

**Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών επιστημών και Διοίκησης**

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

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Διαχείριση Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες**

**Μαρούγκας Ιωάννης**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Νεκτάριος Τζεμπελίκος**

**Δεκέμβριος 2022**

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

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

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διαχείριση Σχέσεων με Στρατηγικούς Πελάτες**

**Μαρούγκας Ιωάννης**

**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.

**Δεκέμβριος 2022**



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και την κατανόηση που επέδειξαν, για την εκπόνηση αυτής της διατριβής, κυρίως στα δυο μικρά παιδιά μου, Στέλιο και Ηλέκτρα, για κάποιες στιγμές που ξέρω ότι τους έλλειψα πολύ.

Επίσης θερμές ευχαριστίες για τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νεκτάριο Τζεμπελίκο, για την εξαιρετη καθοδήγησή του αλλά και την άριστη συνεργασία μας, μιας και όποτε τον χρειάστηκα, άμεσα είχα την βοήθειά του.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	9
2.1 Ορισμός του σημαντικού πελάτη .....	9
2.2 Ορισμός της διαχείρισης σημαντικών πελατών.....	10
2.3 Σημαντικοί πελάτες – Κριτήρια επιλογής.....	13
2.4 Στόχοι της διαχείρισης σημαντικών πελατών.....	17
2.5 Κριτήρια επιτυχίας KAM.....	18
2.6 Ο ρόλος και οι ευθύνες του Key Account Manager .....	25
Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία.....	26
3.1 Τμηματοποίηση των σημαντικών πελατών (Account Segmentation).....	29
3.2 Στρατηγικό πλάνο των σημαντικών πελατών (Strategic Account Plan)..	30
3.3 Όραμα πελατών και επιχειρηματική ευκαιρία .....	31
3.4 Τοίχος πληροφοριών πελατών (Customer Insight Wall) .....	31
3.5 Αξιολόγηση των δυνατοτήτων καινοτομίας της προσφοράς στον πελάτη .....	33
3.6 Δέσμευση Πελατών / Χαρτογράφηση Ενδιαφερομένων.....	33
3.7 Value Proposition Canvas (Καμβάς Πρότασης Αξίας).....	35
3.8 Σχέδιο δράσης (Action plan).....	37
3.9 Ετήσια ατζέντα Key Account Process.....	38
Κεφάλαιο 4 – Αποτελέσματα.....	39
Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα.....	40
Βιβλιογραφία .....	41



## Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις κρίνουν αναγκαίο να προσεγγίζουν και να διαχειρίζονται τους μεγάλους πελάτες, με διαφορετικές στρατηγικές αναθεωρώντας τον τρόπο που τους προσέγγιζαν μέχρι τώρα. Έτσι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές Διοίκησης Πελατών Στρατηγικής ( Key Account Management) στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για κάθε πελάτη ξεχωριστά και στον χειρισμό των σχέσεων μεταξύ τους, προκειμένου να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνθήκες επίτευξης αμοιβαίων ωφελειών (win – win), καθώς επίσης και στην επίτευξη μακροχρόνιων δεσμών συνεργασίας.

Η διαφορετική λοιπόν προσέγγιση και ο τρόπος που διαχειρίζονται οι εταιρίες τους μεγάλους πελάτες οφείλεται στο γεγονός ότι παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων των επιχειρήσεων, να προέρχεται από ολοένα και μικρότερο αριθμό πελατών. Από την άλλη οι πελάτες ασκούν πιέσεις στις εταιρίες – προμηθευτές απαιτώντας ολοένα και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Εκτός αυτού, με σκοπό την μείωση των δαπανών που συνδέονται από τους προμηθευτές, οι πελάτες καλλιέργησαν στενότερες σχέσεις συνεργασίας με έναν συγκεκριμένο αριθμό προμηθευτών. Και οι δύο πλευρές λοιπόν μέσα από τα γεγονότα και τις ανταγωνιστικές πιέσεις υποχρεώθηκαν να αλλάξουν τις μεταξύ τους σχέσεις εφαρμόζοντας πρακτικές Διοίκησης Πελατών Στρατηγικής.

Το Key Account Management (KAM), είναι μια ιδιαίτερη στρατηγική που χρησιμοποιείται από τους προμηθευτές, για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πιο σημαντικούς πελάτες. Το KAM συμβάλει στην προώθηση νέων οργανωτικών πρακτικών διαχείρισης, ιδιαίτερα στις business to business (B2B) όπου οι πελάτες είναι λιγότεροι και πιο δυνατοί, οι αγορές σταθερές και οι σχέσεις αγοραστή – πωλητή είναι περίπλοκες και αλληλεξαρτώμενες.

Αυτή η μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία προσδιορίζοντας το πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις να προσεγγίζουν τους μεγάλους πελάτες με διαφορετικές στρατηγικές και γιατί. Θα προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας και θα διευκρινιστούν οι ερευνητικοί στόχοι καθώς επίσης και η μεθοδολογία, όπου θα αναλυθούν οι στόχοι αλλά και για ποιο λόγο είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις το Key Account Management.

Θα αναλυθεί λεπτομερώς το εννοιολογικό πλαίσιο, τις φάσεις της διοίκησης πελατών στρατηγικής σημασίας, καθώς επίσης και διάφορα οργανωτικά θέματα αποτελεσματικής διοίκησης, όπως και ερευνητικές υποθέσεις που βασίζονται σε αναθεωρημένη βιβλιογραφία. Επίσης θα παρουσιασθεί τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας και θα διευκρινισθούν ποια είναι τα κριτήρια επιλογής για το KAM.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα προσδιοριστεί ο ρόλος του Key Account Manager, το προφίλ του, αλλά και τις ενέργειες που θα πρέπει μια επιχείρηση να κάνει ειδικά για έναν πελάτη στρατηγικής σημασίας. Ποιος θα έχει την ευθύνη και τον συντονισμό αυτών των ενεργειών και θα αναφερθούν οι παράγοντες που διέπουν τις αποτελεσματικές πρακτικές για την διαχείριση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες, απαντώντας παράλληλα στους ερευνητικούς στόχους της διατριβής, οι οποίοι συνοψίζονται παρακάτω.

- Βασικοί παράγοντες επιτυχίας του KAM
- Ο ρόλος του Key Account Manager
- Ο ρόλος της επιχείρησης στο KAM
- Ο ρόλος των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης
- Σημαντικότητα του KAM

Θα αναφερθεί η μεθοδολογία με την οποία μια εταιρία, που για λόγους εμπιστευτικότητας δεν μπορούμε να αναφέρουμε την επωνυμία της και θα την αναφέρουμε ως εταιρία Χ, εφαρμόζει το Key Account Management, ποιο είναι



το Key Account Plan της εταιρίας αυτής και ποια τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα αυτού του case study approach.

## **Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική επισκόπηση.**

### **2.1 Ορισμός του σημαντικού πελάτη**

Με τον όρο σημαντικοί πελάτες (Key accounts) εννοούμε τους πιο πολύτιμους πελάτες για μια εταιρία, που αν ποτέ συμβεί κάτι και χάσει αυτούς τους πελάτες θα αντιμετωπίσει σοβαρές δυσκολίες στην λειτουργία της. Αποτελούν δίχως αμφιβολία τα ισχυρότερα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας (Zurancic, 2008). Στρατηγικός πελάτης είναι ο πελάτης που αποτελεί αδιαμφισβήτητα συστατικό επιτυχίας για μια εταιρία στην αγορά (Abratt και Kelly, 2002).

Οι πελάτες αυτοί σύμφωνα με τον σύνδεσμο διαχείρισης στρατηγικών πελατών (Strategic Account Management Association), αναφέρονται ως πολύπλοκοι πελάτες με εξειδικευμένες απαιτήσεις. Χαρακτηρίζονται από την λειτουργία και ύπαρξη κεντρικού, συντονιστικού οργάνου προμηθειών, από τις προμήθειες μεγάλου όγκου, από την πολυπλοκότητα στις διαδικασίες αγορών, καθώς επίσης και από την ανάγκη για παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών (Piercy και Lane, 2006).

Για να χαρακτηριστεί λοιπόν κάποιος σημαντικός πελάτης θα πρέπει να έχει την δυνατότητα μεγάλων αγορών. Επίσης η σύνθετη αγοραστική συμπεριφορά, είναι ένα χαρακτηριστικό σημαντικού πελάτη. Επί παραδείγματι μεγάλες μονάδες λήψης αποφάσεων με πολλά κριτήρια επιλογής που συχνά βρίσκονται διάσπαρτες σε διαφορετικές περιοχές και σε διαφορετικές λειτουργικές μονάδες. Έτσι η μονάδα λήψης αποφάσεων μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς και σε διάφορα λειτουργικά τμήματα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η ιδιότητα του σημαντικού πελάτη είναι

πιθανότερο να δοθεί σε πελάτες που είναι πρόθυμοι να ξεκινήσουν μια μακροχρόνια συνεργασία (Jobber και Lancaster, 2005).

## **2.2 Ορισμός της διαχείρισης σημαντικών πελατών**

Από τις αρχές της δεκαετίας του 90 έγινε αντιληπτό στον κόσμο των επιχειρήσεων, ότι οι πελάτες έχουν ίσως τον πιο καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για έναν οργανισμό. Οι πελάτες είχαν λοιπόν την δύναμη να αποδυναμώσουν μια επιχείρηση, στρεφόμενοι στον ανταγωνισμό, με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μετακίνηση της δύναμης της αγοράς από τις επιχειρήσεις στους πελάτες. Έκτοτε ο πελάτης αποτελεί την βασική έννοια γύρω από την οποία στρέφονται οι ενέργειες των επιχειρήσεων, από την παραγωγή έως την πώληση, μιας και ο συσχετισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών είναι άμεσος. Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία της επιχείρησης αποτελεί η ορθή διαχείριση του πελατολογίου της, που επιτυγχάνεται μέσα από την διαχείριση σημαντικών πελατών.

Η διαχείριση σημαντικών πελατών, είναι μια προσέγγιση μάρκετινγκ με προσανατολισμό την διαχείριση των σχέσεων με τους σημαντικούς πελάτες, βασίζεται στην αρχή ότι ο σκοπός της εταιρίας δεν είναι καθαρά μόνο οι πωλήσεις αλλά εκτείνεται πέρα από την βραχυχρόνια πώληση, στην δημιουργία μια μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες, πόσο μάλλον με τους σημαντικούς πελάτες. Χτίζεται λοιπόν έτσι και μια σχέση win - win μεταξύ τους, η οποία ταυτόχρονα δημιουργεί οικονομικά οφέλη τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση. Έτσι η διαχείριση σημαντικών πελατών κατανοείται ως μια προσέγγιση της διοίκησης μάρκετινγκ προσανατολισμένη στην διαχείριση και στις σχέσεις μια ομάδας στρατηγικών πελατών.

