Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, για στελέχη επιχειρήσεων.

Διπλωματική εργασία

«Διερεύνηση ειδικών θεμάτων στη διοίκηση πωλήσεων. Διοίκηση, οργάνωση δικτύου και διαχείριση λογαριασμών σημαντικών πελατών».

Μιχαήλ Κ. Κουντουρούδας.

Ανδρέας Ι. Ανδρονικίδης, Λέκτορας.

2009

Περιεχόμενα

Σύνοψη …… σελ. 3

Εισαγωγή …… σελ. 4

- **Τι είναι σημαντικός πελάτης; …… σελ. 5**
- **Τι είναι η διαχείριση σημαντικών πελατών; …… σελ. 6**

Μεθοδολογία …… σελ. 10

Βιβλιογραφική επισκόπηση …… σελ. 11

- **Πως επιλέγονται οι σημαντικοί πελάτες; …… σελ. 11**
- **Παράγοντες και λόγοι που επηρεάζουν τη στροφή προς τη διαχείριση σημαντικών πελατών. …… σελ. 13**
- **Δεξιότητες που απαιτούνται. …… σελ. 18**
- **Στόχοι της διαχείρισης σημαντικών πελατών. …… σελ. 20**
- **Πλεονεκτήματα της διαχείρισης σημαντικών πελατών. …… σελ. 22**
- **Παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση σημαντικών πελατών .. σελ. 25**
- **Κίνδυνοι και αδυναμίες από τη διαχείριση σημαντικών πελατών. …….. σελ. 40**
- **Εξέταση της ανάπτυξης των σχέσεων μέσα από τη διαχείριση σημαντικών πελατών. …… σελ. 43**
- **Προγραμματισμός σημαντικών πελατών. …… σελ. 44**

Ευρήματα …… σελ. 45

Συμπεράσματα …… σελ. 55

Προτάσεις …… σελ. 57

Βιβλιογραφία – Αναφορές …… σελ. 61

Σύνοψη

Στόχος: Στόχος της εργασίας είναι η μελέτη της έννοιας της λειτουργίας της διαχείρισης σημαντικών πελατών (Key Account Management, KAM), στις αγορές από επιχείρηση σε επιχείρηση (Business to Business).

Μεθοδολογία: Συνίσταται κύρια στη συγκέντρωση και στη μελέτη στοιχείων από εξειδικευμένη, σύγχρονη βιβλιογραφική επισκόπηση, σχετικά με τη διαχείριση στρατηγικών πελατών, σε διάφορους κλάδους και χώρους που αφορούν τις πωλήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση, και για συγκεκριμένα πεδία αναφοράς.

Ευρήματα: Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας, εντοπίζονται τα σημαντικότερα , οικονομικής και μη φύσεως, κριτήρια επιλογής στρατηγικών πελατών για τις εταιρείες. Αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι λόγοι και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στροφή προς τη λειτουργία συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών στις εταιρείες, όπως επίσης και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία των συστημάτων αυτών. Περιγράφονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της λειτουργίας προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών. Αναλύονται οι στόχοι της διαχείρισης σημαντικών πελατών, τα πλεονεκτήματα και οι κίνδυνοι που υπάρχουν, και η ανάπτυξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη μέσα από τη λειτουργία της.

Συμπεράσματα: Η έρευνα σχετικά με τη διαχείριση στρατηγικών πελατών είναι περιορισμένη και κερματισμένη. Οι εταιρείες ασκούν με οποιοδήποτε τρόπο, και συνήθως χωρίς να γίνεται συνειδητό κάποια μορφή διαχείρισης στρατηγικών πελατών. Σπάνια, οι εταιρείες διαμορφώνουν τη δομή της οργάνωσης τους με κριτήριο τη διαχείριση σημαντικών πελατών. Η προσέγγιση των πελατών μέσω προγραμμάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών οδηγεί στην ανάπτυξη ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων προμηθευτή – πελάτη.

Προτάσεις: Οι προοπτικές για προστιθέμενη αξία που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών, στην Ελληνική αγορά της φυτοπροστασίας, από επιχείρηση σε επιχείρηση, είναι θέμα για ευρύτερη μελλοντική μελέτη, και για πιλοτικό πειραματισμό της δομής της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων των εταιρειών, που δραστηριοποιούνται στο χώρο.

