πλοίων έχει παρατηρηθεί ότι πράγματι οι στρατηγικοί του πελάτες, δηλαδή οι πλοιοκτήτριες ναυτιλιακές εταιρείες, ακολουθούν ένα πολύ αργό ρυθμό πληρωμών. Ο συγκεκριμένος τροφοδότης, λόγω του μικρού του μεγέθους (οικογενειακή επιχείρηση), δεν δύναται να παρέχει άνω των 60 ημερών πίστωση ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθεί πολιτική 30 ημερών. Ακόμα και όταν παράσχει το ανώτατο όριο των 60 ημερών, αυτό είναι απίθανο να τηρηθεί από τις ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες κατά πάγια τακτική ανταποκρίνονται κατά μέσο όρο στις 90 - 120 ημέρες. Αυτό όπως καταλαβαίνουμε είναι καταστροφικό για μια μικρή επιχείρηση, αφού θα την αφήσει χωρίς επαρκές κεφάλαιο κίνησης και πιθανότητα θα χρειαστεί κάποιου είδους βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, που όμως συνεπάγεται πρόσθετο κόστος χρηματοδότησης και άρα μείωση της κερδοφορίας.

Οι Ryals και McDonald (2008) προτείνουν στους KA managers τρεις στρατηγικές μετριασμού του συγκεκριμένου κινδύνου. Η πρώτη είναι η επιβράβευση της έγκαιρης πληρωμής μέσω μιας έκπτωσης που μπορεί να χορηγηθεί, για παράδειγμα 10% έκπτωση για πληρωμή εντός 60 ημερών. Στην περίπτωση μας, ο τροφοδότης παρέχει αυτό το κίνητρο για πληρωμή εντός του συμφωνηθέντος διαστήματος, ωστόσο σχεδόν πάντα οι ναυτιλιακές εταιρείες, παρότι επωφελούνται της έκπτωσης, εξακολουθούν να μην τηρούν τους όρους πληρωμής σε ότι αφορά την περίοδο πίστωσης. Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι οι οχλήσεις από μεριάς λογιστηρίου του προμηθευτή συχνά παρεξηγούνται από τον στρατηγικό πελάτη, που σε ορισμένες περιπτώσεις, εκμεταλλευόμενος την δύναμη του, μπορεί ακόμα και να "απειλήσει" τον προμηθευτή για προσωρινή

διακοπή της συνεργασίας και χρησιμοποίηση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για την τροφοδοσία των πλοίων τους.

Η δεύτερη στρατηγική που προτείνεται είναι η συζήτηση με τον στρατηγικό πελάτη και γενικότερα το να επικοινωνήσει ο προμηθευτής προς τον πελάτη τα σοβαρά προβλήματα που προκύπτουν από τον αργό ρυθμό πληρωμών. Θεωρούμε ότι η συγκεκριμένη στρατηγική έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, ειδικά αν η σχέση είναι εξίσου σημαντική και για τον στρατηγικό πελάτη. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του τροφοδότη πλοίων, υπήρξε στρατηγικός πελάτης που διαθέτει πλοία υποστήριξης πλωτών εξεδρών άντλησης πετρελαίου στην Βόρεια θάλασσα (τα λεγόμενα offshore vessels). Κατόπιν συζητήσεως και λόγω της εξάρτησης του από τον προμηθευτή (λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων αυτών των πλοίων παράκτιας τροφοδοσίας), αναγκάστηκε να τηρήσει τις προθεσμίες πληρωμών, ώστε να είναι βέβαιη η συνεχής τροφοδοσία των πλοίων του. Μην ξεχνάμε, ότι ένας μοχλός πίεσης από μεριάς προμηθευτή μπορεί να είναι το “πάγωμα” της παράδοσης παραγγελιών στα πλοία, έως ότου εξοφληθούν εκκρεμή τιμολόγια. Στην περίπτωση “σφιχτών” χρονοδιαγραμμάτων όπως συμβαίνει στα offshore πλοία, κάτι τέτοιο θα ήταν καταστροφικό.

Η τρίτη στρατηγική που προτείνεται είναι ο KA manager να προσπαθήσει να βρει τις πραγματικές αιτίες που οδηγούν στο πρόβλημα των αργών πληρωμών. Κοιτώντας εσωτερικά στην δική μας μελέτη περίπτωσης, εντοπίζουμε καθυστερήσεις που προκύπτουν λόγω μη τήρησης από πλευράς προμηθευτή συγκεκριμένων λογιστικών διαδικασιών, που απαιτούνται από ορισμένους στρατηγικούς πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι συγκεκριμένοι πελάτες απαιτούν όλα τα τιμολόγια να αποστέλλονται εκτός της ηλεκτρονικής μορφή τους και σε έντυπη μορφή, ώστε να έχουν τα γνήσια αντίτυπα. Αν λοιπόν αυτό δεν έχει περιέλθει στην γνώση του προμηθευτή, είναι λογικό να υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές. Άλλο παράδειγμα είναι ότι πολλές φορές αποστέλλονται απλά αντίγραφα των τιμολογίων που όμως δεν φέρουν την υπογραφή και την σφραγίδα του πλοίου (είθισται η σφραγίδα και υπογραφή του πλοίου να είναι και ο μοναδικός τρόπος απόδειξης παραλαβής των

εμπορευμάτων από τον καπετάνιο), άρα και εδώ διαπιστώνεται η πηγή του προβλήματος της καθυστέρησης στην πληρωμή.

### 3.3.4 Δυσφήμιση του προμηθευτή (Negative word of mouth)

Τα αρνητικά σχόλια που πολλές φορές εκφέρονται από στόμα σε στόμα, είναι ένας ακόμα κίνδυνος του προμηθευτή μέσα σε ένα πρόγραμμα ΚΑΜ. Όπως όλοι γνωρίζουμε, τα κακά νέα "ταξιδεύουν" στην αγορά πιο γρήγορα από τα καλά. Έχει μάλιστα αποδειχθεί μέσα από έρευνες ότι κατά μέσο όρο, ο ικανοποιημένος πελάτης θα επικοινωνήσει τις θετικές του εμπειρίες σε τρεις ακόμα επιχειρήσεις-υποψήφιους πελάτες ενώ αντίθετα, ο δυσαρεστημένος πελάτης, θα διαδώσει αρνητικά σχόλια σε έντεκα επιχειρήσεις-υποψήφιους πελάτες.

Οι Ryals και McDonald (2008) θεωρούν ότι η δυσφήμιση ως πρακτική είναι ασυνήθιστη στις σχέσεις ΚΑΜ, οι οποίες χαρακτηρίζονται από στενή συνεργασία. Ωστόσο, εάν κάτι τέτοιο προκύψει, ο ΚΑ manager θα πρέπει να ενεργήσει άμεσα καθώς έχει αποδειχθεί, ότι τα αρνητικά σχόλια επιδεινώνονται όταν ο πελάτης θεωρήσει ότι τα σχόλια του αγνοούνται και ότι δεν πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες από πλευράς προμηθευτή.

Μάλιστα, μας αναφέρεται ότι ο ΚΑ manager θα πρέπει να ενημερώνει σε συχνά διαστήματα τον στρατηγικό πελάτη για τις ενέργειες αυτές που λάβανε χώρα ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα του, που με τη σειρά του έγινε αιτία αρνητικών σχολίων. Αυτό δίνει την πεποίθηση στον πελάτη ότι η γνώμη του λαμβάνεται υπ' όψη και άρα μειώνεται ο κίνδυνος περαιτέρω δυσφήμισης. Ακόμα προτείνεται συνάντηση του ΚΑ manager με τον στρατηγικό πελάτη, ώστε να διαπιστωθεί εάν ο πελάτης έμεινε ευχαριστημένος από την αντιμετώπιση του προβλήματος του.