Μια επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας της επιχείρησης με τους σημαντικούς πελάτες της, προσφέρει σταθερότητα στην λειτουργία της, ευελιξία και προσαρμογή στις προκλήσεις (Millman και Wilson, 1999). Έτσι η διαχείριση σημαντικών πελατών σε μια επιχείρηση, συμβάλει στην βελτίωση της οργανωτικής επίδοσης της εταιρίας. Επίσης αποκτά χαρακτήρα πελατοκεντρικό και προνοεί τις ανάγκες των πελατών της, με αποτέλεσμα να αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Davis και Ryals, 2014).

Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες που αφορούν τις πρακτικές διαχείρισης σημαντικών πελατών.

1. Στην διαδικασία καθορισμού των σημαντικών πελατών της επιχείρησης.
2. Στον προγραμματισμό που αφορά τους σημαντικούς πελάτες.
3. Στις διαδικασίες διαχείρισης των σημαντικών πελατών.
4. Στην παρακολούθηση της απόδοσης των σημαντικών πελατών.

Σύμφωνα με τους Henneberg, Pardo και Mouzas (2005) όπου διερεύνησαν την προέλευση του KAM, οι πελάτες της επιχείρησης δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα από αυτές, καθώς κατανέμουν πόρους σε πελάτες που συμβάλλουν στο υψηλότερο ποσοστό πωλήσεων ή κερδών. Η ερευνητική τους μελέτη λοιπόν μας δείχνει ότι οι πρακτικές KAM διαμορφώνονται έτσι ώστε να επιτύχουν αμοιβαία οφέλη και να δημιουργήσουν αυξημένη αξία στις σχέσεις τους με τους σημαντικούς πελάτες.

Οι απαιτήσεις των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας από τους σημαντικούς πελάτες ολοένα και αυξάνονται για μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα η εφαρμογή πρακτικών KAM να γίνεται απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις λοιπόν οργανώνουν τους πόρους τους στηριζόμενες στις ανάγκες των σημαντικών πελατών, αναπτύσσουν δυναμικά σημαντικούς πελάτες, απασχολούν άτομα ως διαχειριστές των σημαντικών πελατών και οδηγούνται στην δημιουργία ομάδων υποστήριξης σημαντικών πελατών, που αποτελούνται από άτομα πολλών επιχειρησιακών τμημάτων, όπως το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα πιστωτικού

ελέγχου, το τμήμα μάρκετινγκ, logistics κτλ. Σε μια επιχείρηση λοιπόν, η ανταγωνιστική αναγκαιότητα του ΚΑΜ έχει πολύ σημαντική επίδραση στην πολυπλοκότητα της αγοράς (Homburg, Workman και Jensen, 2002).

Οι αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, όπως η αύξηση του ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση, η ωριμότητα της αγοράς, η πολυπλοκότητα των πελατών κ.ά., οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε έναν εξορθολογισμό των διαδικασιών, καθώς επίσης και στην ανάγκη δημιουργίας στενότερων σχέσεων με τους πελάτες, αποσκοπώντας στη διατήρηση των πελατών, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας. Το ΚΑΜ λοιπόν δεν είναι μια νέα προσέγγιση του μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τους Piercy και Lane (2005) υπάρχει ένα εννοιολογικό μοντέλο τριών τύπων βασικών σχέσεων της επιχείρησης με τους σημαντικούς πελάτες, όπου βασίζεται στην αξία, στις δυνάμεις της πώλησης και της αγοράς. Η καταλληλότερη προσέγγιση ΚΑΜ που θα υιοθετηθεί από την εμπορική επιχείρηση, βασίζεται στις ανάγκες των σημαντικών της πελατών. Οι τρεις αξίες του μοντέλου είναι η αξία της ανταλλαγής ΚΑΜ, η ιδιόκτητη αξία ΚΑΜ και η σχετική αξία ΚΑΜ. Η αξία ανταλλαγής ΚΑΜ, αναφέρεται στη δημιουργία λογαριασμών σημαντικών πελατών, μέσα από τεχνικές όπως μείωση των τιμών, παραγγελία προτεραιότητας και από μια πρόσθετη υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales service). Σύμφωνα με την ιδιόκτητη αξία ΚΑΜ, η επιχείρηση κερδίζει εσωτερική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα χωρίς ο πελάτης να γνωρίζει ότι ανήκει στο ΚΑΜ, επομένως η αξία της πώλησης δημιουργείται και εξυπηρετεί μόνο τον προμηθευτή. Όσο αφορά την σχετική αξία ΚΑΜ, αφορά την σχέση – συνεργασία τόσο του πελάτη όσο και του προμηθευτή, ώστε η σχέση αυτή να είναι ο πόρος που δημιουργεί αξία τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον πελάτη.

### 2.3 Σημαντικοί πελάτες – Κριτήρια επιλογής.

Η επιλογή των σημαντικών πελατών, είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη και σημαντική διαδικασία για μια επιχείρηση, αν αναλογιστεί κανείς πως πολλές στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων καθοδηγούνται από την επιλογή των σημαντικών πελατών. Θα πρέπει οι πελάτες αυτοί να είναι ευθυγραμμισμένοι με την εταιρική τους στρατηγική και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Το πορτοφόλιο των σημαντικών πελατών λοιπόν θα πρέπει να περιέχει αυτούς τους πελάτες και μόνο αυτούς.

Τα κριτήρια επιλογής ενός σημαντικού πελάτη μπορεί να βασίζονται σε χρηματοοικονομικά ή σε μη χρηματοοικονομικά κριτήρια. Το κύριο χρηματοοικονομικό κριτήριο επιλογής ενός σημαντικού πελάτη από μια επιχείρηση είναι ο όγκος πωλήσεων του (Sales volume) και αφορά το 80% των επιχειρήσεων που ασχολούνται με πωλήσεις B2B (business to business). Ένα άλλο χρηματοοικονομικό κριτήριο επιλογής είναι το μερίδιο αγοράς του πελάτη (market share) και αποτελεί το δεύτερο ισχυρότερο κριτήριο επιλογής με ποσοστό 35%, καθώς επίσης και το περιθώριο συνεισφοράς του πελάτη, το οποίο καθορίζει μέχρι ένα μέρος, την συμμετοχή του πελάτη στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Όσο για τα μη χρηματοοικονομικά κριτήρια επιλογής σημαντικών πελατών, μπορούμε να ξεχωρίσουμε την αξία ζωής του πελάτη, την τοποθεσία, την διάρκεια συνεργασίας και την ιστορία με τον πελάτη, καθώς επίσης και την τεχνογνωσία που προσδίδει ο πελάτης στην επιχείρηση. Επίσης ένας πελάτης μπορεί να κριθεί στρατηγικός γιατί η συνεργασία του προδίδει φήμη και κύρος στην επιχείρηση ή πρόσβαση σε τεχνογνωσία και σε αγορές που δεν ήταν διαθέσιμες (Millman και Wilson, 1999).

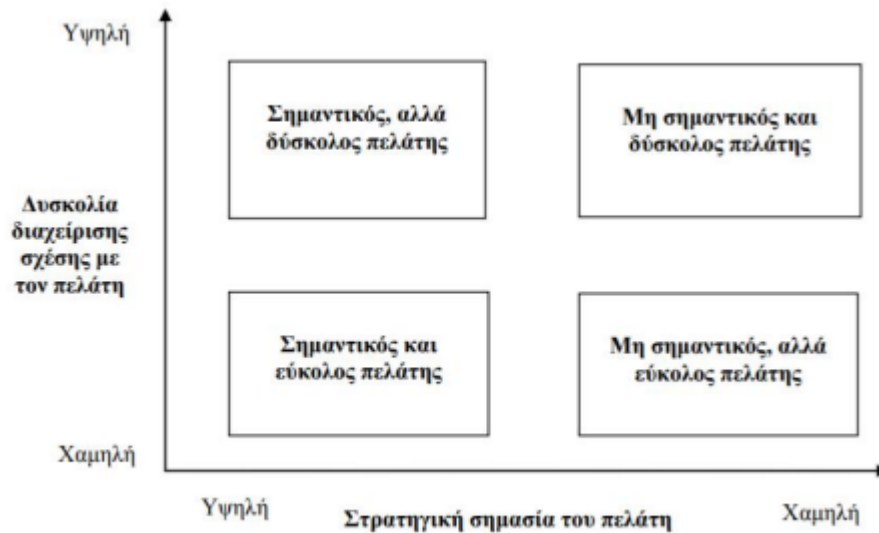
Σημαντικοί πελάτες με μη χρηματοοικονομικά κριτήρια μπορούν να θεωρηθούν επίσης οι πελάτες που εξυπηρετούν και ως συνεργάτες, στην

έρευνα και ανάπτυξη μιας επιχείρησης (R&D partners). Μέσα από την εμπειρία της συχνής χρήσης των προϊόντων, εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που χρήζουν ανάπτυξης και βελτίωσης, δίνοντας το προϊόν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό καλύτερων προϊόντων ή μειώνοντας το κόστος παραγωγής (Pardo και Ivens, 2007).

Επίσης οι πελάτες παρατήρησης της αγοράς (benchmarking partners) μπορούν να φανούν πολύτιμοι για μια επιχείρηση ή άλλους πελάτες σε θέματα βελτιστοποίησης των διαδικασιών, μιας και οι πελάτες αυτοί συνήθως δεν δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και δεν είναι μεταξύ τους ανταγωνιστές.

Σημαντικοί πελάτες μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν οι πελάτες που προσδίδουν καλή εταιρική φήμη για μια επιχείρηση, καθώς δημιουργεί εμπιστοσύνη και επηρεάζει τις εμπορικές συναλλαγές. Η συνεργασία λοιπόν με σημαντικούς πελάτες που έχουν καλή φήμη στην αγορά, μπορεί να βελτιστοποιήσει και να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα μιας εταιρίας.

Σύμφωνα με τον Fiocca (1982), ένα μοντέλο διαχείρισης που αφορά το χαρτοφυλάκιο των σημαντικών πελατών, περιλαμβάνει δυο βήματα: α) την ταξινόμηση των πελατών σύμφωνα με την στρατηγική τους σημασία και την δυσκολία διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη και β) την αποκλειστική ταξινόμηση των σημαντικών πελατών με βάση την ελκυστικότητα του και τη δύναμη της σχέσης μεταξύ αγοραστή και πωλητή. Σύμφωνα λοιπόν με την εικόνα 1 ο Fiocca παρουσιάζει τον τρόπο επιλογής των σημαντικών πελατών.