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τον έντονο ανταγωνισμό σε όλους τους κλάδους, την παγκοσμιοποίηση και την «κατάργηση» των εμπορικών συνόρων, την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ωριμότητα των αγορών, οι επιχειρήσεις αναζητούν διαφορετικές προσεγγίσεις της αγοράς σε σχέση με το παραδοσιακό μοντέλο των συναλλαγών με το οποίο δραστηριοποιούταν.

Πολλές εταιρείες έχουν πλέον να ασχοληθούν με περισσότερο απαιτητικούς και πιο ισχυρούς πελάτες, με αυξημένη αγοραστική δύναμη. Πολλοί από τους πελάτες αυτούς έχουν προκύψει από εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, και δραστηριοποιούνται παράλληλα σε διαφορετικούς και ποικίλους τομείς της βιομηχανίας *(Homburg et. al., 2002)*.

Το «αίνιγμα» της διαχείρισης των πελατών γίνεται ακόμα πιο σύνθετο όταν πολλοί από τους πελάτες που περιγράφουμε δραστηριοποιούνται στο διεθνή επιχειρησιακό στίβο, με ακόμη περισσότερο πολύπλοκες ανάγκες, που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση, τις διαφορετικές κουλτούρες, το πολιτικό, νομικό και οικονομικό περιβάλλον των χωρών.

Είναι ευρύτατα κοινή αποδοχή λοιπόν , η ανάγκη της ανάπτυξης σχέσεων για μια εταιρεία τόσο μεταξύ των πελατών όσο και των προμηθευτών της *(Pillai and Sharma, 2003)*. Η επίτευξη ισχυρών συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ προμηθευτών και πελατών προσφέρει σταθερότητα στη λειτουργία των εταιρειών, ευελιξία και γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές και στις προκλήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος *(Millman and Wilson, 1999)*.

Οι εταιρείες για να ανταποκριθούν αποδοτικά και αποτελεσματικά στις προκλήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και στις ανάγκες ανάπτυξης σχέσεων και κατ' επέκταση στρατηγικών συνεργασιών, επανεξετάζουν τις δομές των οργανώσεων τους, καθώς και τις μεθόδους προσέγγισης πελατών που χρησιμοποιούν.

Έτσι, τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται ουσιώδη εξέλιξη στην ανάπτυξη των συστημάτων και υποδομών της διαχείρισης σημαντικών πελατών (Key Account Management, "KAM"), ώστε να καλυφθούν οι διαρκώς κλιμακούμενες ανάγκες των στρατηγικών πελατών στις αγορές από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η προσέγγιση μέσω της λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών υπόσχεται να αντικαταστήσει την ευκαιριακή σχέση πωλητή – αγοραστή, με συνεργασία, κοινή

επίλυση προβλημάτων και ολοκλήρωση, σε ένα νέο μοντέλο σχέσης προμηθευτή - πελάτη *(Piercy and Lane, 2006)*.

Κυρίαρχης σημασίας για όλες τις συναλλαγές και τις σχέσεις είναι η δημιουργία αξίας. Μάλιστα είναι αναγκαίο όλοι οι συμμετέχοντες σε μια συναλλαγή να αποκομίζουν αξία από αυτή, γιατί αλλιώς είναι αδύνατο να υπάρξει συναλλαγή. Οι εταιρείες προσπαθούν, ιδιαίτερα εάν δραστηριοποιούνται στις αγορές από επιχείρηση σε επιχείρηση, με τη διαχείριση σημαντικών πελατών να δημιουργήσουν επιπρόσθετη αξία στις συναλλαγές τους μέσα από σημαντικές εμπορικές σχέσεις *(Pardo et. al., 2006)*.