Συνοψίζοντας οι Ryals και McDonald (2008) σχολιάζουν ότι όλοι οι παραπάνω κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν με προσεκτικό προγραμματισμό και εποπτεία. Επίσης εντοπίζουν ότι η ανησυχία των ΚΑ managers αφορά κυρίως τον κίνδυνο απώλειας ενός πελάτη (defection-migration), αφού θεωρούν ότι αυτό

αντανακλά άμεσα στους ίδιους. Προτείνουν μάλιστα στους KA managers συγκεκριμένα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν (ερωτηματολόγια με βαθμολογία-σκορ απόδοσης, που δίνουν μια ένδειξη για το σημείο στο οποίο βρίσκεται η σχέση με τον εκάστοτε πελάτη), ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν το ρίσκο κατά την υλοποίηση του προγράμματος KAM.

# Κεφάλαιο 4

## Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ΚΑΜ

Η διεθνής επιχειρηματική κοινότητα αναγνωρίζει ότι τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δεσμεύονται στην εξυπηρέτηση των πλέον σημαντικών πελατών της επιχείρησης (Guesalaga, 2014). Ο πρόεδρος και CEO του Strategic Account Management Association (SAMA) έκανε την εξής παρατήρηση: “Η συμμετοχή και καθοδήγηση εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης είναι ο πιο κρίσιμος δείκτης επιτυχίας” (Napolitano 1997, p. 5). Η διεθνής βιβλιογραφία επίσης αναγνωρίζει ότι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης είναι ένας από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των προγραμμάτων ΚΑΜ (Guesalaga, 2014) ενώ οι Millman και Wilson (1999) θεωρούν την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ως προϋπόθεση που διευκολύνει την εφαρμογή των διαδικασιών ΚΑΜ.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Tzempelikos & Gounaris (2015), οι δύο πλέον ισχυρές δυνάμεις των δραστηριοτήτων ΚΑΜ που δίνουν σχεσιακά αποτελέσματα, είναι η προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη (product customization) και η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης (top management involvement). Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά την

ανώτατη διοίκηση κατέληξαν ότι θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στα προγράμματα KAM μέσω της λήψης αποφάσεων (σε στρατηγικό επίπεδο) αλλά και να διαθέτει στους KA managers την απαραίτητη εξουσία, πόρους και καθοδήγηση, ώστε οι τελευταίοι να είναι σε θέση να δημιουργήσουν εξατομικευμένες λύσεις για τους στρατηγικούς πελάτες της επιχείρησης.

Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει και ο Pardo (1999), ο οποίος θεωρεί ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επιμένει στην σπουδαιότητα του προγράμματος KAM και να το αναγάγει ως έναν από τους στρατηγικούς προσανατολισμούς της επιχείρησης. Αυτή η συγκεκριμένη θέση, δίνει στους φορείς διαχείρισης του προγράμματος KAM (π.χ. στους account managers) μια ορισμένη νομιμότητα ώστε να μπορούν να προχωρήσουν στις απαραίτητες ενέργειες, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των στρατηγικών πελατών της επιχείρησης.

Μάλιστα, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου εντοπίζεται εσωτερική αντίσταση σε ότι αφορά την εκτέλεση προγραμμάτων KAM από τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, τα αποτελέσματα της έρευνας των Wilson & Woodburn (2014) έδειξαν ότι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης μπορεί να κάμψει τέτοιου είδους αντίσταση.

Κοιτώντας εσωτερικά εντός του τροφοδότη μπορούμε να εντοπίσουμε παραδείγματα προβλημάτων που μπορεί να επιφέρει η έλλειψη εξουσίας όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Η αδυναμία των KA managers να “επιβάλλουν” συγκεκριμένα ποιοτικά πρότυπα και διαδικασίες για συγκεκριμένους πελάτες είναι ένα από αυτά. Το πρόβλημα αυτό εντοπίζεται κυρίως στις διαδικασίες που παίρνουν μέρος κατά την προετοιμασία της παραγγελίας του πελάτη, με εμπλεκόμενα μέρη κυρίως το προσωπικό της αποθήκης. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα έλλειψης πόρων είναι η μη ύπαρξη ομάδας ατόμων υπεύθυνα για την υποστήριξη του έργου των KA managers. Το ιδανικό θα ήταν κάθε KA manager να διαθέτει την δική του ομάδα από άτομα που θα είναι υπεύθυνα για την δημιουργία προσφορών προς τους πελάτες (sales quotes) αλλά και θα διαχειρίζονται της αντίστοιχες παραγγελίες (order processing) των πελατών για τους οποίους είναι υπεύθυνος ο κάθε account manager.



Επίσης, σύμφωνα με τον Tzempelikos (2015), η ανώτατη διοίκηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση των οργανισμών, ενώ οι Millman & Wilson (1999) θεωρούν την δέσμευση από μέρους της ανώτατης διοίκησης ως απαραίτητη προϋπόθεση που διευκολύνει την υλοποίηση προγραμμάτων KAM. Άλλωστε, από την στιγμή που στο KAM εμπλέκονται πολλά τμήματα του οργανισμού, είναι σημαντικό η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να δίνει το παράδειγμα μέσω των ενεργειών της στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού καθώς και να δείχνει δέσμευση στις αρχές του KAM (Workman, Homburg & Jensen, 2003). Σε αυτό συμφωνεί και ο Tzempelikos (2015), σύμφωνα με τον οποίο, η ανώτατη διοίκηση, μέσω της στρατηγικής της θέσης εντός του οργανισμού, μπορεί και πρέπει να συνεισφέρει στην βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων της, μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης και ανταμοιβών.

Ένα παράδειγμα που μπορούμε να εντοπίσουμε εντός του προμηθευτή είναι η ανάγκη προσήλωσης και δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν δεν είναι αρκετό να τίθενται υψηλά πρότυπα ποιότητας, θα πρέπει ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος να παρακολουθεί τα επίπεδα ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, να μελετά τα παράπονα των πελατών (και δη των στρατηγικών) αλλά και κυριότερα να καθοδηγεί τους εργαζομένους στον τρόπο ικανοποίησης των παραπόνων αυτών. Από προσωπική εμπειρία θεωρώ ότι σε πολύ σημαντικούς πελάτες, η γραπτή ή ακόμα και τηλεφωνική ανταπόκριση της επιχείρησης σε κάποιο εξαιρετικά κρίσιμο παράπονο, θα πρέπει να γίνεται από τον ίδιο τον διευθύνοντα σύμβουλο (σε συνεννόηση πάντα με τον αντίστοιχο KA manager), ώστε να δίνεται με τον πλέον ξεκάθαρο τρόπο το στίγμα της προσήλωσης στα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα, τόσο εξωτερικά προς τον πελάτη, όσο και εσωτερικά προς τους εργαζόμενους του προμηθευτή.

Σύμφωνα με τον Guesalaga (2014), η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας στην ανάπτυξη νέου πελατολόγιου (new business development), στον μακροχρόνιο σχεδιασμό της πορείας της επιχείρησης (long-term agenda) αλλά και στο να κατευθύνει την εταιρεία όταν περιέλθει σε “κολλώδεις” καταστάσεις (sticky situations).

Εξειδικεύοντας τα παραπάνω μας αναφέρει ότι η ανώτατη διοίκηση είναι επίσης σε θέση να συνεισφέρει τεχνογνωσία που οι KA managers ίσως δεν διαθέτουν, λόγω της ευρύτερης εικόνας που διαθέτουν οι πρώτοι για την επιχείρηση, τον κλάδο αλλά και για την γενικότερη οικονομική δραστηριότητα που επικρατεί στην αγορά. Μάλιστα, λόγω της μεγαλύτερης δύναμης-δικαιοδοσίας που διαθέτουν (σε σχέση με τους KA managers), μας εξηγείται ότι η ανώτατη διοίκηση είναι πρόθυμη να πάρει μεγαλύτερα ρίσκα κατά την διαπραγμάτευση με τον πελάτη (προφανώς χωρίς να υπάρχει η ανάγκη να ζητήσουν την άδεια κάποιου άλλου ιεραρχικά ανώτερου στελέχους).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιπλέον έκπτωση επί προσφορών ή επέκταση της πιστωτικής περιόδου ή ακόμα και του πιστωτικού ορίου ενός στρατηγικού πελάτη, ενέργειες που στην περίπτωση ενός KA manager θα έπρεπε να επικοινωνηθούν σε υψηλότερα κλιμάκια και να πάρουν την αντίστοιχη έγκριση (ή απόρριψη).