Εικόνα 1: Ταξινόμηση των πελατών σύμφωνα με την στρατηγική τους σημασία, Fiocca.

Σχετικά με το δεύτερο βήμα του μοντέλου του Fiocca, η ο όγκος και η χρηματική αξία των αγορών, η χρονική διάρκεια της συνεργασίας, η σχέση μεταξύ πωλητή και αγοραστή σε διάφορα θέματα, αλλά και οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν να έχουν αναπτυχθεί, μπορούν να καθορίσουν την δύναμη της πελατειακής σχέσης. Στην παρακάτω εικόνα λοιπόν απεικονίζεται ο τρόπος κατηγοριοποίησης των σημαντικών πελατών, όπου οι πελάτες που θεωρούνται σημαντικοί για μια επιχείρηση. Οι πελάτες αυτοί, σύμφωνα με τον Fiocca τοποθετούνται σε εννέα κελιά, όπου συνοψίζονται οι στρατηγικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου του πελάτη:

- Διατήρηση της σχέσης αγοραστή – πωλητή (κελιά 3,6,9)
- Βελτίωση της σχέσης (κελιά 1,2,4,5)
- Διακοπή της σχέσης (κελιά 7 και 8)

		Relationship strength		
		Strong	Medium	Weak
Customer's business attractiveness	High	3	2	1
		6	5	4
	Low	9	8	7

Εικόνα 2: Ταξινόμηση των σημαντικών πελατών σύμφωνα με την ελκυστικότητα του πελάτη και τη δύναμη της σχέσης αγοραστή και πωλητή.

Επίσης οι σημαντικοί πελάτες μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την στρατηγική τους σημασία και την δυσκολία διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη (MacDonald και Woodburn, 2000). Στην εικόνα 3 παραθέτουμε τέσσερις κατηγορίες σημαντικών πελατών, που προσδιορίζονται τέσσερα είδη σημαντικών επιχειρησιακών στρατηγικών:

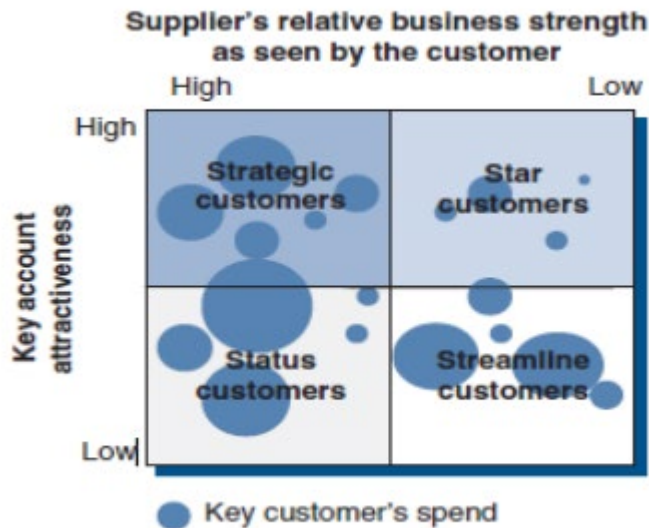
A) Πελάτες αστέρια – Star customers: είναι πελάτες που αναμένουμε να αναπτυχθούν και η στρατηγική που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι να επενδύσει η εταιρία σε αυτούς του πελάτες.

B) Στρατηγικοί πελάτες – Strategic customers: είναι πελάτες που η επιχείρηση επενδύει στρατηγικά τους πόρους της σε αυτούς τους πελάτες.

Γ) Πελάτες συντήρησης – Status Key customers: η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί την στρατηγική προληπτικής συντήρησης των σημαντικών πελατών που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.

Δ) Βασικοί πελάτες – Streamline customers: η επιχείρηση διαχειρίζεται στρατηγικά του πελάτες αυτούς γιατί αποτελούν σταθερή πηγή εσόδων για αυτήν.





Εικόνα 3 : Κατηγοριοποίηση των σημαντικών πελατών σύμφωνα με την στρατηγική διαχείριση τους.

#### 2.4 Στόχοι της διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Οι Pardo και Ivens (2007), υποστήριξαν ότι οι προμηθευτές εισήγαγαν τα συστήματα διαχείρισης σημαντικών πελατών, ως αντίδραση στις αλλαγές των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της συμπεριφοράς των πελατών που αφορούν τις προμήθειες, στοχεύοντας ότι τα συστήματα αυτά, εξυπηρετούν τους σημαντικούς πελάτες με έναν τρόπο πιο εξειδικευμένο από έναν συνηθισμένο πελάτη.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η διαχείριση στρατηγικών πελατών είναι μια σημαντική προσέγγιση των πελατών αυτών, με στόχο την δημιουργία αξίας, μέσα από την εφαρμογή εξειδικευμένων διαδικασιών (Wengler, Ehret & Saab, 2006). Έτσι οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους πελάτες τους συστηματικά, με στόχο την σταθερότητα του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την επιρροή της τύχης τους (Millman και Wilson, 1999). Η έρευνα που αφορά την διαχείριση των σημαντικών πελατών και τους στόχους διαχείρισης αυτών, καταλήγει στην αναγνώριση της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας στον πελάτη

καθώς επίσης και στον προμηθευτή, με στόχο την διαχείριση των σημαντικών πελατών.

Η δημιουργία αξίας ως στόχος της διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο λειτουργικά να διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα : α) την αξία συναλλαγής, β) την ιδιωτική αξία και γ) την αξία των σχέσεων (Pardo, 2006).

#### A) Αξία συναλλαγής.

Η αξία συναλλαγής δημιουργείται από την αξία των δραστηριοτήτων της διαχείρισης των στρατηγικών πελατών, παράγεται δηλαδή από τον προμηθευτή και καταναλώνεται από τον πελάτη.

#### B) Ιδιωτική αξία

Είναι η αξία που δημιουργεί και απολαμβάνει ο μόνο προμηθευτής. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα διαχείρισης σημαντικών πελατών, δημιουργείται από τον προμηθευτή, με στόχο να δημιουργεί αξία αποκλειστικά για την αποδοτικότητά του.

#### Γ) Αξία των σχέσεων

Η αξία των σχέσεων, περιγράφει μια συμπαραγόμενη αξία που εκπορεύεται από την συμμετοχή σε ένα δυαδικό σύστημα διαχείρισης σημαντικών πελατών και καθορίζεται ως η κατάλληλη δημιουργούμενη αξία τόσο για τον προμηθευτή όσο και για τον πελάτη.

### **2.5 Κριτήρια επιτυχίας KAM.**

Η επιτυχής εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, είναι απόρροια της ανάλυσης και της μελέτης συγκεκριμένων παραγόντων. Η διαμόρφωση λοιπόν ενός προγράμματος KAM εξαρτάται από τις εσωτερικές πρακτικές (Storbacka, 2012), οι οποίες, όπως κάθε άλλη διευθυντική πρακτική, εκτείνονται σε τέσσερα επίπεδα: διαμόρφωση στρατηγικής, οργανωτική δομή, τακτική εφαρμογή και αξιολόγηση και έλεγχος (Davies & Ryals, 2009). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους (Τζεμπέλικος & Γούναρης, 2015) έξι πρακτικές

ΚΑΜ σχετίζονται με την επιτυχία του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών, (1) σχεδιασμός και επιλογή του σημαντικού πελάτη, (2) εμπλοκή ανώτατης διοίκησης, (3) ΚΑΜ συναδελφική αλληλεγγύη, (4) χρήση ομάδων, (5) δραστηριότητες ΚΑΜ και (6) αξιολόγηση ΚΑΜ.

Σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής μια κρίσιμη παράμετρος του προγράμματος ΚΑΜ είναι ο σχεδιασμός και η επιλογή του σημαντικού πελάτη. Ο μελλοντικός σχεδιασμός και η λήψη απόφασης για τη χρήση των περιορισμένων πόρων που διαθέτει ο προμηθευτής, απαιτεί τον προσδιορισμό του ΚΑ με βάση την ικανότητά τους να διευκολύνουν την προσπάθεια του προμηθευτή να επιτύχει συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, που αποτελούν τη βάση της διαδικασίας αναγνώρισης και στόχευσης ΚΑ (Woodburn & McDonald, 2011). Με βάση ένα συγκεκριμένο σύνολο κριτηρίων επιλογής σημαντικού πελάτη που αντικατοπτρίζουν τους στρατηγικούς στόχους του προμηθευτή (βλ. Ryals & McDonald, 2008), ο προμηθευτής θα πρέπει να αξιολογήσει τη (στρατηγική) ελκυστικότητα των διαφορετικών πελατών και να εξασφαλίσει μια ισορροπία μεταξύ των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση και του αριθμού των ΚΑ που ο προμηθευτής μπορεί να διατηρήσει βιώσιμα μακροπρόθεσμα.

Ο σχεδιασμός και η επιλογή σημαντικών πελατών, σχετίζεται με την εταιρική στρατηγική καθώς διασφαλίζει τη δέσμευση από τη διοίκηση της εταιρείας να εκχωρήσει τους απαιτούμενους πόρους για την ανάπτυξη των ΚΑ πελατών με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν οι προσδιορισμένες δυνατότητες (Storbacka, 2012). Ο σχεδιασμός και η επιλογή των πελατών αυτών μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων από τη συλλογή και τη συστηματική ανάλυση πληροφοριών αγοράς (Millman & Wilson, 1995) έως και την ανάλυση της σχέσης (διαδικασία δημιουργίας αξίας από τον πελάτη, σύλληψη αξίας, μελλοντικές επιχειρηματικές δυνατότητες) (Storbacka, 2012) σε ένα σχέδιο δράσης (Ryals & McDonald, 2008). Παραδοσιακά, οι διευθυντές ΚΑ είχαν ελάχιστο ενδιαφέρον για τον επίσημο σχεδιασμό ΚΑ πελατών (Davies & Ryals, 2013). Ωστόσο, η αυξανόμενη αναγνώριση του

ρόλου του προγραμματισμού σημαντικών πελατών στη οργανωτική ευθυγράμμιση (Storbacka, 2012) και βαθύτερη γνώση των λειτουργιών των πελατών (Davies & Ryals, 2013) υποδεικνύουν ότι ο σχεδιασμός για τους ΚΑ πελάτες μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη συνεργατικών σχέσεων.