Ολοκληρώνοντας, στα πλαίσια της εργασίας αυτής, στόχος είναι η σφαιρική προσέγγιση της έννοιας της στρατηγικής της διαχείρισης σημαντικών πελατών και των παραμέτρων που αφορούν την επιτυχή εφαρμογή της. Επίσης, η καταγραφή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τα ευρήματα της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Τι είναι σημαντικός – στρατηγικός πελάτης;

Οι σημαντικοί ή στρατηγικοί πελάτες (Key accounts) είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες για μια εταιρεία. Λέγοντας το απλά, μια εταιρεία δε μπορεί να χάσει αυτούς τους πελάτες χωρίς να αντιμετωπίσει σοβαρές δυσκολίες στη λειτουργία της. Είναι σίγουρα τα ισχυρότερα «περιουσιακά» στοιχεία μιας εταιρείας *(Zupancic, 2008)*. Στρατηγικός πελάτης είναι ο πελάτης που αποτελεί αναμφίβολα συστατικό επιτυχίας για μια εταιρεία στην αγορά *(Abratt and Kelly, 2001)*.

Τέτοιοι πελάτες, είναι αυτοί που περιγράφονται από το Σύνδεσμο Διαχείρισης Στρατηγικών Πελατών (Strategic Account Management Association) ως πολύπλοκοι πελάτες με εξειδικευμένες απαιτήσεις. Χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη και τη λειτουργία κεντρικού, συντονιστικού οργάνου προμηθειών, την πολυπλοκότητα στις διαδικασίες αγορών, τις προμήθειες μεγάλου όγκου, και την ανάγκη για παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών. Επίσης, χαρακτηριστικό αποτελεί η διασπορά των πολλαπλών σημείων εφοδιασμού και πωλήσεων που διαθέτουν *(Piercy and Lane, 2006)*.

Ολοκληρώνοντας, «για να χαρακτηριστεί κάποιος σημαντικός πελάτης πρέπει να έχει δυνατότητες μεγάλων αγορών. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η σύνθετη αγοραστική συμπεριφορά, για παράδειγμα, μεγάλες μονάδες λήψης αποφάσεων με πολλά κριτήρια επιλογής που συχνά βρίσκονται διάσπαρτες σε διαφορετικές

γεωγραφικές περιοχές και σε διάφορες λειτουργικές μονάδες. Η μονάδα λήψης αποφάσεων μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς και σε διάφορα λειτουργικά τμήματα. Τρίτον η ιδιότητα του σημαντικού πελάτη είναι πιθανότερο να δοθεί σε πελάτες πρόθυμους να ξεκινήσουν μια μακροχρόνια συνεργασία ή συνεταιρισμό» *(Jobber and Lancaster, 2005, p. 189)*.

Τι είναι η διαχείριση σημαντικών πελατών (Strategic "Key" account management); Ιστορική - Χρονολογική Ανάπτυξη.

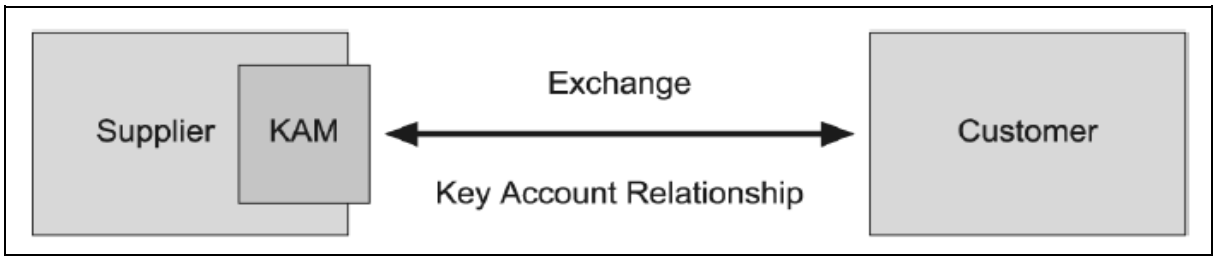
Η διαχείριση σημαντικών πελατών μπορεί να κατανοηθεί ως μια προσέγγιση της διοίκησης μάρκετινγκ προσανατολισμένη στις σχέσεις και στη διαχείριση μιας ομάδας στρατηγικών πελατών. Ο όρος (KAM) χρησιμοποιείται ευρέως, χωρίς όμως να έχει αναλυθεί σε βάθος *(Ojasalo, 2001)*. Ο όρος "Key account management" (KAM) μεταφραζόμενος στα Ελληνικά αποδίδεται ως Διαχείριση Σημαντικών (Στρατηγικών) Πελατών (ΔΣΠ).