Επιπροσθέτως, βρέθηκε ότι η ανώτατη διοίκηση επιδρά στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων KAM μέσω της βελτιωμένης απόδοσης των KA managers. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα των Homburg & Stock (2004) έδειξε ότι η επικοινωνία με τον πελάτη από μέρους ανώτατης διοίκησης εκλαμβάνεται από τους KA managers ως υποστήριξη του έργου τους αλλά και ως πηγή κινήτρου, η οποία μπορεί να δώσει ώθηση στις προσπάθειες τους και τελικά να οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Άλλωστε μην ξεχνάμε ότι όπως κάθε εργαζόμενος, έτσι και οι account managers έχουν την ανάγκη αναγνώρισης και αυτο-επιβεβαίωσης, που θα τους ωθήσει σε ακόμα πιο ενεργή συμμετοχή και δέσμευση στις διαδικασίες του οργανισμού.

Ακόμα, σύμφωνα με τα ευρήματα των Homburg κ.ά. (2002), οι επιχειρήσεις των οποίων η λειτουργία του KAM χαρακτηρίζεται από την συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, τείνουν να έχουν υψηλότερη κερδοφορία ενώ οι Workman κ.ά. (2003) αποδεικνύουν ότι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στο πρόγραμμα KAM έχει θετική συσχέτιση στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών.

Το παραπάνω συμπέρασμα μπορεί να το επιβεβαιώσει ο υποφαινόμενος. Σε περιόδους όπου η ανώτατη διοίκηση βρίσκεται σε καθημερινό επίπεδο στην επιχείρηση και εργάζεται σε συστηματική βάση, παρατηρείται άνοδος των πωλήσεων αλλά και της κερδοφορίας. Ειδικά σε ότι αφορά την κερδοφορία έχει παρατηρηθεί ότι αυτή η αύξηση προκύπτει λόγω συμπίεσης του κόστους μεταφοράς των παραγγελιών λόγω καλύτερου προγραμματισμού των δρομολογίων των φορτηγών (όφελος τόσο σε κόστος καυσίμου όσο και σε μείωση κόστους υπερωριών των οδηγών). Μην ξεχνάμε αυτό που προαναφέρθηκε, ότι δηλαδή η ανώτατη διοίκηση έχει ευρύτερη εικόνα της επιχειρήσεως σε σχέση με τους διευθυντές τμημάτων και μπορεί να παρέμβει διορθωτικά χρησιμοποιώντας την αυξημένη της εμπειρία.

Οι Gounaris & Tzempelikos (2013) προχωράνε ένα βήμα παραπέρα και μας επισημαίνουν ότι η ανώτατη διοίκηση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο να εποπτεύει την λειτουργία του KAM. Μας εξηγούν ότι επιπροσθέτως θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες που θα βοηθήσουν στην περαιτέρω βελτίωση των σχέσεων με τον στρατηγικό πελάτη. Ως μια τέτοια πρωτοβουλία μας αναφέρεται η πολιτική συναντήσεων με τους στρατηγικούς πελάτες, η οποία χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης από τους δεύτερους λόγω του ότι τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί για τον προμηθευτή τους. Άλλη πρωτοβουλία που μας αναφέρεται αφορά την επίβλεψη του καταμερισμού των απαραίτητων πόρων για την εύρυθμη λειτουργία του KAM (σε όρους οικονομικών πόρων, διαθέσιμου χρόνου, ανθρώπινων πόρων). Οι Workman κ.ά., (2003) προσθέτουν και την απαίτηση για συμβολή της ανώτατης διοίκησης στην ενθάρρυνση της οργανωσιακής ανταπόκρισης της επιχείρησης στις απαιτήσεις των στρατηγικών πελατών της.

Μια λίγο διαφορετική παρατήρηση έρχεται επίσης από τους Workman κ.ά., (2003) οι οποίοι αναφέρουν ότι η συμμετοχή και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης από μέρους προμηθευτή, μπορεί να οδηγήσει σε μια αντίστοιχη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης του στρατηγικού πελάτη, μέσω της οποίας θα εμβαθύνουν συνολικά οι σχέσεις με τον στρατηγικό πελάτη. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου όταν αναφερθεί από τον υποφαινόμενο κατά την διαδικασία προγραμματισμού συνάντησης, ότι κατά την συνάντηση θα παρευρίσκεται και ο

διευθύνων σύμβουλος του προμηθευτή, να υπάρχει και αντίστοιχη ανταπόκριση από πλευράς πελάτη. Για παράδειγμα να παρευρίσκεται κάποιος τεχνικός διευθυντής ή ακόμα και ο διευθύνων σύμβουλος της ναυτιλιακής εταιρείας, πράγμα που δίνει την δυνατότητα διεύρυνσης της συζήτησης σε ζητήματα που διαφορετικά δεν θα αναφέρονταν και άρα τελικά εμβάθυνσης των σχέσεων.

Ακόμα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Salojärvi, Sainio & Tarkiainen (2010) έδειξαν ότι μεταξύ άλλων, η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης ενισχύει την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας των πελατών, που με τη σειρά του οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση των μεγάλων στρατηγικών πελατών.

Ωστόσο, είναι πιθανό η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στο KAM να αποβεί επιβλαβής, στην περίπτωση που οι KA managers εκλάβουν την εμπλοκή των πρώτων ως προσπάθεια υπονόμησης του ρόλου τους, δηλαδή ως τα πρόσωπα κύριας επαφής (primary contact) με τους πελάτες (Guesalaga & Johnston, 2010). Μάλιστα ο Guesalaga (2014), στα συμπεράσματα του αναφέρει ότι τόσο η ανώτατη διοίκηση όσο και οι KA managers θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στα προγράμματα KAM δεν είναι πάντα προς όφελος του προμηθευτή. Το κλειδί λοιπόν σε αυτή την περίπτωση είναι να καθοριστούν οι προϋποθέσεις συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης (δηλαδή το πότε υπάρχει ανάγκη συμμετοχής) αλλά και ο τρόπος συμμετοχής (Guesalaga, 2014).

Για αυτό το λόγο, απαιτείται από μέρους ανώτατης διοίκησης να εμπλέκεται μεν ενεργητικά στα προγράμματα KAM αλλά με τρόπο που δεν έρχεται σε σύγκρουση ή δεν επικαλύπτει τον ρόλο των KA managers (Tzempelikos κ.ά., 2015). Η προσεκτική εφαρμογή του παραπάνω τρόπου δράσης θα οδηγήσει σε καλύτερο ενδο-επιχειρησιακό συντονισμό και τελικά σε πιο αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες του στρατηγικού πελάτη.

# Κεφάλαιο 5

## Έρευνα Μάρκετινγκ

### 5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ελλείψει στοιχείων έρευνας μάρκετινγκ στον κλάδο τροφοδοσίας πλοίων (τόσο από πλευράς ναυτιλιακών εταιρειών που συνιστά τον πελάτη, όσο και από πλευράς τροφοδότη πλοίων που συνιστά τον προμηθευτή), κρίθηκε απαραίτητη η εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας.

Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ ξεκινά από τον ορισμό των ερευνητικών μας στόχων, όπως αυτοί έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Έτσι λοιπόν έχουμε την έρευνα προς τον πελάτη (θα την χαρακτηρίζαμε ως “εξωτερική” έρευνα), με ερευνητικά ερωτήματα που αναδεικνύουν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή και πιο συγκεκριμένα τον βαθμό σημαντικότητας του κάθε κριτηρίου αλλά και την γνώμη του πελάτη για τον πλέον σημαντικό προμηθευτή του, υπό την έννοια του βαθμού συμφωνίας/διαφωνίας σε συγκεκριμένες προτάσεις.