Εκτός από τον κατάλληλο σχεδιασμό για τους ΚΑ πελάτες, η υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας ΚΑΜ σε στρατηγικό επίπεδο απαιτεί αυξημένη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, καθώς η παρέμβασή τους στη λήψη αποφάσεων είναι κρίσιμη για την απόδοση της επιχείρησης (Workman et al., 2003). Μέσω αυτής της παρέμβασης, η ανώτατη διοίκηση συμβάλλει στη βελτίωση της ευθυγράμμισης της εταιρείας με το περιβάλλον γενικότερα (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Όταν πρόκειται για τη σχέση της εταιρείας με το ΚΑ, η ανώτατη διοίκηση θα εμπλακεί για να παράσχει κατεύθυνση, να διασφαλίσει τη δέσμευση σε ολόκληρο τον οργανισμό και να ευθυγραμμίσει την καινοτομία του οργανισμού με τις ανάγκες του ΚΑ (Millman & Wilson, 1999). Το πρόγραμμα ΚΑΜ επωφελείται επίσης από τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης σε στρατηγικό επίπεδο, επειδή μέσω της παρέμβασής τους διατίθενται πόροι που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών του ΚΑ και κατανέμονται μεταξύ διαφορετικών ΚΑ ανάλογα με τη στρατηγική συνάφεια του εκάστοτε σημαντικού πελάτη (Γούναρης & Τζεμπέλικος, 2013). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι πρόσφατη έρευνα καταδεικνύει το όφελος από τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με το πρόγραμμα ΚΑΜ σε στρατηγικό επίπεδο (Guesalaga, 2014) καθώς, εκτός από όλα τα παραπάνω, οι διευθυντές ΚΑ πολύ συχνά στερούνται εξουσίας στα άλλα τμήματα της εταιρείας (Homburg et al., 2002). Ως εκ τούτου, όσο περισσότερο εμπλέκεται η ανώτατη διοίκηση σε αυτό το υψηλότερο, στρατηγικό επίπεδο, τόσο πιο εύκολη γίνεται η επίτευξη διαλειτουργικού συντονισμού (Salojärvi & Saarenketo, 2013). Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι είναι πιθανό η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στο ΚΑΜ, να είναι επιζήμια, κυρίως επειδή οι διευθυντές ΚΑ μπορεί να αντιληφθούν τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης ως μια προσπάθεια υπονόμευσης του ρόλου τους ως κύρια επαφή με τον σημαντικό πελάτη (Guesalaga & Johnston, 2010). Αυτό απαιτεί από τα κορυφαία στελέχη να συμμετέχουν ενεργά στις σχέσεις ΚΑΜ, αλλά με τρόπο που δεν έρχεται σε

σύγκρουση ή επικάλυψη με τον ρόλο των διευθυντών ΚΑ. Έτσι θα οδηγήσει σε καλύτερο συντονισμό εντός της εταιρείας και τελικά σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του ΚΑ.

Επίσης ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης είναι σημαντικός για την εφαρμογή του προγράμματος ΚΑΜ, όπου απαιτείται δράση σε οργανωτικό επίπεδο. Η διαμόρφωση της οργάνωσης του προμηθευτή διευκολύνει την ανταπόκριση στις ανάγκες του ΚΑ και την υλοποίηση των διαφόρων πρωτοβουλιών, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα (Davies & Ryals, 2009). Για το σκοπό αυτό, το πρώτο βήμα είναι η διασφάλιση της απαραίτητης διαλειτουργικής επίγνωσης και κατανόησης της σημασίας που έχουν οι ΚΑ για τον προμηθευτή στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, ενώ παράλληλα δημιουργείται η απαιτούμενη υπηρεσιακή συνεργασία και δέσμευση για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους. (Workman et al., 2003; Zupancic, 2008). Με τον όρο «ΚΑΜ συναδελφική αλληλεγγύη», ορίζεται η προσπάθεια να εμπλακούν άτομα (από διαφορετικά τμήματα) στη διαχείριση του ΚΑ πελάτη και να αισθάνονται την υποχρέωση για εφαρμογή των κοινών στόχων της εταιρείας. (Workman et al., 2003, σελ. 10). Έτσι η συναδελφική αλληλεγγύη ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών για την αγορά και τους πελάτες σε όλη την εταιρεία (Fisher, Maltz, & Jaworski, 1997). Εξάλλου, η συναδελφική αλληλεγγύη είναι πιθανό να αυξήσει τη συνοχή και το αίσθημα συνοχής μεταξύ των ατόμων στην εταιρεία (Geiger & Turley, 2005). Μια ισχυρή αίσθηση ΚΑΜ συναδελφικής αλληλεγγύης, αντικατοπτρίζει τις ενέργειες που έγιναν σε οργανωτικό επίπεδο για να διασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για την εξυπηρέτηση του ΚΑ πελάτη, πέρα από τα όρια της ευθύνης του τμήματος (Guesalaga & Johnston, 2010; Salojärvi & Saarenketo, 2013).

Εκτός από τη συναδελφική αλληλεγγύη, η οργάνωση της παρακολούθησης του προγράμματος ΚΑΜ και η αντίδραση του προμηθευτή γύρω από διατμηματικές ομάδες είναι μια πρόσθετη οργανωτική προϋπόθεση για την ευθυγράμμιση της προσφοράς του προμηθευτή με τις ανάγκες του ΚΑ. Ένας

μεμονωμένος διευθυντής ΚΑ είναι απίθανο να διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία και ικανότητα για να διαχειριστεί μόνος του έναν ΚΑ πελάτη (Salojärvi et al., 2010). Αντίθετα, μια ομάδα επιτρέπει στον προμηθευτή να βασιστεί σε ένα σύνολο διαφορετικών δεξιοτήτων (Salojärvi & Saarenketo, 2013) ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει τον συντονισμό μιας σύνθετης διαδικασίας παραγωγής αξίας για διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων και λειτουργικές μονάδες του προμηθευτή (Moon & Armstrong, 1994). Τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι η χρήση ομάδων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις αγοραστή-πωλητή. Πρώτον, η σύσταση ομάδων διευκολύνει την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων για τον πελάτη (Salojärvi et al., 2010) και τη ροή του σε ολόκληρο τον οργανισμό (Nätti, Halinen, & Hanttu, 2006). Αυτή η νέα γνώση πελατών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών και μπορεί περαιτέρω να οδηγήσει στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες (Harvey et al., 2003). Δεύτερον, η δημιουργία ομάδων ΚΑΜ σηματοδοτεί στους πελάτες ότι ο προμηθευτής τους ταξινομεί ως πελάτες ειδικού καθεστώτος (Ivens & Pardo, 2008). Καθώς οι πελάτες αισθάνονται σημαντικοί, είναι πιθανό να ενισχύσουν τη σχέση σε μια πιο συνεργατική και στρατηγική συνεργασία (Salojärvi & Saarenketo, 2013). Οι Arnett, Macy και Wilcox (2005) διαπίστωσαν ότι η χρήση ομάδων αυξάνει τη συνεργασία και τη δέσμευση σχέσεων στις σχέσεις ΚΑΜ.

Επίσης, ως κριτήριο επιτυχίας του ΚΑΜ θα πρέπει να θεωρηθεί και το τακτικό επίπεδο. Οι πρωτοβουλίες ΚΑΜ δεν έχουν σχεδιαστεί μόνο για τη διαχείριση στρατηγικών πελατών, αλλά για την αύξηση της αξίας που αποκομίζει ο ΚΑ πελάτης από τη σχέση του με τον προμηθευτή (Pardo, Henneberg, Mouzas, & Naudè, 2006). Το ΚΑΜ απαιτεί ισχυρές σχεσιακές δυνατότητες και κατανομή πόρων στους στρατηγικά πιο σημαντικούς πελάτες (Storbacka, 2012). Ως εκ τούτου, το ΚΑΜ είναι ένας τρόπος για την εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ σχέσεων, από τις οποίες το πιο σημαντικό είναι η προσαρμογή (Aijo, 1996) στο πλαίσιο Β2Β (Guenzi et al., 2007; Ivens & Pardo, 2007). Συνεπώς, η βασική πτυχή της υλοποίησης του ΚΑΜ σε τακτικό επίπεδο είναι η προθυμία και η ικανότητα του προμηθευτή να παράγει μια προσφορά για τον ΚΑ πελάτη που είναι προσαρμοσμένη στις ατομικές ανάγκες του

συγκεκριμένου πελάτη (Wengler et al., 2006). Οι δραστηριότητες λοιπόν του KAM παρέχουν επίσης μια σειρά από οφέλη στον KA πελάτη. Πρώτον, οι πελάτες μπορούν να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν τη δέσμευση ενός προμηθευτή με βάση την μεταξύ τους σχέση, αυτά που βλέπουν και παρατηρούν, δηλαδή συγκεκριμένες ενέργειες. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες KAM σηματοδοτούν τη δέσμευση του προμηθευτή, η οποία μπορεί να εμβαθύνει στην εμπιστοσύνη με τον σημαντικό πελάτη (Workman et al., 2003). Δεύτερον, οι δραστηριότητες KAM (π.χ. προσαρμογές προϊόντων/υπηρεσιών ή ανάληψη του φόρτου εργασίας του πελάτη) συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα των πελατών παρέχοντας μοναδικά προϊόντα και χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στον πελάτη να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό είτε με βάση την ποιότητα είτε με βάση το κόστος (Day, 2000). Συνολικά, η παροχή μιας θεραπείας «κόκκινου χαλιού» μέσω συγκεκριμένων δραστηριοτήτων KAM παρέχει οφέλη στους KA πελάτες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιθυμία ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ τους.

Τέλος, το επίπεδο αξιολόγησης και ελέγχου καταγράφει την επίσημη παρακολούθηση των πρωτοβουλιών του KAM και αξιολογεί εάν η σχέση με τον KA πελάτη εξυπηρετεί τόσο τους οικονομικούς όσο και τους στρατηγικούς στόχους του προμηθευτή. Ενώ η τυπικότητα γενικά έχει αναγνωριστεί ότι μειώνει την ευελιξία και τον χρόνο αντίδρασης (Jaworski & Kohli, 1993), όταν πρόκειται για παρακολούθηση και έλεγχο, τα επίσημα συστήματα παρακολούθησης επιτρέπουν στη διοίκηση μια τακτική και συνεπή εικόνα της απόδοσης της εταιρείας (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). Ως εκ τούτου, ένα επίσημο σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης, βελτιώνει τον χρόνο αντίδρασης της εταιρείας όταν η απόδοση αποκλίνει από τους στόχους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τους οικονομικούς όσο και για τους σχεσιακούς στόχους απόδοσης του προγράμματος KAM σε επίπεδο σημαντικών πελατών, καθώς, ενώ οι τελευταίοι είναι σαφώς σημαντικοί από την άποψη του μάρκετινγκ σχέσεων, οι πρώτοι είναι εξίσου σημαντικοί για να θεωρηθούν οι KA οικονομικά υπεύθυνοι, όπως οφείλουν να είναι (Woodburn & McDonald, 2011). Έτσι η αξιολόγηση KAM θα επιτρέψει την καλύτερη και πιο ισορροπημένη κατανομή των πόρων στο χαρτοφυλάκιο πελατών, η οποία θα

επιτρέπει στον προμηθευτή να συγκεντρώσει και να επενδύσει περαιτέρω πόρους σε συνεργατικές σχέσεις με σημαντικούς πελάτες μεγαλύτερης αξίας (Storbacka & Nenonen, 2009).