Με τον όρο KAM, περιγράφονται και περιέχονται όλες οι προσεγγίσεις στη διαχείριση των σημαντικών πελατών που έχουν ερευνηθεί και συζητηθεί με διάφορους όρους όπως: "Key Account Selling" (Πωλήσεις Σημαντικών Πελατών), "National Account Management" (Διαχείριση Εθνικών Πελατών), "National Account selling"(Πωλήσεις Εθνικών Πελατών), "Strategic Account Management" (Διαχείριση Στρατηγικών Πελατών), "Major Account Management" (Διαχείριση Κύριων Πελατών), και "Global Account Management" (Διαχείριση Διεθνών Πελατών). Η διαχείριση εθνικών πελατών, ως όρος, έχει στην ουσία πλέον υποβαθμισθεί, καθώς οι δουλειές με σημαντικούς πελάτες αυξάνονται και «καταργούν» τα εμπορικά σύνορα *(Homburg et. al, 2002)*.

Στο σημείο αυτό, ως παρέκβαση, είναι ενδιαφέρον να αναφερθούν και οι όροι «Κρυμμένη Διαχείριση Σημαντικών Πελατών – Hidden Key Account Management» και «Κρυμμένοι Σημαντικοί Πελάτες – Hidden Key Accounts» που αποδόθηκαν από τους *Wengler et.al (2006)*. Μέσα από έρευνα τους σε εταιρείες που δεν υπήρχε λειτουργία διαχείρισης σημαντικών πελατών, διαπιστώθηκε χωρίς να είναι αναμενόμενο ότι σχεδόν σε ποσοστό 90% οι εταιρείες αυτές εξυπηρετούν, ανεπίσημα όμως, κάποιους πελάτες ως σημαντικούς. Υπάρχουν πολλά αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ορθότητα αυτής της στρατηγικής.

Οι σημαντικοί – στρατηγικοί πελάτες όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή τους χρίζουν ιδιαίτερης διαχείρισης και εξειδικευμένης εξυπηρέτησης. Όπως αναφέρει και η *Pardo (2006)*, σε μια προσπάθεια περιγραφής της έννοιας της διαδικασίας διαχείρισης σημαντικών πελατών: « Στο χαρτοφυλάκιο πελατών μιας εταιρείας, υπάρχει ένας κεντρικός πυρήνας (πελατών). Ο προμηθευτής πιστεύει ότι εάν οι συναλλαγές με τους πελάτες αυτούς διαχειρίζονται με συγκεκριμένο τρόπο μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη εμπορική αποτελεσματικότητα. Αυτοί είναι οι πελάτες που ο προμηθευτής θεωρεί ως τους στρατηγικούς πελάτες της εταιρείας του. Η διαχείριση αυτών των πελατών με ένα συγκεκριμένο τρόπο σημαίνει μια διαφορετική μορφή διαχείρισης από αυτή που συνήθως χρησιμοποιείται για τους πελάτες. **Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει τη δημιουργία μιας καινούργιας αποστολής (δηλαδή τη δημιουργία νέων εργασιών, νέων πρακτικών κ.α.) και την ενοποίηση της στην ήδη υπάρχουσα δομή. Η αποστολή αυτή περιλαμβάνει το συντονισμό των πληροφοριών του προμηθευτή και δράση σε κατάλληλο χρόνο και χώρο, πάντα σε σχέση με την ολότητα ενός πελάτη»**.

Εικόνα 1. Απεικόνιση της λειτουργίας της ΚΑΜ.



Πηγή: Pardo et.al, 2006, προσαρμοσμένο.

Η διαχείριση σημαντικών πελατών είναι σίγουρα στην αντίληψη των επιχειρήσεων μια προσέγγιση πελατών που προσδίδει προστιθέμενη αξία τόσο στον προμηθευτή όσο και στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση στρατηγικών πελατών γίνεται αντιληπτή ως ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, με στόχο την ανάπτυξη σχέσεων και εστιασμένο στον πελάτη. Η εφαρμογή της απαιτεί να είναι στρατηγική απόφαση της διοίκησης του μάρκετινγκ, και σίγουρα επιφέρει αλλαγές και συνέπειες σε όλη την οργάνωση *(Wengler et. al. 2006)*, και όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται *(Homburg et. al, 2002)* «οι εταιρείες θα πρέπει να αγωνιστούν για την επιτυχή εφαρμογή της τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους».