Αντίστοιχα, ερευνήσαμε και “εσωτερικά” προς τον προμηθευτή, σε δύο βασικές κατευθύνσεις. Κατά πρώτο, επικεντρωθήκαμε στα κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη (ή αναβάθμισης ενός υπάρχοντος πελάτη σε στρατηγικής σημασίας) και κατά δεύτερο στον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων διαχείρισης σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες.

Η μορφή (σχέδιο) της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η περιγραφική, βασικό εργαλείο της οποίας είναι η δημοσκόπηση μέσω ερωτηματολογίου. Αυτού του είδους η έρευνα και ειδικότερα η χρήση ερωτηματολογίου κρίνεται ως η αποτελεσματικότερη όταν είναι απαραίτητη η συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

Ακόμα, η μέθοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που επελέγη ήταν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε η ανωνυμία της έρευνας από την πλευρά των συμμετεχόντων αλλά και η μη χρονική πίεση των ερωτηθέντων. Τρεις ημέρες μετά την αρχική αποστολή των ερωτηματολογίων, κρίθηκε σκόπιμη η αποστολή υπενθύμισης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με στόχο την αύξηση ανταπόκρισης από πλευράς συμμετεχόντων.

Η μέθοδος μέτρησης που επιλέχθηκε είναι η κλίμακα απόστασης και ειδικότερα η κλίμακα από ένα έως επτά. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης κρίνεται ως η καταλληλότερη όταν μετράτε ο βαθμός συμφωνίας / διαφωνίας του ερωτώμενου ή ο βαθμός σημαντικότητας ενός κριτηρίου (Σταθακόπουλος, 2005). Σε κάθε περίπτωση, η χρήση περιττού αριθμού στην κλίμακα μέτρησης μας προσφέρει την δυνατότητα εύρεσης της μέσης τιμής.

Ως προς την επιλογή του δείγματος η έρευνα διεξήχθη ως ακολούθως. Σε ότι αφορά την έρευνα εξωτερικά προς τον πελάτη, επιλέχθηκαν οι υπάλληλοι των τμημάτων τροφοδοσίας των ναυτιλιακών εταιρειών που αποτελούν πελάτες του προμηθευτή (επιλογή του συνόλου του πληθυσμού αυτών των τμημάτων). Άλλωστε, μας ενδιαφέρει μόνο η γνώμη των υπαλλήλων του συγκεκριμένου τμήματος, αφού με βάση την οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας, το μόνο τμήμα που έχει την εξουσιοδότηση να προχωρά σε αγορά αναλώσιμων για την εύρυθμη λειτουργία των πλοίων, είναι το τμήμα τροφοδοσίας (supply department).

Σε ότι αφορά εσωτερικά στον προμηθευτή, το δείγμα ήταν επί της ουσίας οι εργαζόμενοι του προμηθευτή σε θέση γραφείου (πωλήσεις, λογιστήριο, operations), δηλαδή όλοι οι υπάλληλοι του προμηθευτή, που έρχονται με οποιοδήποτε τρόπο σε επαφή με τους πελάτες. Δυστυχώς, έπρεπε να αποκλειστούν οι υπάλληλοι της αποθήκης και οι οδηγοί, καθότι η μη πρόσβαση

τους σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, καθιστούσε αδύνατη την αποστολή και λήψη των ερωτηματολογίων.

Αφού λοιπόν επιλέχθηκε ο πληθυσμός της έρευνας, προχωρήσαμε στην συλλογή των πληροφοριών. Για να διευκολυνθεί η ανάλυση των πληροφοριών, κρίθηκε σκόπιμη η χρήση έτοιμων φορμών ερωτηματολογίων, στην δικής μας περίπτωση επιλέξαμε τις φόρμες της εταιρείας Google (Google Forms). Έτσι λοιπόν, αφού εισήχθησαν τα ερωτήματα στις φόρμες, έγινε αποστολή τους τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τον προμηθευτή.

Να πούμε σε αυτό το σημείο, ότι το ερωτηματολόγιο που αφορούσε την συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στο πρόγραμμα KAM του προμηθευτή, εστάλη μόνο στον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος και εμπλέκεται ενεργά στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό στοιχείο που οφείλουμε να αναφέρουμε ήταν ο βαθμός ανταπόκρισης των ερωτηθέντων. Κοιτώντας εσωτερικά προς τον προμηθευτή είχαμε σχεδόν 100% ανταπόκριση, κάτι που όμως ήταν αναμενόμενο καθότι ο υποφαινόμενος εργάζεται στην επιχείρηση, οπότε και ήταν σχετικά εύκολη η συλλογή ερωτηματολογίων από σχεδόν όλους τους συναδέλφους-συμμετέχοντες στην έρευνα.

Ωστόσο, σε ότι αφορά την έρευνα προς τους πελάτες του προμηθευτή παρατηρήθηκε σημαντικά χαμηλός βαθμός επιστροφής. Σε ένα συνολικό αριθμό 250 ναυτιλιακών εταιρειών όπου εστάλησαν ερωτηματολόγια και παρότι υπήρξε αλληλογραφία υπενθύμισης, μόνο 57 από αυτές επέστρεψαν συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Άρα είχαμε ένα ποσοστό της τάξεως του 22,8%. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, το παραπάνω στοιχείο, δηλαδή το χαμηλό ποσοστό επιστροφής ερωτηματολογίων είναι ιδιαίτερα συχνό στις έρευνες μέσω ταχυδρομείου, οπότε και δεν μας ξαφνιάζει.

## 5.2 Έρευνα Μάρκετινγκ

Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας από την έρευνα μάρκετινγκ προς τον πελάτη, δημιουργήθηκαν τα παρακάτω δύο ερωτηματολόγια. Προς ευκολία του αναγνώστη θα τα ονομάσουμε “Ερωτηματολόγιο 1α” & “Ερωτηματολόγιο 1β”.

Στο “Ερωτηματολόγιο 1α” ερωτώνται οι πελάτες να δηλώσουν τον βαθμό σημαντικότητας επιλεγμένων παραγόντων, που αφορούν κριτήρια για την επιλογή προμηθευτή. Τα συγκεκριμένα κριτήρια θεωρούνται ως τα σημαντικότερα από τους πελάτες του ναυτιλιακού κλάδου αλλά θα λέγαμε ότι βρίσκουν εφαρμογή γενικότερα στην βιομηχανική αγορά. Να επισημάνουμε ότι σε όλα τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιηθήκαν σύντομες και περιεκτικές προτάσεις, ώστε η όλη διαδικασία να απλοποιηθεί προς όφελος των συμμετεχόντων.

Το “Ερωτηματολόγιο 1β” αφορά τον βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας των πελατών σε συγκεκριμένες προτάσεις, που αφορούν την σχέση τους με τον σημαντικότερο προμηθευτή τους. Οι προτάσεις αυτές αφορούν τρεις θεματικές ενότητες: τον βαθμό ικανοποίησης, τον βαθμό εμπιστοσύνης και τον βαθμό δέσμευσης τους με τον σημαντικότερο προμηθευτή τους.

Στο “Ερωτηματολόγιο 2”, ερωτήθηκε ο Διευθύνων Σύμβουλος του προμηθευτή πάνω σε πέντε προτάσεις, που αφορούν τον βαθμό συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης στο πρόγραμμα KAM της επιχείρησης αλλά και συγκεκριμένες ενέργειες, όπως η δέσμευση σε βασικές αρχές του KAM, η επιβράβευση κ.ά.

Τέλος, στο “Ερωτηματολόγιο 3” ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι του προμηθευτή για τον βαθμό σημαντικότητας επιλεγμένων προτάσεων, που αφορούν κριτήρια επιλογής στρατηγικού πελάτη. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ρωτήθηκαν άτομα διαφορετικών τμημάτων, ώστε να μην έχουμε μονόπλευρη διάσταση απόψεων. Για παράδειγμα άτομα στις πωλήσεις προφανώς θα υπερτονίσουν την σημασία των πωλήσεων ή της κερδοφορίας ως κριτήριο αναβάθμισης ενός πελάτη σε στρατηγικής σημασίας, όταν άτομα του λογιστηρίου πιθανότατα θεωρούν σημαντικότερο κριτήριο την συνέπεια στην περίοδο πίστωσης και τον σεβασμό των όρων πληρωμής.



Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό σημαντικού τμήρας των παρακάτω περιγράφων, που αφορούν κριτήρια επιλογής προμηθευτή, για την προφοδοσία των υπό την διαχείριση πλοίων σας (σημειώστε στα ερωτήματα έχοντας κατά νου τον σημαντικότερο προμηθευτή σας).

	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ			ΜΕΤΑΣΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ			
Τιμή προϊόντος (αγαθών ή/και συνολικά των παρεχομένων υπηρεσιών)	1	2	3	4	5	6	7
Ποιότητα προϊόντος (αγαθών ή/και συνολικά των παρεχομένων υπηρεσιών)	1	2	3	4	5	6	7
Αξιοπιστία του προμηθευτή και των προϊόντων του	1	2	3	4	5	6	7
Εφφδιαστική ικανότητα προμηθευτή (εύρος προϊόντων, κάλυψη λιμνικών κλπ)	1	2	3	4	5	6	7
Υποστήριξη μετά την πώληση	1	2	3	4	5	6	7
Αποελεσματική επικοινωνία από μέρος προμηθευτή	1	2	3	4	5	6	7
Προσαρμογή προϊόντος (αγαθού ή/και υπηρεσίας) στις ανάγκες του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7

Ερωτηματολόγιο 1α

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, ανεξαρτήτως προτάσεων, οι οποίες περιγράφουν την γνώμη που έχετε για τον προμηθευτή σας (απαντήστε στα ερωτήματα έχοντας κατά νου τον σημαντικότερο προμηθευτή σας).

	ΔΙΑ ΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	4	5	6	7	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<b>SATISFACTION</b>							
Συνολικά, είμαστε πολύ ικανοποιημένοι από τον προμηθευτή	1	2	3	4	5	6	7
Έχουμε μετανιώσει για την απόφασή μας να συνεργαστούμε	1	2	3	4	5	6	7
Είμαστε πολύ ικανοποιημένοι με την προσφορά τους στην επχείρησή μας	1	2	3	4	5	6	7
Εάν μπορούσαμε να γυρίσουμε τον χρόνο πίσω, θα επιλέγαμε να συνεργαστούμε ξανά με αυτόν τον προμηθευτή	1	2	3	4	5	6	7
<b>TRUST</b>							
Έχουμε πειστεί ότι κρατάνε τις υποσχέσεις που μας δίνουν	1	2	3	4	5	6	7
Εμπιστευόμαστε τις πληροφορίες που μας δίνουν	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύουμε ότι ενδιαφέρονται πραγματικά για την επίτευξη των στόχων μας	1	2	3	4	5	6	7
Έχουμε πειστεί ότι έχουν τις καλύτερες προθέσεις για εμάς	1	2	3	4	5	6	7
Βεβαιούμε ότι είναι αξιόπιστη εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMMITMENT</b>							
"Η σχέση σας με την επεξεργασία μας"							
Είναι κάτι στο οποίο είμαστε απόλυτα αφοσιωμένοι	1	2	3	4	5	6	7
Είναι πολύ σημαντικό για εμάς	1	2	3	4	5	6	7
Επαθμούμε να διατηρήσουμε μακροχρόνια σχέση	1	2	3	4	5	6	7
Είναι κάτι για το οποίο πραγματικά ενδιαφερόμαστε	1	2	3	4	5	6	7
Αξίζει να προσπαθήσουμε ώστε να διατηρηθεί	1	2	3	4	5	6	7

Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων Διαχείρισης Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες (έρευνα εσωτερικά προς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του προμηθευτή)

Παρακάτω δηλώνετε τον βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας σας αναφορικά με τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν τον ρόλο και την συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στα προγράμματα διαχείρισης σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες της επιχείρησής.

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ		
Η ανώτατη διοίκηση αφιερώνει / κάθε φορά όλους τους απαραίτητους πόρους για την εξυπηρέτηση των αναγκών των στρατηγικών πελατών	1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη διοίκηση έχει ουσιαστική ενθάρρυνση από εκείνους που χειρίζονται τους στρατηγικούς πελάτες μιας για την παροχή της σχέσης	1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη διοίκηση βρίσκει πάντα λύσεις όταν προκύπτουν εμπόδια στην προσκόμιση εξυπηρέτησης ενός στρατηγικού πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη διοίκηση, όταν απαιτείται, συμμετέχει χωρίς αντιρρήσεις στο σχεδιασμό των ενεργειών που αφορούν τους στρατηγικούς πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη διοίκηση επιβραβεύει / αναμειβεί / κάθε ενεργειακή ή κάθε πρωτοβουλία που οδηγεί στην βελτίωση της σχέσης της επιχείρησής μας με τους στρατηγικούς πελάτες μας	1	2	3	4	5	6	7

Ερωτηματολόγιο 2

### Κριτήρια επιλογής Στρατηγικού Πελάτη (έρευνα εσωτερικά στον προμηθευτή)

Θα σας παρακαλούσαμε να δηλώσετε την σημασία που έχουν τα παρακάτω κριτήρια για την επιχείρησή σας, ώστε να χαρακτηρίσετε έναν πελάτη ως Στρατηγικής Σημασίας (ή Σημαντικό).

	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ					ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ							
Όγκος Πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Κερδοφορία	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Κύρος και φήμη	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Μερίδιο αγοράς	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Ευαισθησία της στρατηγικής του πελάτη με την επιχείρησή μας	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Πρόσβαση νέες αγορές μέσω του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Πρόσβαση στην τεχνογνωσία του διαθέσιμου πελάτη	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Επικοινωνία / Αλληλεπικοινωνία σε σημαντικά για την επιχείρησή μας ζητήματα	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1
Συνέπειες συμφωνημένων όρων πληρωμής	1	2	3	4	5	6	7	6	5	4	3	2	1

## 5.3 Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

Στους πίνακες που ακολουθούν, συγκεντρώσαμε και αποτυπώσαμε σε απόλυτες τιμές τις απαντήσεις των ερωτώμενων ανά πρόταση/κριτήριο. Έπειτα, για κάθε ένα κριτήριο υπολογίσαμε τον μέσο ( $\mu$ ) καθώς και την τυπική απόκλιση ( $\sigma$ ). Να πούμε σε αυτό το σημείο, ότι από την στιγμή που η έρευνα μας δεν εμπεριέχει ερευνητικές υποθέσεις που να σχετίζονται με συσχετίσεις (correlations) ή παλινδρόμηση (regression), η ανάλυση και ερμηνεία των μεταβλητών μέσω περιγραφικής στατιστικής κρίνεται επαρκής.

Ξεκινώντας από τον Πίνακα 1 και παρατηρώντας τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ( $\mu$ ,  $\sigma$ ), είναι ξεκάθαρο ότι οι ερωτώμενοι αποδίδουν ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των παρεχομένων αγαθών/υπηρεσιών ως κριτήριο επιλογής προμηθευτή (μέσος όρος: 6,53 - τυπική απόκλιση: 0,348) καθώς και στην αξιοπιστία των προϊόντων του προμηθευτή τους (μέσος όρος: 6,46 - τυπική απόκλιση: 0,390). Μάλιστα η ποιότητα των προϊόντων συγκεντρώνει τον υψηλότερο μέσο στην κλίμακα 1 – 7 από οπουδήποτε άλλο κριτήριο και ταυτοχρόνως την δεύτερη μικρότερη τυπική απόκλιση, γεγονός που υποδηλώνει ότι πρόκειται για το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής προμηθευτή.