Έτσι εκτός από τον αντίκτυπο που έχει το ΚΑΜ στις πωλήσεις και τα κέρδη, η σχέση μεταξύ του προμηθευτή και του ΚΑ πελάτη (δυναμική απόδοση) επωφελείται επίσης από υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας. Ωστόσο, ο θετικός αντίκτυπος του ΚΑΜ στην απόδοση δεν είναι άμεσος, καθώς τα βασικά στοιχεία αυτών που έχουν ονομαστεί «σχεσιακά αποτελέσματα» (ικανοποίηση, εμπιστοσύνη και δέσμευση) μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΚΑΜ και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Η ενίσχυση των σχεσιακών αποτελεσμάτων είναι, ωστόσο, μια χρονοβόρα διαδικασία, όπως, για παράδειγμα, η απόκτηση της εμπιστοσύνης του πελάτη καθώς και της δέσμευσης του πελάτη στη σχέση συνήθως παίρνει αρκετό χρόνο (Palmatier et al., 2006). Έτσι, ο προσδιορισμός αυτού του συνδέσμου βοηθά στην επιβεβαίωση, αλλά κυρίως εξηγεί γιατί προηγούμενες εμπειρικές έρευνες έχουν προτείνει ότι η επιτυχής εφαρμογή του ΚΑΜ είναι πράγματι μια χρονοβόρα διαδικασία (Davies & Ryals, 2009).

Για την αποτελεσματική συνεργασία και σχέση μεταξύ του ΚΑ πελάτη και του προμηθευτή, συνεπάγεται ότι και τα δύο μέρη θα πρέπει να κατανοούν και να συνεργαστούν για να είναι επιτυχημένα (Anderson & Narus, 1990; Cannon & Perreault, 1999; Morgan & Hunt, 1994). Ωστόσο, οι στενές σχέσεις δεν είναι πάντα συνώνυμες με τις καλές σχέσεις (Anderson & Jap, 2005). Η υπερβολική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις ή και ανταγωνισμό μεταξύ των δύο μερών (Fang, Chang και Peng, 2011). Το κλειδί για τη διατήρηση της αποτελεσματικής συνεργασίας είναι να ασκήσουν και τα δύο μέρη μια μέτρια δύναμη για την επίτευξη κοινών στόχων (Fang et al., 2011). Ωστόσο, δεδομένου ότι ένα μέρος λαμβάνει συχνά το μερίδιο της αξίας του νωρίτερα, το άλλο μέρος πρέπει να έχει αρκετή εμπιστοσύνη στη σχέση για να περιμένει τη μελλοντική ανταπόδοση. (Palmatier et al., 2006). Με συνέπεια, προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση



βελτιώνουν τη συνεργασία μεταξύ των δύο μερών (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006).

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφία μιλά περισσότερο για την εφαρμογή του KAM από την άποψη του προμηθευτή. Ωστόσο, προτείνει ο KA πελάτης να συμμετέχει στη διαδικασία δημιουργίας αξίας (Anderson & Dubinsky, 2004) και ως εκ τούτου, η σχέση μεταξύ των δύο μερών θα πρέπει να θεωρείται ως κρίσιμη πτυχή της εφαρμογής του KAM (Storbacka, 2012). Από μια πιο τακτική σκοπιά, η δημιουργία σχεσιακών ικανοτήτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το KAM (Millman & Wilson, 1999). Η εφαρμογή του KAM, επομένως, απαιτεί την ανάπτυξη σχεσιακών ικανοτήτων για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων ή και εντάσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των δύο μερών.

## **2.6 Ο ρόλος και οι ευθύνες του Key Account Manager**

Η επιτυχής λειτουργία του συστήματος στην πράξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα στελέχη που θα αναλάβουν την ευθύνη της διαχείρισης πελατών στρατηγικής σημασίας. Τα στελέχη αυτά είναι οι key account managers που αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών που έχουν αναλάβει να εξυπηρετούν. Μολονότι λειτουργικά ανήκουν στη δύναμη των πωλήσεων, τα καθήκοντα, οι ευθύνες και ο τρόπος δουλειάς τους διαφέρουν σημαντικά από αυτά ενός απλού πωλητή .

Οι ευθύνες ενός key account manager εστιάζονται κυρίως στο σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικών που στοχεύουν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών στρατηγικής σημασίας, Ο key account manager μεριμνά ώστε οι στρατηγικές που σχεδιάζει και υλοποιεί για τους πελάτες ευθύνης του να είναι απολύτως συμβατές με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας του. Στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του συνεργάζεται στενά με τα στελέχη της εταιρίας του από τον τομέα του marketing , της έρευνας και ανάπτυξης

προϊόντων, τις οικονομικές υπηρεσίες κ.α. αλλά και με τα αρμόδια στελέχη των πελατών του με στόχο την άριστη εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους.

Οι key account managers είναι συνήθως άτομα με τουλάχιστον πενταετή επιτυχή προϋπηρεσία στις πωλήσεις. Είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών ενώ πολλοί κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο στο πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων. Η εργασιακή εμπειρία και οι γνώσεις αυτές είναι απολύτως απαραίτητες για να μπορούν να ανταποκρίνονται με επάρκεια στις απαιτήσεις της θέσης τους.

Εκτός από την εργασιακή πείρα και τις σπουδές υψηλού επιπέδου πρέπει να έχουν ευρεία γνώση της λειτουργίας των αγορών , αναλυτική και συνθετική σκέψη, καθώς και εξαιρετικές οργανωτικές ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να κατανοούν τις ανάγκες , τις μεθοδολογίες και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι πελάτες τους ώστε να τις μετατρέπουν σε ρεαλιστικά projects που θα εξασφαλίζουν και στις δύο πλευρές αμοιβαία βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη. Για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων πρέπει επίσης να διαθέτουν ικανότητες εστίασης σε συγκεκριμένους στόχους , να διακρίνονται για την ικανότητα τους , να εργάζονται ομαδικά και να έχουν εξαιρετικές ικανότητες στην προφορική και γραπτή επικοινωνία καθώς επίσης και στις διαπραγματεύσεις (Καζάζης, 2011).

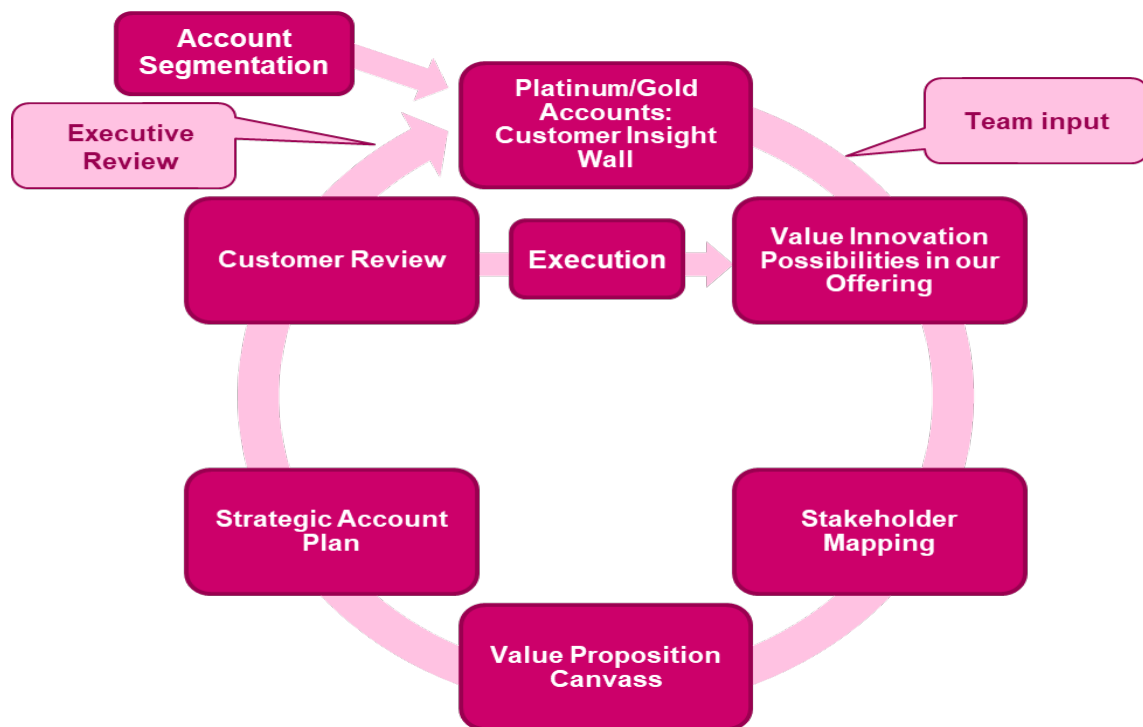
### **Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία**

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας ακολουθούμε το case study approach, όπου ως case study approach έχουμε μια πολυεθνική εταιρία γενετικής χοίρων, η οποία δραστηριοποιείται σε 58 χώρες παγκοσμίως και την οποία για τις ανάγκες της έρευνας θα την ονομάσουμε για λόγους εμπιστευτικότητας εταιρία Χ. Είναι μια ολλανδική πολυεθνική εταιρία γενετικής για χοίρους η οποία ξεχωρίζει για την καινοτόμο προσέγγισή της στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τη διαρκή προσήλωσή της στη μείωση του

κόστους παραγωγής χοίρων. Μέσω της προσήλωσης στην καινοτομία στη γενετική, επιτυγχάνεται η υψηλότερη γενετική πρόοδος κάθε χρόνο, με αποτέλεσμα να προσδίδει επιπλέον προστιθέμενη αξία και νέες δυνατότητες για τους συνεργάτες της. Η εταιρία X ανήκει σε κτηνοτρόφους, με τη φιλοσοφία της απόδοσης των μερισμάτων μέσω της γενετικής προόδου. Αυτό σημαίνει ότι παράγει τη μέγιστη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της. Το τμήμα πωλήσεων παρέχει λοιπόν υπηρεσίες και τεχνική υποστήριξη μέσα από μια ομάδα ειδικών τεχνικών συμβούλων, όπου ενημερώνει και βοηθά τους συνεργάτες της σε τοπική και παγκόσμια κλίμακα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους παραγωγούς να αξιοποιήσουν στον μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες της γενετικής της εταιρίας X, συνδράμοντας στην παραγωγή χοιρινού κρέατος.