Γένεση - Η ιδέα της ειδικής προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών με εξειδικευμένες ανάγκες και κατ' επέκταση η διαχείριση στρατηγικών πελατών έκανε

την εμφάνιση της στις επιχειρήσεις στη δεκαετία του 1970. Σχεδόν από τότε ξεκίνησε η επιστημονική μελέτη και η ανάλυση της νέας αυτής στρατηγικής. Σύμφωνα με τον *Zupancic (2008)*, ο *Pegram (1972)*, με μια έρευνα 250 συνεντεύξεων από στελέχη επιχειρήσεων των κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών με θέμα την πραγματοποίηση της ΚΑΜ ως πλήρη ή μερική απασχόληση, ανέπτυξε τις πρώτες συστάσεις για την εφαρμογή της ΚΑΜ και ξεκίνησε τη συζήτηση γύρω από το θέμα.

Επαγγελματικές διαστάσεις - Η δεκαετία του 1980 είναι η φάση στην οποία η διαχείριση σημαντικών πελατών αποκτά επαγγελματικές διαστάσεις (professionalization), ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο. Πολλά άρθρα σχετικά με την ΚΑΜ γράφονται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα πεδία προς διερεύνηση ήταν κυρίως: η αξία της ΚΑΜ στη διαχείριση εθνικών πελατών, *Stevenson (1981)*, οι πρώτες περιγραφές θέσεων που αφορούν την NAM (National Account Management), και ερωτήσεις σχετικά με οργανωτικά θέματα και δομές *(Shapiro and Moriarty, 1982)*. Επίσης, οι *Coletti και Tubrity (1987)*, διερεύνησαν τα επίπεδα αναφορών, την αξιοποίηση του χρόνου και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των εθνικών στρατηγικών πελατών.

Διεθνής δραστηριοποίηση - Στην δεκαετία του 1990 η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση από τους διεθνείς πελάτες οδηγεί τους προμηθευτές στην προσέγγιση της διεθνής διαχείρισης στρατηγικών πελατών (International Key Account Management – IKAM, ή Global Account Management - GAM). Με το θέμα αυτό θεωρείται *(Zupancic 2008)* ότι ασχολήθηκε πρώτος και με ευρεία έρευνα ο *Verra (1994)*. Ανέφερε ότι η IKAM αναπτύσσεται με τρόπο κοινό με την ΚΑΜ, απλά υπάρχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αναγνώρισε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του θέματος, και πρότεινε οργανωτικές λύσεις.

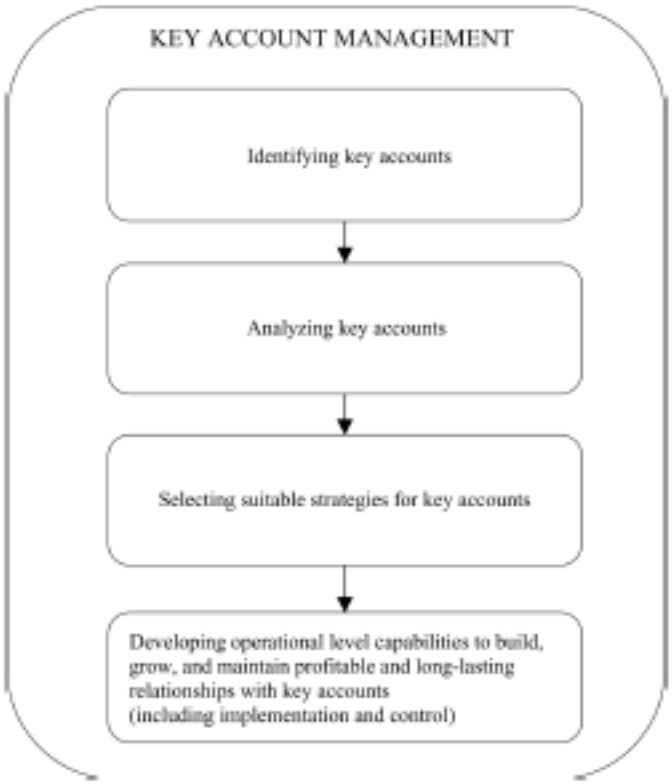
Οι *Yip και Madsen 1996*, με έρευνα βασισμένη σε ποιοτικές μεθόδους (υποθέσεις εργασίας), αναγνώρισαν τα απαραίτητα οργανωτικά θέματα, και τις πτυχές υποστήριξης της GAM και της εφαρμογής της. Ο *Millman (1996)* συνέδεσε την IKAM με προσεγγίσεις ανάπτυξης συστημάτων των πωλήσεων. Οι *Montgomery et. al. (1998)*, ανέπτυξαν ένα μοντέλο μέτρησης του βαθμού εφαρμογής της IKAM από πολυεθνικές εταιρείες και την επίδραση στην απόδοση τους. Μια έρευνα που αφορούσε 165 εταιρείες η χρήση της GAM και τα αποτελέσματα της απόδοσης συσχετίζονται θετικά με τη ζήτηση των πελατών, η οποία με τη σειρά της συσχετίζεται θετικά με το βαθμό διεθνής δραστηριοποίησης των πελατών.