Αντίθετα, κόντρα στις προσδοκίες μας, το κριτήριο της τιμής των προϊόντων έρχεται στην 4<sup>η</sup> θέση με βάση τα στατιστικά στοιχεία (μέσος όρος: 6,35 - τυπική απόκλιση: 0,372), γεγονός που καταδεικνύει ότι στον τομέα τροφοδοσίας πλοίων, η τιμή δεν είναι το ισχυρότερο κριτήριο επιλογής προμηθευτή. Αν εξαιρέσουμε το κριτήριο της εφοδιαστικής ικανότητας του προμηθευτή που συγκεντρώνει τον χαμηλότερο μέσο (μέσος όρος: 5,86 , τυπική απόκλιση: 0,708) άρα είναι και το λιγότερο σημαντικό κριτήριο, θα σχολιάζαμε ότι όλα τα υπόλοιπα κριτήρια συγκεντρώνουν μέσους άνω του 6 και άρα έχουν μεγάλη σημασία στην επιλογή προμηθευτή.

Σε ότι αφορά τις τυπικές αποκλίσεις, στο σύνολο των κριτηρίων έχουμε ένα εύρος από 0,209 έως 0,834, γεγονός που μας δείχνει την εξαιρετική ομοιομορφία

στον πληθυσμό της έρευνας. Άλλωστε ο πληθυσμός μας αφορά ναυτιλιακές εταιρείες της Ελλάδας και Κύπρου, με συγκεκριμένη φιλοσοφία και προσανατολισμό στον τρόπο σκέψης και διαχείρισης των πλοίων τους.

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω παραγόντων, που αφορούν κριτήρια επιλογής προμηθευτή, για την τροφοδοσία των υπό την διαχείριση πλοίων σας (απαντήστε στα ερωτήματα έχοντας κατά νου τον σημαντικότερο προμηθευτή σας).	Μεγάλη Σημασία							μ	σ <sup>2</sup>	σ
	1	2	3	4	5	6	7			
Τιμή προϊόντος (αγαθών ή/και συνολικά των παρεχομένων υπηρεσιών)				3	4	20	30	<b>6,35</b>	0,139	<b>0,372</b>
Ποιότητα προϊόντος (αγαθών ή/και συνολικά των παρεχομένων υπηρεσιών)			1			24	32	<b>6,53</b>	0,121	<b>0,348</b>
Αξιοπιστία του προμηθευτή και των προϊόντων του			1	6	16	34		<b>6,46</b>	0,152	<b>0,390</b>
Εφοδιαστική ικανότητα προμηθευτή (εύρος προϊόντων, κάλυψη λιμανιών κλπ)		3	2	2	5	26	19	<b>5,86</b>	0,502	<b>0,708</b>
Υποστήριξη μετά την πώληση			1	8	5	13	30	<b>6,11</b>	0,283	<b>0,532</b>
Αποτελεσματική επικοινωνία από μέρους προμηθευτή					9	16	32	<b>6,40</b>	0,044	<b>0,209</b>
Προσαρμογή προϊόντος (αγαθού ή/και υπηρεσίας) στις ανάγκες του πελάτη	1		1	3	10	19	23	<b>5,98</b>	0,696	<b>0,834</b>

Πίνακας 1

Συνεχίζοντας στον Πίνακα 2, παρατηρούμε ότι η κορυφή των μέσων όρων μοιράζεται μεταξύ της πρότασης στο πεδίο της εμπιστοσύνης “Θεωρούμε ότι είναι αξιόπιστη εταιρεία” (μέσος όρος: 5,84 - τυπική απόκλιση: 0,705) και της πρότασης στο πεδίο της δέσμευσης “Επιθυμούμε να διατηρήσουμε μακροχρόνια σχέση” (μέσος όρος: 5,84 - τυπική απόκλιση: 0,487). Τα δεδομένα αυτά συνδέονται με το προηγούμενο ερωτηματολόγιο, όπου το κριτήριο της αξιοπιστίας ως κριτήριο επιλογής προμηθευτή ήρθε στην δεύτερη θέση.

Οι υψηλοί μέση όροι (κοντά στο έξι) και στις τρεις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου, καταδεικνύουν τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και δέσμευσης του πελάτη με τον σημαντικότερο προμηθευτή του. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει με την σειρά του, την ορθή επιλογή προμηθευτή από μέρους ναυτιλιακής εταιρείας. Ο χαμηλός μέσος στην πρόταση “Έχουμε μετανιώσει για την απόφαση μας να συνεργαστούμε” (μέσος όρος: 2,65 - τυπική απόκλιση: 0,846) αποδεικνύει το παραπάνω συμπέρασμα περί ορθότητας στην επιλογή προμηθευτή, αφού η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν έχουν μετανιώσει για την επιλογή τους.

Και σε αυτό το ερωτηματολόγιο παρατηρούνται πολύ χαμηλές τυπικές αποκλίσεις, με εύρος που κυμαίνεται από 0,437 έως 0,846, ακολουθώντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων που σχολιάσαμε στον Πίνακα 1.

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, αναφορικά με τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν την γνώμη που έχετε για τον προμηθευτή σας (απαντήστε στα ερωτήματα έχοντας κατά νου τον σημαντικότερο προμηθευτή σας).

	1	2	3	4	5	6	7			
	ΔΙΑΦΩΝΟ ΑΠΟΛΥΤΑ							ΣΥΜΦΩΝΟ ΑΠΟΛΥΤΑ		
								μ	σ <sup>2</sup>	σ
<b>SATISFACTION</b>										
Συνολικά, είμαστε πολύ ικανοποιημένοι από τον προμηθευτή		1		5	13	30	8	<b>5,67</b>	0,326	<b>0,571</b>
Έχουμε μετανιώσει για την απόφασή μας να συνεργαστούμε	20	16	5	5	3	7	1	<b>2,65</b>	0,715	<b>0,846</b>
Είμαστε πολύ ικανοποιημένοι με την προσφορά τους στην επίχειρήσή μας		1	2	4	11	28	11	<b>5,68</b>	0,455	<b>0,674</b>
Εάν μπορούσαμε να γυρίσουμε τον χρόνο πίσω, θα επιλέγαμε να συνεργαστούμε ξανά με αυτόν τον προμηθευτή		4	2	3	9	26	13	<b>5,58</b>	0,430	<b>0,655</b>
<b>TRUST</b>										
Έχουμε πειστεί ότι κρατάνε τις υποσχέσεις που μας δίνουν			3	8	12	21	13	<b>5,58</b>	0,205	<b>0,453</b>
Εμπιστευόμαστε τις πληροφορίες που μας δίνουν	1		1	8	15	22	10	<b>5,49</b>	0,550	<b>0,742</b>
Πιστεύουμε ότι ενδιαφέρονται πραγματικά για την επίτευξη των στόχων μας	1	1	5	8	18	16	8	<b>5,12</b>	0,646	<b>0,804</b>
Έχουμε πειστεί ότι έχουν τις καλύτερες προθέσεις για εμάς	1	2	3	9	16	17	9	<b>5,18</b>	0,661	<b>0,813</b>
Θεωρούμε ότι είναι αξιόπιστη εταιρία		1	1	2	12	27	14	<b>5,84</b>	0,497	<b>0,705</b>
<b>COMMITMENT</b>										
<b>"Η σχέση τους με την επιχείρησή μας":</b>										
Είναι κάτι στο οποίο είμαστε απόλυτα αφοσιωμένοι			1	8	21	20	7	<b>5,42</b>	0,191	<b>0,437</b>
Είναι πολύ σημαντικό για εμάς		1	3	9	18	21	5	<b>5,23</b>	0,363	<b>0,602</b>
Επιθυμούμε να διατηρήσουμε μακροχρόνια σχέση			1	3	14	25	14	<b>5,84</b>	0,238	<b>0,487</b>
Είναι κάτι για το οποίο πραγματικά ενδιαφερόμαστε			1	5	16	26	9	<b>5,65</b>	0,212	<b>0,461</b>
Αξίζει να προσπαθήσουμε ώστε να διατηρηθεί		1	1	3	15	25	12	<b>5,72</b>	0,464	<b>0,681</b>



Ο Πίνακας 3 μας δίνει την άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου του προμηθευτή, πάνω σε συγκεκριμένες προτάσεις που αφορούν τα προγράμματα ΚΑΜ που βρίσκονται σε εξέλιξη εντός της επιχείρησης. Οι απαντήσεις επισημαίνονται με κίτρινο χρώμα.