Το case study approach της παρούσας διατριβής, είναι μια έρευνα μεικτής μεθόδου που χρησιμοποιεί τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική έρευνα. Χρησιμοποιείτε η ποσοτική μέθοδος για την συλλογή δεδομένων από την βάση δεδομένων της εταιρίας, τα οποία βοηθούν στην τμηματοποίηση των πελατών που θα αναφερθούμε παρακάτω. Με την ποιοτική μέθοδο, τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί πόσο σημαντικοί είναι οι ποιοτικοί δείκτες όπως η ελκυστικότητα του σημαντικού πελάτη, η στρατηγική αξία και το δυναμικό του.

Σύμφωνα λοιπόν με την εταιρία X το KAM μπορεί να χωριστεί σε πολλά βήματα όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα. Κάθε βήμα επεξηγείται στα παρακάτω κεφάλαια.



Η διαδικασία ξεκινά με την αναγνώριση διαφορετικών τμημάτων του χαρτοφυλακίου των σημαντικών πελατών της εταιρίας, μέσα από την Τμηματοποίηση των σημαντικών πελατών (Segmentation Account). Θα προσδιοριστούν οι Key account πελάτες ή οι στρατηγικοί πελάτες της εταιρίας, καθώς επίσης και διαφορετικές ομάδες πελατών.

Μετά την τμηματοποίηση, ο Key account manager της εταιρίας και η ομάδα του θα δημιουργήσει το Στρατηγικό Σχέδιο Λογαριασμού (Strategic Account Plan) για το οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά εργαλεία. Θα πρέπει να το διαχειρίζεται ως ένα συνεχή κύκλο προγραμματισμού, ενημέρωσης, ελέγχου και εκτέλεσης.

### 3.1 Τμηματοποίηση των σημαντικών πελατών (Account Segmentation)

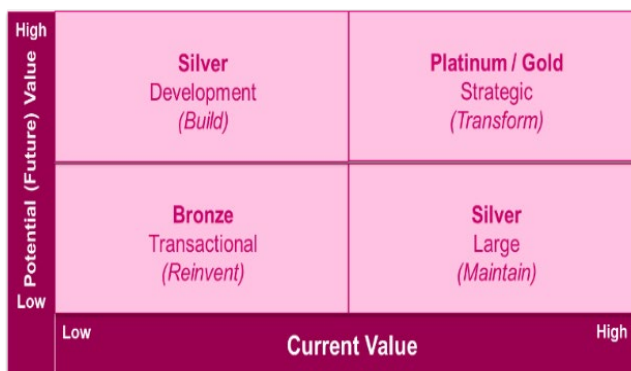
Ο σκοπός της χρήσης της Τμηματοποίησης Πελατών είναι για να δώσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την «αξία» των (δυναμικών) πελατών της εταιρίας συγκρίνοντάς τους / αξιολογώντας τους με βάση ένα προκαθορισμένο σύνολο κριτηρίων. Στο τέλος θα επιτρέψει στον key account manager να διακρίνει ομάδες ή τμήματα πελατών, βάσει των οποίων μπορεί να ορίσει την Πρόταση Αξίας του (Value Proposition), συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων και των υπηρεσιών, για κάθε τμήμα. Οι πελάτες στην κορυφή θα είναι πιθανώς οι στρατηγικοί ή οι key account πελάτες της εταιρίας. Ανάλογα με το μέγεθος του κάθε πελάτη, θα πρέπει να ορίσει έναν έως τρεις key account πελάτες. Επίσης αποδοτική είναι και η εστίαση σε μια μικρή και καλή ομάδα key account πελατών.

Account Segmentation Matrix												
Number	Accounts: Customers & Potential Customers	Total Number sows	Default Total Gross Margin / Sow OR ADJUST TO		Total Potential Gross Margin of the Account	Potential Growth based on Total Gross Margin	Criteria 1: Current Gross Margin	Criteria 2: Potential Gross Margin	Criteria 3: Realistic Potential Growth	Criteria 4: Value OF the account	Criteria 5: Value of TO the account	Total
			Current Gross Margin	Estimated Total Gross Margin / Sow			Weighting factor	Weighting factor	Weighting factor	Weighting factor	Weighting factor	
			€	€			0,25	0,15	0,20	0,20	0,20	
Ex.	[Customer name]	10.000	€ 100.000	€ 15,00	€ 150.000	€ 50.000	2	3	5	4	1	2,95
1	Customer ABC	25.000	€ 150.000	€ 15,00	€ 375.000	€ 225.000	2	3	3	4	2	2,75
2	Customer DEF	40.000	€ 400.000	€ 15,00	€ 600.000	€ 200.000	3	3	5	5	4	4,00
3	Customer FGH	110.000	€ 550.000	€ 15,00	€ 1.650.000	€ 1.100.000	4	4	1	2	3	2,80

Σύμφωνα με το KAM η τμηματοποίηση των πελατών της εταιρίας X διαφοροποιείται ως εξής:

- Platinum πελάτες:
  - Πελάτες διεθνούς στρατηγικής σημασίας για την εταιρία X
  - Συμβολή στην επιχείρηση του πελάτη δίνοντάς του τη δυνατότητα να είναι πιο επιτυχημένος στις αγορές
  
- Gold πελάτες:
  - Πελάτες εθνικής στρατηγικής σημασίας για την εταιρία X
  - Συμβολή στην επιχείρηση του πελάτη δίνοντάς του τη δυνατότητα να είναι πιο επιτυχημένος στις αγορές

- Silver πελάτες:
  - Πελάτες με δυναμικό ή μεγαλύτερου μεγέθους
  - Πελάτες που τους διατηρεί η εταιρία και τους παρέχει επαρκεί προϊόντα και υπηρεσίες.
  
- Bronze πελάτες:
  - οι πελάτες που βασίζονται απλώς σε μια συναλλακτική σχέση
  - Ανακαλύψτε ξανά το επιχειρηματικό σας μοντέλο για να αξιοποιήσετε στο έπακρο αυτό το τμήμα τόσο σε όγκο όσο και σε καθαρή συνεισφορά.



Account Segmentation based on financial and non-financial  
 (Source: © Marian Dingena, MPCN)  
 value

### 3.2 Στρατηγικό πλάνο των σημαντικών πελατών (Strategic Account Plan)

Σύμφωνα με το παρακάτω στρατηγικό πλάνο της εταιρίας X, μετά την τμηματοποίηση των key account πελατών, θα αναλυθεί από διαφορετικές οπτικές ο Key Account πελάτης, μέσα από τον λεγόμενο «τοίχο πληροφοριών πελατών», Customer Insight Wall έως το VPC (Value Proposition Canvas). Στην συνέχεια ακολουθεί η ενότητα εκτέλεσης των σχεδίων που έχει βάλει η εταιρία X η οποία είναι καταχωρημένη στο Salesforce. Το Salesforce είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα που έχει αναπτυχθεί μια εφαρμογή, για την υποστήριξη της διαδικασίας KAM της εταιρίας και σχεδιάστηκε από την εταιρία

ειδικά για την διαχείριση των Key Account πελατών. Στο Salesforce περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων: τον στόχο, ορόσημα (3 χρόνια), επισκέψεις, ατζέντα, εργασίες (κατανεμημένες κατά το 1ο έτος) και εκδηλώσεις.

### **3.3 Όραμα πελατών και επιχειρηματική ευκαιρία**

Για την εταιρία X, ο KAM θα πρέπει να υποδείξει με λίγες προτάσεις ή bullets το μακροπρόθεσμο όραμα του πελάτη και το «μέγεθος του βραβείου», προσπαθώντας να ποσοτικοποιήσει την επιχειρηματική ευκαιρία. Μιλώντας μακροπρόθεσμα, τα 3 χρόνια είναι ένα ελάχιστο χρονικό πλαίσιο.

Το μακροπρόθεσμο όραμα του πελάτη δείχνει τι προσπαθεί η εταιρία. Όταν ολοκληρωθεί το Key Account plan, ο KAM θα πρέπει να επιστρέψει στο όραμα του πελάτη και στην επιχειρηματική ευκαιρία και να ελέγξει εάν το σχέδιό του είναι συνεπές με το όραμα και την επιχειρηματική ευκαιρία.

### **3.4 Τοίχος πληροφοριών πελατών (Customer Insight Wall)**

Ο στόχος αυτής της άσκησης, μαζί με την Key Account Team της εταιρίας X, είναι να εξεταστούν από την οπτική γωνία των πελατών οι προκλήσεις και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν. Πρέπει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι και η φιλοσοφία των πελατών της εταιρίας για να μπορέσει να τους προσφέρει μια πρόταση υψηλής αξίας, βασιζόμενη σε συζητήσεις που αφορούν την έρευνα της αγοράς, συζητήσεις με τους πελάτες, ιστοσελίδες, αναφορές ετών, δίκτυο κ.λπ.

A) Κατανόηση της στρατηγικής των πελατών, συνοψίζοντας τα βασικά θέματα της στρατηγικής τους στο Insight Wall


- ✓ κάνοντας ανάλυση του αντίκτυπου της στρατηγικής του πελάτη για τα άτομα στην οργάνωση πελατών (προκλήσεις και πονοκέφαλοι).
- ✓ προσδιορίζοντας ποιοι «σημαντικοί φίλοι» μπορούν να μας βοηθήσουν, που προέρχονται μέσα από το περιβάλλον του πελάτη ή όχι;

B) Θα πρέπει να ελέγχεται βαθύτερα από τον άμεσο πελάτη της εταιρίας X για να γίνει πιο κατανοητό τι του κρατά το ενδιαφέρον.

- ✓ Τάσεις που επικρατούν σε επίπεδο εμπορίου και σε επίπεδο καταναλωτή
- ✓ Εφαρμογή της ανάλυσης «DESTEP»: Δημογραφικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί/Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Οικολογικοί και Πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζωή του πελάτη.
- ✓ Προσδιορισμός των μεγαλύτερων προκλήσεων και των παραγόντων που μπορεί να προκαλέσουν μεγάλους προβληματισμούς.

Γ) Προσδιορισμός της τάσης του κλάδου.

- ✓ Θα πρέπει ο Key Account Manager να σκέφτεται B2C, αλλά ενεργώντας B2B.
- ✓ Ο Key Account Manager πρέπει να μένει πιο κοντά στην επιχείρηση του πελάτη που αναζητά παραγωγή, τεχνολογία, ανταγωνισμό (σήμερα / αύριο), ανάπτυξη προϊόντων ή καινοτομίες κ.λπ.