Με το θέμα της διεθνούς διαχείρισης σημαντικών πελατών, ασχολήθηκε η επιστήμη σε όλη τη δεκαετία του 1990 και υπήρξαν επίσης σημαντικές μελέτες για την επιρροή της διαφορετικότητας της κουλτούρας *(Millman και Wilson, 1999)* στην εφαρμογή της IKAM. Ολοκληρώνοντας, οι *Wilson και Weilbaker 2004*, προσέφεραν ένα υποθετικό μοντέλο της GAM, βασισμένο σε βιβλιογραφική επισκόπηση.

Εξειδίκευση - Η έρευνα σχετικά με τη KAM συνεχίσθηκε και στη δεκαετία που διανύουμε, εστιασμένη στη μελέτη ειδικών θεμάτων με στόχο την ενοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης γύρω από την KAM σε πλαίσια που προσφέρουν υποστήριξη για την πραγματοποίηση προγραμμάτων KAM στην πράξη. Η δημιουργία των πλαισίων αυτών είχε ως παράλληλο στόχο την υποβοήθηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της έρευνας.

Έτσι, ο *Ojasalo (2001)*, αναγνώρισε ως τέσσερα σημαντικά συστατικά της KAM τα παρακάτω: **αναγνώριση των στρατηγικών πελατών**, **ανάλυση των στρατηγικών πελατών**, **επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για τους σημαντικούς πελάτες** και **ανάπτυξη των λειτουργικών δυνατοτήτων** για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσοδοφόρων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες. Τα στοιχεία της KAM απεικονίζονται γραφικά στην εικόνα 2.