Όπως παρατηρούμε, έχουμε σχεδόν απόλυτο βαθμό συμφωνίας στις προτάσεις μας, το οποίο υποδηλώνει υψηλό ποσοστό συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης στα προγράμματα ΚΑΜ εντός του προμηθευτή, όπως επίσης και υψηλή δέσμευση στις αρχές του ΚΑΜ.

Ένα σχόλιο που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι ότι από την στιγμή που το ερωτηματολόγιο είναι προσωποποιημένο, αφού όπως είπαμε ερωτήθηκε μόνο ο διευθύνων σύμβουλος, είναι λογικό να εδόθησαν οι λεγόμενες “political correct answers”.

Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων Διαχείρισης Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες (έρευνα εσωτερικά προς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του προμηθευτή)

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας σας αναφορικά με τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν τον ρόλο και την συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στα προγράμματα διαχείρισης σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες της επιχείρησης.

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2	3	4	5	6	7 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Η ανώτατη Διοίκηση αφιερώνει κάθε φορά όλους τους απαραίτητους πόρους για την εξυπηρέτηση των αναγκών των στρατηγικών πελατών		1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη Διοίκηση έχει ουστηματική ενημέρωση από εκείνους που χειρίζονται τους στρατηγικούς πελάτες μας για την παρεία της σχέσης		1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη Διοίκηση βρίσκει πάνω αλύσεις όταν προκύπτουν εμπόδια στην προσπάθεια εξυπηρέτησης ενός στρατηγικού πελάτη		1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη Διοίκηση, όταν απαιτείται, συμμετέχει χωρίς αντιρρήσεις στο σχεδιασμό των ενεργειών που αφορούν τους στρατηγικούς πελάτες		1	2	3	4	5	6	7
Η ανώτατη Διοίκηση επιβραβεύει / ανταμείβει κάθε ενέργεια ή κάθε πρωτοβουλία που οδηγεί στην βελτίωση της σχέσης της επιχείρησής μας με τους στρατηγικούς πελάτες μας		1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 3

Ο Πίνακας 4 αφορά όπως είπαμε την έρευνα εσωτερικά στον προμηθευτή.

Σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία, οι εργαζόμενοι του προμηθευτή δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον όγκο πωλήσεων ως κριτήριο επιλογής στρατηγικού πελάτη (μέση τιμή: 6,60 – τυπική απόκλιση: 0,186). Ακολουθεί η κερδοφορία από τον πελάτη (μ: 5,93 – σ: 0,841) και η συνέπεια στους όρους πληρωμής (μ: 5,93 – σ: 0,619), όπου μοιράζονται την δεύτερη θέση.

Την τελευταία θέση κατέχει το κριτήριο της πρόσβασης στην τεχνογνωσία του πελάτη (μ: 4,4 – σ: 1,082), κάτι που θεωρείται λογικό, αφού πρόκειται για δύο τελείως διαφορετικούς κλάδους (από την μία η ποντοπόρος ναυτιλία και από την άλλη επιχείρηση τροφοδοσίας), οπότε και δεν υπάρχει σύνδεση στους τομείς της τεχνολογίας.

Αυτό που επίσης παρατηρείται είναι μεγάλο εύρος τόσο στους μέσους, οι οποίοι παίρνουν τιμές από 4,40 έως 6,60 όσο και στις τυπικές αποκλίσεις, οι οποίες παίρνουν τιμές από 0,186 έως 1,169. Και αυτό το στοιχείο δεν μας ξαφνιάζει καθότι σε αντίθεση με την έρευνα εντός των ναυτιλιακών εταιρειών όπου απευθυνθήκαμε σε συγκεκριμένο τμήμα (τμήμα τροφοδοσίας), στην περίπτωση του τροφοδότη αποστείλαμε και λάβαμε ερωτηματολόγια σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Όπως εξηγήσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτή η ανομοιομορφία θα μας δώσει την άποψη όλων των τμημάτων του προμηθευτή (πωλήσεις, λογιστήριο, operations κλπ) και άρα θα έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση, για το ποιο είναι πραγματικά το προφίλ του στρατηγικού πελάτη για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Κριτήρια Επιλογής Στρατηγικού Πελάτη

	1	2	3	4	5	6	7		μ	σ <sup>2</sup>	σ	
	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ							ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ				
Όγκος Πωλήσεων						6	9		6,60	0,035	0,186	
Κερδοφορία			1		2	8	4		5,98	0,708	0,841	
Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων				2	3	8	2		5,67	0,341	0,584	
Κύρος και φήμη		1		2	4	6	2		5,33	0,341	0,584	
Μερίδια αγοράς		1	1	4	5	4			4,67	0,815	0,903	
Εναρμόνιση της στρατηγικής του πελάτη με την επιχείρησή μας		1	2	4	5	3			4,47	0,739	0,860	
Πρόβλεψη σε νέες αγορές μέσω του πελάτη			1	2	3	6	3		5,58	0,761	0,873	
Πρόβλεψη στην τεχνολογία που διαθέτει ο πελάτης		1	2	5	5	1	1		4,40	1,171	1,082	
Επικοινωνία / Αλληλεπικοινωνία σε σημαντικά για την επιχείρησή μας		1		1	2	5	6		5,87	1,366	1,169	
Συνέπειες συμφωνημένων όρων πληρωμής				1	4	5	5		5,98	0,383	0,619	

Πίνακας 4

# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

Φθάνοντας στο τέλος αυτής της έρευνας μας, ένα πρώτο σχόλιο θα ήταν ότι προφανέστατα, υπάρχει αρκετός “χώρος” για περαιτέρω διερεύνηση γύρω από την διαχείριση σχέσεων μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών και τροφοδοτών πλοίων. Ωστόσο, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση, δεδομένου ότι σε διεθνές επίπεδο δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα ή αντίστοιχες διατριβές που να έχουν ασχοληθεί με την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Πολλά από τα ερευνητικά μας αποτελέσματα κατέρριψαν κάποια στερεότυπα που κυριαρχούν στην αγορά των τροφοδοτών πλοίων. Χαρακτηριστικότερο στερεότυπο είναι ότι οι πλοιοκτήτριες εταιρείες επιλέγουν τους προμηθευτές τους με κυρίαρχο κριτήριο αυτό της τιμής των προϊόντων τους. Ωστόσο, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η έρευνα μας κατέστησε σαφές ότι το κριτήριο της τιμής δεν έρχεται παρά στην τετάρτη θέση μεταξύ της σημαντικότητας των κριτηρίων, με τα οποία μια ναυτιλιακή εταιρεία επιλέγει τον σημαντικότερο προμηθευτή της.

Κλείνοντας την παρούσα πτυχιακή διατριβή θα θέλαμε να καταστήσουμε σαφές ότι ο χώρος του Key Account Management στις βιομηχανικές αγορές (κομμάτι των οποίων αγορών είναι και η δικιά μας μελέτη περίπτωσης), παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητος, καθώς παρότι υπάρχει εκτενής διεθνής βιβλιογραφία, ωστόσο αυτή υπολείπεται πρωτογενούς έρευνας.

## Βιβλιογραφία

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Abratt, R. and Kelly, M. P. (2002). "Customer-supplier partnerships Perceptions of a successful key account management program". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Issue 5, pp. 467-476.

Achrol, R.S. (1991). "Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments". *Journal of Marketing*, Vol. 55, Issue 4, pp. 77-93.

Al-Husan, F. B., & Brennan, R. (2009). "Strategic account management in an emerging economy". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, Issue 8, pp. 611-620.

Barrett, J. (1986). "Why major account selling works", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 63-73.

Boles, J., Pilling, B. and Goodwyn, G. (1994), "Revitalizing Your National Account Marketing Program: The NAM Audit", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, Issue 1, pp. 24-33.

Brady, N. (2004). "In search of market orientation – An experiment in key account management". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22, Issue 2, pp. 144-159.

Brehmer, P. and Rehme, J. (2009). "Pro-active and reactive: drivers for key account management programmes". *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 7/8, pp. 961-984.