Changes in the Customer World	Their (upcoming) Business Challenges ( <i>exciting issues</i> ) ☺ & Headaches ( <i>worrying issues</i> ) ☹
<b>Timeframe: ..... (end date)</b>	
<b>The 'Key Account's (Business) Strategy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	Print this table on A3 format and work on it together as a team. Use Post-It's during this brainstorming!
<b>Downstream Customer Trends and Influences:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	
<b>Macro &amp; Industry Trends:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	



### 3.5 Αξιολόγηση των δυνατοτήτων καινοτομίας της προσφοράς στον πελάτη

Ο Key account manager μπορεί να ξεκινήσει με ένα καθαρό φύλλο και να προσπαθήσει να σκεφτεί πραγματικά έξω από το κουτί ή να ξεκινήσει από τη σημερινή προσφορά και μετά να σκεφτεί πέρα από αυτό που υπάρχει! Τι μπορεί να φέρει νέα ή επιπλέον αξία στον πελάτη;

«Όταν φυσάει ο άνεμος της αλλαγής, κάποιοι χτίζουν τοίχους, άλλοι ανεμόμυλους».

Key Account: .....	Which elements in our offering could we:			
	RAISE	CREATE	REDUCE	ELIMINATE
<b>What ?</b> <i>(Products, Services, Capabilities)</i>				
<b>How ?</b> <i>(Customer Experience, Contacts, Interaction, Relation, User Experience)</i>				

### 3.6 Δέσμευση Πελατών / Χαρτογράφηση Ενδιαφερομένων

Με τους παρακάτω πίνακες η εταιρία X μπορεί να προσδιορίσει πόσο καλά είναι συνδεδεμένη με τον Key account πελάτη και κατά πόσο οδηγεί αυτό σε μια σχέση σε στρατηγικό επίπεδο. Οι πίνακες αυτοί θα πρέπει να παρέχουν επιπλέον πληροφορίες σε ατομικό επίπεδο από την πλευρά του πελάτη και να καθοδηγούν με ποιον πρέπει να συνδεθεί περισσότερο, που υπάρχουν κενά σχέσεων ή ποιοι πρέπει να συμπεριληφθούν στην οργάνωση των πελατών.

Εάν γίνει κατανοείτο τι συγκινεί ένα άτομο, τότε μπορεί να προβλεφθεί η στρατηγική των πελατών της εταιρίας.

## Stakeholder Mapping

	Board Level	Production Management	Procurement	Technical	Veterinarian	....	.... (also think outside the company)
Name:	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Decision maker		√					
Influencing role							
Most open to change					√		
What do we know about this stakeholder as an individual?							
Contact person(s) within Topigs Norsvin?	Names						
Which pain points are seen by this stakeholder?							
What excites this stakeholder?							
Overall relationship	😊	☹	☹	😊	☹	☹	😊

Decision maker: Tick one or maximum two boxes

Influencing roles: Sponsor; Gatekeeper; Influencer; Reference / Ambassador; Technical / User; Expert / Specialist; Opposition / Critical

Most open to change: tick one or maximum two boxes

What do we know about this stakeholder as an individual? : Think of any event or business / personal activity that might help realize our plans

What excites this stakeholder? : Think of any point in our relationship, event or business / personal activity that really excites this stakeholder

Overall relationship: Use smileys - 😊 ☹ 😐

## Πίνακας Σχέσεων Πελατών (Customer Relation Matrix)

Customer	Name: Position: DMU role:	Name: Position: DMU role:	Name: Position: DMU role:	Name: Position: DMU role:	Name: Position: DMU role:
Name: Position: DMU role:			😊		
Name: Position: DMU role:	😊			☹	
Name: Position: DMU role:		☹			
Name: Position: DMU role:	😐				
Name: Position: DMU role:				😐	

### Points to consider when briefing your colleague:

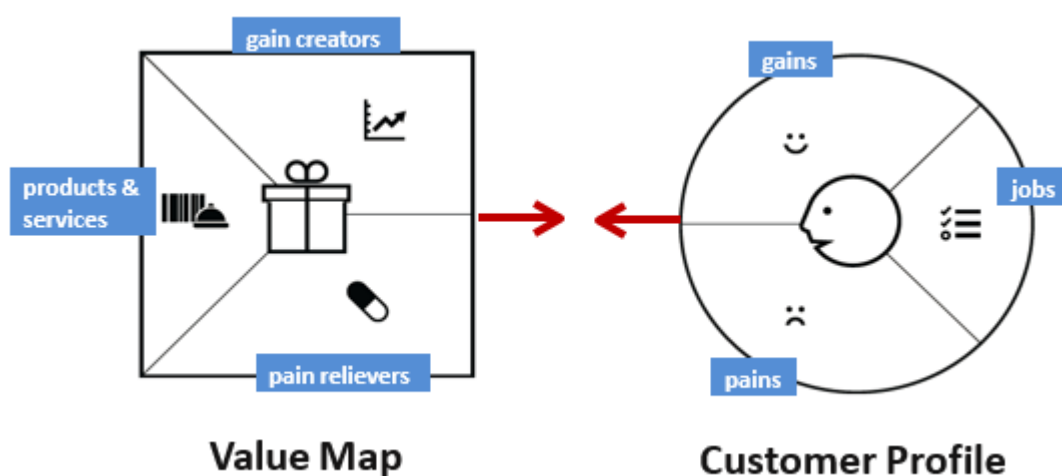
**C**urrent relation: .....  
**O**bjectives: .....  
**N**egatives: .....  
**T**opics for conversation: .....  
**A**ctions: .....  
**T**iming: .....

### 3.7 Value Proposition Canvas (Καμβάς Πρότασης Αξίας)

Η πρόταση αξίας στον πελάτη της εταιρίας Χ, αντικατοπτρίζει τον κύριο λόγο για τον οποίο ο Key Account πελάτης πρέπει να συναλλάσσεται με την εταιρία Χ. Με λίγα λόγια, μέσα από το Value Proposition Canvas :

- Εξηγεί πώς το προϊόν ή η υπηρεσία της εταιρίας επιλύει τα προβλήματα των πελατών ή βελτιώνει την κατάστασή τους όσον αφορά τους «πόνους» και τα κέρδη (Σχετικότητα)
- Παρέχει συγκεκριμένα οφέλη (Ποσοτικοποιημένη αξία)
- Προσδιορίζει στον ιδανικό πελάτη γιατί πρέπει να αγοράσει από την εταιρία Χ και όχι από τον ανταγωνισμό
- Είναι βασισμένο σε στοιχεία - δεδομένα

Το Value Proposition Canvas στην παρακάτω εικόνα μας δείχνει πως συνδυάζονται μαζί το προφίλ του πελάτη με τον χάρτη αξίας (Value map)



Για να συμπληρωθεί το προφίλ του πελάτη θα πρέπει να αναφερθούν τα “jobs to be done” εργασίες που πρέπει να γίνουν, τα gains (οφέλη) και τα pains (τα προβλήματα), να καταγραφεί δηλαδή που πονάει η εταιρία.

Jobs: αφορούν τις «δουλειές που πρέπει να γίνουν» από τον πελάτη. Περιγράφουν τα πράγματα που οι πελάτες προσπαθούν να κάνουν στην δουλειά ή στη ζωή τους, μπορεί να είναι οι εργασίες που προσπαθούν να εκτελέσουν και να ολοκληρώσουν, τα προβλήματα που προσπαθούν να λύσουν ή οι ανάγκες που προσπαθούν να ικανοποιήσουν.

Pains: περιγράφει οτιδήποτε ενοχλεί τους πελάτες της εταιρίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την προσπάθεια να ολοκληρώσουν μια δουλειά ή απλώς τους εμποδίζει να ολοκληρώσουν μια δουλειά. Τα Pains μιας εταιρίας περιγράφουν επίσης κινδύνους, δηλαδή πιθανές κακές εκβάσεις, που σχετίζονται με την κακή ή καθόλου εκτέλεση μιας δουλειάς.

Gains: τα οφέλη, περιγράφουν τα αποτελέσματα και τα οφέλη που επιθυμούν οι πελάτες της εταιρίας. Ορισμένα κέρδη που απαιτούνται, αναμένονται ή επιθυμούν οι πελάτες και μερικά που θα τους εκπλήξουν. Τα κέρδη περιλαμβάνουν λειτουργική χρησιμότητα, κοινωνικά κέρδη, θετικά συναισθήματα και εξοικονόμηση κόστους.

Για να ανακαλύψει κανείς τα Jobs, τα Pains και τα Gains θα πρέπει να συζητήσει εκτενώς με τον πελάτη, για να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες και να μπορέσει να κάνει τη σωστή πρόταση αξίας. Ο καταγιτισμός ιδεών με τους συναδέλφους από την ομάδα του KAM, γνωρίζοντας τον πελάτη, μπορεί να βοηθήσει να περιγράψει το σωστό VPC (Value Proposition Canvas).

Όσον αφορά τον χάρτη αξίας (Value map) της εταιρίας, αναφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία, τα Pain relievers και τα Gain creators.

Προϊόντα & Υπηρεσίες: αφορούν μια λίστα με όλα τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες γύρω από μια πρόταση αξίας

Δημιουργοί κέρδους (Gain creators): περιγράφουν πώς τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες της εταιρίας δημιουργούν κέρδη στους πελάτες

Ανακουφιστικά «πόνου» (Pain relievers): Περιγράφουν πώς τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες της εταιρίας «εξοντώνουν» ή ανακουφίζουν τους «πόνους» των πελατών



### 3.8 Σχέδιο δράσης (Action plan)

Στην παρακάτω εικόνα αναφέρεται στο σχέδιο δράσης τα κύρια έργα (projects) project / δράση. Ο ΚΑΜ (ή τα άτομα που έχουν ανατεθεί να ηγηθούν αυτής της δράσης/έργου) πρέπει να κάνει ένα ξεχωριστό σχέδιο δράσης με τα άτομα που εμπλέκονται από την εταιρία X καθώς και με τον πελάτη.

	Description	Key Person Account	Lead Person Topigs Norsvin	Start date	End date
1			KAM		
2			Veterinarian		
3			Technical Support Manager		
<b>Deliverables per action (level, amount, progress, in number / € / %; connected to the Value Proposition)</b>					
1					
2					
3					

Επίσης ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης όπως στην παρακάτω εικόνα μπορεί να περιγράψει με λεπτομέρεια τους στόχους, τα KPI's, τα εμπλεκόμενα άτομα κ.λπ.

<b>Action plan (name):</b>	.....		
Our aim with the action plan:	.....	Goal:	... (± % or value)
	.....	When:	... (date)
Defined KPI:	.....	Current level:	...
Leading person account:	.....		
Leading person Topigs Norsvin:	.....		
Other persons involved:	.....		
Planned number of visits:	.....		
<u>Main actions:</u>		<u>Who</u>	<u>When</u>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### 3.9 Ετήσια ατζέντα Key Account Process

Είναι πολύ χρήσιμο για τον KAM να δημιουργήσει έναν προγραμματισμό δραστηριοτήτων για το επόμενο έτος, έτσι ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι από την πλευρά των πελατών καθώς και από την πλευρά του KAM να μπορούν να λάβουν υπόψη τις δραστηριότητες για τον δικό τους προγραμματισμό και ατζέντα.

Η ακόλουθη επισκόπηση δίνει ένα παράδειγμα ετήσιου προγραμματισμού:

Role	Month	Freq./yr	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	June	July	Aug.	Sept	Oct.	Nov.	Dec.
KAM		3x		x				x				x		
Executive Sponsor		1x										x		
Tech. Support 1: Breeding		2x		x							x			
Tech. Support 2: Vet		5x		x		x		x			x		x	
Tech. Support 3: Nutrition		2x			x				x					
Tech. Support 4: .....														
Event Local		2x										x		
Event International														
Conference call														
Project meeting														

## Κεφάλαιο 4 – Αποτελέσματα

Είναι προφανές λοιπόν από τα παραπάνω ότι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται ένα Στρατηγικό Σχέδιο Key Account στον πελάτη διαφέρει από μια εσωτερική παρουσίαση της εταιρίας X. Ωστόσο, ο στόχος είναι σχεδόν ο ίδιος: να υπάρχει ευθυγράμμιση με τους στόχους προσδιορίζοντας πως θα επιτευχθούν, αναζητώντας τους κατάλληλους πόρους.

Η συζήτηση με τον Key Account πελάτη, σίγουρα θα βελτιώσει το σχέδιο της εταιρίας και θα δώσει περισσότερες / νέες ιδέες και πληροφορίες για τον πελάτη. Το σχέδιο της εταιρίας που θα παραδοθεί στον πελάτη δεν θα πρέπει να είναι μονόδρομο, αλλά θα πρέπει να είναι ένα αμοιβαίο σχέδιο με ενέργειες και από τις δύο πλευρές. Η συμμετοχή και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της εταιρίας X στον πελάτη είναι το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της σχέσης.

Για την εταιρία X λοιπόν η ανάπτυξη του Key Account Management αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην στρατηγική της, στοχεύοντας σε μακροχρόνια σταθερή συνεργασία. Ο Key Account Manager κατέχει το ρόλο του «μαέστρου» που με την κατάλληλη καθοδήγηση και διαχείριση όλων των τμημάτων της

εταιρείας έχει στόχο στην ορθή εφαρμογή του KAM και στην εφαρμογή του προγράμματος διαχείρισης των σημαντικών πελατών.

## **Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα**

Η διαχείριση σημαντικών πελατών για την εταιρία X, αποτελεί μια προσέγγιση πελατών που προσδίδει προστιθέμενη αξία τόσο στην ίδια την εταιρία, όσο και στους πελάτες της και γίνεται αντιληπτή ως ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ που είναι εστιασμένο στους σημαντικούς πελάτες και το επιτυγχάνει μέσα από την εφαρμογή των παραπάνω εξειδικευμένων διαδικασιών.

Το Key Account Management και η παρουσία σε περισσότερα από τα «Μεγάλα ψάρια» είναι βασικό στοιχείο της στρατηγικής της εταιρίας X. Οι υψηλού επιπέδου στόχοι της εταιρίας είναι: α) να γίνει πιο επαγγελματική η προσέγγιση στο Key Account Management, β) να διευκολύνει και να υποστηρίζει την ανάπτυξη με τους Key Accounts.

Το Executive Management της εταιρίας, από τον CEO ως τον διευθυντή της εκάστοτε χώρας, είναι διαθέσιμοι για να έχει η εταιρία το success story που βασίζεται στην ανάπτυξη των Key Account πελατών. Σπονσοράρουν αλλά είναι και διαμεσολαβητές από την άλλη, για να αναπτυχθεί μια δομημένη προσέγγιση αυτών, χρησιμοποιώντας όλα τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας, μιας και οι πελάτες προτιμούν να συνεργάζονται με τον πρωτοπόρο για να καλύψουν τις ανάγκες τους, να κατανοήσουν την άποψη της ανώτερης διοίκησης για την κατεύθυνση και τις δυνατότητες της εταιρίας και γνωρίζουν ότι η καινοτομία και η ευελιξία απαιτούν συμμετοχή στελεχών.



Από την παραπάνω έρευνα συμπεραίνουμε ότι τα συστήματα KAM που εφαρμόζουν οι εταιρίες αποτελούν πλέον ένα σημαντικό κομμάτι του marketing με σκοπό την δημιουργία αξίας τόσο στην επιχείρηση όσο και στον ΚΑ πελάτη.

## **Βιβλιογραφία**

Abratt, R. and Kelly, P.M. (2002). **“Customer – supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program”**. Industrial Marketing Management 31, no 5 (August 1), 467 – 476.

Aijo, T. S. (1996). **“The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm”**. European Journal of Marketing, 30(2), 8–18.

Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). **“The dark side of close relationships”**. MIT Sloan Management Review, 46(3), 75–82.

Anderson, J. C., & Narus, J.A. (1990, January). **“A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”**. Journal of Marketing, 54, 42–58.

Anderson, R. E., & Dubinsky, A. J. (2004). **“Personal selling: Achieving customer satisfaction and loyalty”**. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Arnett, D. B., Macy, B. A., & Wilcox, J. B. (2005). **“The role of core selling teams in supplier– buyer relationships”**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 25(1), 27–42.

Cannon, J. P., & Perreault, W. D., Jr. (1999, November). **“Buyer–seller relationships in business markets”**. Journal of Marketing Research, 36, 439–460..

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). **“Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences**

**of top management team composition**". Journal of Management, 30(6), 749–778.

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2009). **"Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals?"** Industrial Marketing Management, 42(6), 919–931.

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2013). **"A stage model for transitioning to KAM"**. Journal of Marketing Management, 25(9–10), 1027–1048.

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). **"The effectiveness of Key Account Management practices"**. Industrial Marketing Management, 43(7), 1182–1194.

Fang, S. -R., Chang, Y. -S., & Peng, Y. -C. (2011). **"Dark side of relationships: A tensions-based view"**. Industrial Marketing Management, 40, 774–784.

Fiocca, Renato (1982) **"Account Portfolio Analysis for Strategy Development"**, Industrial Marketing Management, 11, pp. 53-62.

Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, G. J. (1997). **"Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification"**. Journal of Marketing, 61, 54–70.

Geiger, S., & Turley, D. (2005). **"Personal selling as a knowledge-based activity: Communities of practice in the sales force"**. Irish Journal of Management, 26(1), 61–70.

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2013). **"Key account management orientation and its implications: A conceptual and empirical examination"**. Journal of Business-to-Business Marketing, 20(1), 33–55.

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

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

Guesalaga, R., & 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*, 39(7), 1063–1068.

Harvey, M., Novisevic, M.M., Hench, T., & Myers, M. B. (2003). **“Global account management: A supply-side managerial view”**. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 563–571.

Henneberg, S., Pardo, C., & Mouzas, S. (2005). **“Unpicking the Value in key Account Management”**. *Academy of Marketing Conference Proceedings*. Dublin Institute of Technology.

Homburg, C., Workman, J.P. Jensen, O. (2002). **“A configurational perspective on key account management”**. *Journal of marketing* 66, no.2 (April1), 38 – 60.

Ivens, B. S., & Pardo, C. (2008). **“Key account management in business markets: An empirical test of common assumptions”**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301–310.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). **“Market orientation: Antecedents and consequences”**. *Journal of Marketing*, 53–70.

Jobber, D and Lancaster, G. (2005). **“Selling and Sales management (6<sup>th</sup> Edition)”**

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). **“Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance”**. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.

McDonald, M., & Woodburn, D. (2000). **“Key Account Management - The Definitive Guide”**. (2 εκδ.). Oxford Linacre House: Elsevier

Millman, T. F., & Wilson, K. (1999). **“Processual Issues in Key Account Management: underpinning the customer – facing organization”**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 328-337.

- Millman, T., & Wilson, K. (1995). **“From key account selling to key account management”**. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
- Moon, M. A., & Armstrong, G. M. (1994). **“Selling teams: A conceptual framework and research agenda”**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 17–30.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994, July). **“The commitment–trust theory of relationship marketing”**. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Nätti, S., Halinen, A., & Hanttu, N. (2006). **“Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations”**. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 304–319.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006, October). **“Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis”**. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Pardo, C., & Ivens, B.S. (2007). **“Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions”**. *Industrial Marketing Management* 36, no.4 (May1), 480.
- Pardo, C., Henneberg, S.C., Mouzas, S. & Naude, P. (2006). **“Unpicking the meaning of value in key account management”**. *European Journal of Marketing*, 40, no.11/12(November1), 1360-1374.
- Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Naudè, P. (2006). **“Unpicking the meaning of value in key account management”**. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1360–1374.
- Piercy N.F. and Lane, N. (2006). **“The hidden risks in strategic account management strategy”**. *The Journal of Business Strategy* 27, no.1(January 1), 18 – 26.
- Piercy N.F. and Lane, N. (2006). **“The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies”**. *European Management Journal* 24, no.2/3 (April 24), 151.

Piercy, F. N., & Lane, N. (2005). **“Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization”**. *Journal of Change Management*, 5(3), 249-266.

Ryals, L. J., & McDonald, M. (2008). **“Key account plans: The practitioner's guide to profitable planning”**. Oxford: Elsevier.

Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). **“The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management”**. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 987–1005.

Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). **“The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management”**. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 987–1005.

Salojärvi, H., Sainio, L. -M., & Tarkiainen, A. (2010). **“Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships”**. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1395–1402.

Storbacka, K. (2012). **“Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices”**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259–274.

Storbacka, K., & Nenonen, S. (2009). **“Customer relationships and the heterogeneity of firm performance”**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 360–372.

Tzempelikos, N., Gounaris, S. (2015). **“Linking key account management practices to performance outcomes”**. *Industrial Marketing Management*, 45, 22–34.

Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S., (2006). **“Implementation of Key Account Management: Who, why and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs”**. *Industrial Marketing Management* 35, no.1(January1), 103-112.

Woodburn, D., & McDonald, M. (2011). **“Key account management: The definitive guide (3<sup>rd</sup> Ed.)”**. Chichester: John Wiley & Sons.

Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). **“Intraorganizational determinants of key account management effectiveness”**. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(1), 3–21.

Zupancic, D. (2008). **“Towards an integrated framework of key account management”**. The Journal of Business & Industrial Marketing 23, no.5 (July 1), 323 – 331.

Καζάζης Ν. (2011), **«Pharma Marketing- Φαρμακευτικό Μάρκετινγκ, Θεωρία, Πρακτική, Δεοντολογία»**., Εκδόσεις Σταμούλης