Capon, N. (2001). *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing your Company's Most Important Strategic Asset*. Available at:  
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=ZXqQHTpt83oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Key+account+management+and+planning&ots=DKzjfKKytJ&sig=RNfk1RuRMJsJd8EcNkDUHaSfjaI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=ZXqQHTpt83oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Key+account+management+and+planning&ots=DKzjfKKytJ&sig=RNfk1RuRMJsJd8EcNkDUHaSfjaI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Downloaded: 22/11/2019)

Cheverton, P. (2008). *Key Account Management, Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. London: Kogan Page.

Doney, P.M. and Cannon, J.M. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 61, Issue 2, pp. 35-51 .

Doyle, P. (2000). "Valuing marketing's contribution". *European Management Journal*, Vol. 18, Issue 3, pp. 233-245.

Frazier, G., Spekman, R.E. and O'Neal, C.R. (1988). "Just-in-time relationships in industrial markets". *Journal of Marketing*, Vol. 51, Issue 4, pp. 52-67.

Georges, L., and Eggert, A. (2003). "Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships". *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 10, Issue 4, pp. 1-22.

Gladstein, D.L. (1984). "Groups in context: A model of task group effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol 29, Issue 4, pp. 499-517.

Guenzi, P., Pardo, C., & Georges, L. (2007). "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study". *Industrial Marketing Management*, Vol 36, Issue 1, pp. 121-133.

Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., & Cuevas, J. M. (2018). "Which resources and capabilities underpin strategic key account management?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 75, pp. 160-172.

Guesalaga, R. (2014). "Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes". *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, Issue 7, pp. 1146-1156.

Guesalaga, R. and Johnston, W. (2010). "What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Issue 7, pp. 1063-1068.

Gounaris, S. and Tzempelikos, N. (2013). "Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination". *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 20, Issue 1, pp. 33-50.

Gundlach, G.T. and Cadotte, E.R. (1994). "Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting". *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, Issue 4, pp. 516-532.

Homburg, C. and Stock, R. M. (2004). "The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, pp. 144-158.

Homburg, C., Workman J. P. and Jensen, O. (2002). "A Configurational Perspective on Key Account Management". *Journal of Marketing*, Vol. 66, Issue 2, pp. 38-60.

Homburg, C., Workman, J. P. and Jensen, O. (2000). "Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue 4, pp. 459-478.

Kumar, P., Sharma, A. and Salo, J. (2019). "A bibliometric analysis of extended key account management literature". *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, pp. 276–292.

Low, B. (1996). "Long-term Relationships in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, Issue 1, pp.23-35

McDonald, M. (2020). "Ten Guidelines for Profitable Key Account Management". *Cranfield School of Management*. Available at: <https://blog.som.cranfield.ac.uk/execdev/malcolm-mcdonalds-ten-guidelines-for-profitable-key-account-management> [Downloaded: 18/12/2020]

McDonald, M. and Woodburn, D. (2007). *Key Account Management. The Definitive Guide* (2<sup>nd</sup> edition). Oxford: Elsevier.

McDonald, M., Rogers, B. and Woodburn, D. (2000). *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann

McDonald, M. and Woodburn, D. (1999). *Key account management: Building on supplier and buyer perspectives*. London: Financial Times Prentice Hall

McDonald, M. and Rogers, B. (1998). *Key Account Management – Learning From Supplier and Customer Perspectives*. Oxford: Butterworth Heinemann

McDonald, M., Millman, T. and Rogers, B. (1997). "Key account management: Theory, practice and challenges". *Journal of Marketing Management*, Vol.13, Issue 8, pp. 737-757.

Millman, T. and Wilson, K. (1999). "Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, Issue 4, pp. 328-337.

Millman, T. and Wilson, K. (1995). "From key account selling to key account management", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, Issue 1, pp. 9-21.

Millman, A.F. (1994), "Relational aspects of key account management", *Fourth Seminar of the European Network for Project Marketing and Systems Selling*, University of Pisa, April.

Mohr, J.J., Fisher, R.J. and Nevin, J.R. (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control". *Journal of Marketing*, Vol. 60, Issue 3, pp. 103–115 .

Mohr, J.J. and Nevin, J.R. (1990). "Communication strategies in marketing channels: A theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 54, Issue 4 , pp. 36–51 .



- Morgan, R. and Hunt, S. (1994). "The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 3, pp. 20–38.
- Napolitano, L. (1997). "Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, Issue 4, pp. 1-8.
- Nätti, S., and Palo, T. (2012). "Key account management in business-to-business expert organisations: An exploratory study on the implementation process". *Service Industries Journal*, Vol. 32, Issue 11, pp. 1837–1852.
- Ojasalo, J. (2001). "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, Issue 3, pp. 199-220.
- Pardo, C., Henneberg, S.C., Mouzas, S. & Naude, P. (2006). "Unpicking the meaning of value in key account management". *European Journal of Marketing*. Vol. 40, Issue 11/12, pp. 1360–1374 .
- Pardo, C. (1999). "Key account management in the business-to-business field: a French overview". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 276-297.
- Pardo, C. (1997). "Key account management in the business to business field: The key account's point of view". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 17, Issue 4, pp. 17–26.
- Pels, J. (1992). "Identification and Management of Key Clients". *European Journal of Marketing*, Vol. 26, Issue 5, pp. 5-21.
- Perry, M.L., Pearce, C.L. & Sims, H.P. Jr. (1999). "Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, Issue 3, pp. 35–51.
- Ryals, L. and McDonald, M. (2008). Key Account Plans. Available at: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMyMDgyN19fQU41?sid=52b34206-c027-466a-8f31-e662c7150c49@pdc-v-sessmgr01&vid=2&format=EB&rid=1> (Downloaded: 16/12/2020)
- Ryals, L. (2006). "Profitable relationships with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14, Issue 2, pp. 101-113.
- Salojärvi, H., Sainio, L. M. and Tarkiainen, A. (2010). "Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Issue 8, pp. 1395-1402.

- Sharma, A. (1997). "Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, Issue 4, pp. 27-39.
- Smith, J.B. (1997). "Selling alliances". *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (March), pp. 149-161 .
- Smith, J.B. & Barclay, D.W. (1997). "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 61, Issue 1, pp. 3-21 .
- Spencer, R. (1999). "Key accounts: effectively managing strategic complexity", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, Issue 4, pp. 291-309.
- Stevenson, T.H. (1981). "Payoffs from national account management". *Industrial Marketing and Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 119-124 .
- Storbacka, K. (2012). "Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, Issue 4, pp. 259-274.
- Tzempelikos, N. (2015). "Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, Issue 1, pp. 32-44.
- Tzempelikos, N. and Gounaris, S. (2015). "Linking key account management practices to performance outcomes". *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp. 22-34.
- Tzempelikos, N and Gounaris, S. (2011). "Key account management orientation and company performance: does relationship quality matter?". *AMA Winter Educator's Conference Proceedings*, Vol. 22, pp. 269-277.
- Tzempelikos, N. and Gounaris, S. (2008). "Criteria for identifying key accounts and business performance: Are they linked", *37th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Brighton, UK, May 27-30.
- Van Raaij, E.M., Vernooij, M.J.A. and van Triest, S. (2003), "The Implementation of customer profitability analysis: A case study". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, Issue 7, pp. 573-583.
- Weilbaker , D. and Weeks , W.A. (1997). "The evolution of national account management: A literature Perspective". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, Issue 4, pp. 49-59 .
- Wengler, S., Ehret, M. and Saab, S. (2005). "Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Issue 1, pp. 103-112.

Wilson, K. and Woodburn, D. (2014). "The impact of organisational context on the failure of key and strategic account management programmes", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, Issue. 5, pp. 353-363.

Wilson, C. (1996). "Profitable Customers", London: Kogan Page.

Woodburn, D. and Wilson, K. (2014). *Handbook of Strategic Account Management: A Comprehensive Resource*. Available at: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118509043?saml\\_referrer](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118509043?saml_referrer) (Downloaded: 07/01/2021)

Workman, J. P., Homburg, C. and Jensen, O. (2003). "Intraorganizational determinants of key account management effectiveness". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Issue 1, pp. 3-21.