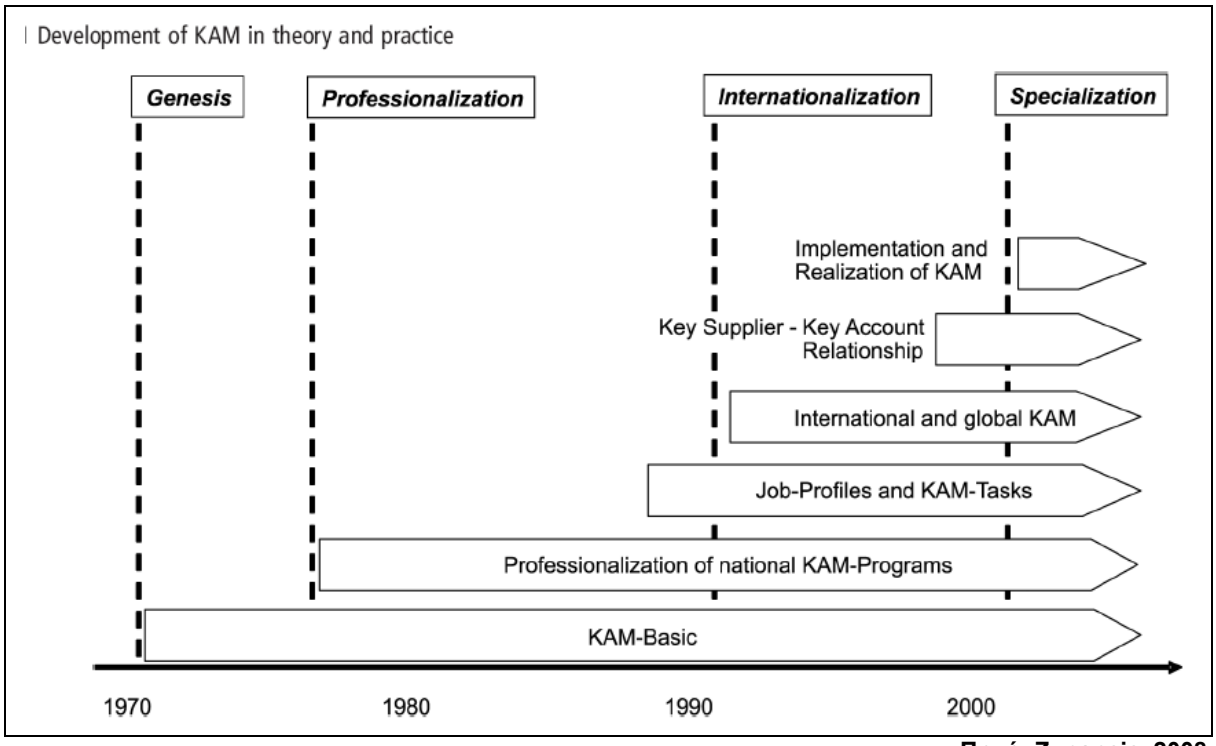
Εικόνα 2. Συστατικά της διαχείρισης σημαντικών πελατών.



Πηγή: Ojasalo, 2001.

Στην εικόνα 3 αναπαρίστανται η εξέλιξη της KAM και τα κυριότερα χρονικά σημεία – ευρήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας γύρω από αυτή, όπως χρονολογικά περιγράφηκαν παραπάνω.

Εικόνα 3. Ανάπτυξη της KAM στη θεωρία και στην πράξη



Πηγή: Zupancic, 2008.

Μεθοδολογία

Σε αυτή την έρευνα προσπαθούμε να αναλύσουμε την έννοια του στρατηγικού πελάτη, και της διαχείρισης των σημαντικών πελατών , όπως προκύπτουν από στοιχεία της βιβλιογραφίας.

Στην προσπάθεια αυτή θεωρείται απαραίτητη **η εύρεση και η καταγραφή των κριτηρίων** που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την επιλογή ενός σημαντικού πελάτη. Παράλληλα, διερευνώνται **οι καταστάσεις και οι παράγοντες** που οδηγούν τις εταιρείες στη λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Στα θέματα της έρευνας αυτής επίσης είναι **η αναφορά των καθηκόντων** που αναλαμβάνουν τα στελέχη των εταιρειών που εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης

στρατηγικών πελατών και **οι δεξιότητες** που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιήσουν τα στελέχη το έργο τους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Στη συνέχεια, αποτυπώνονται **οι στόχοι** της λειτουργίας της διαχείρισης σημαντικών πελατών, όπως αυτοί περιγράφονται στη βιβλιογραφία. Επίσης, μεγάλης σημαντικότητας είναι **η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των κινδύνων**, που πιθανότατα έχουν να «εισπράξουν» οι οργανώσεις που αποφασίζουν την εφαρμογή της ΚΑΜ.

Οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσπάθεια εφαρμογής της ΚΑΜ που πηγάζουν κύρια από εσωτερικού περιβάλλοντος διαφωνίες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την **επιτυχία της εφαρμογής**, είναι επίσης αντικείμενο μελέτης.

Ολοκληρώνοντας, τα πεδία που ερευνούνται πάντα μέσα από τη βιβλιογραφία είναι **η ανάπτυξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη** από την εφαρμογή της διαχείρισης στρατηγικών πελατών, και **ο προγραμματισμός** των σημαντικών πελατών.

Το εγχείρημα αυτό βασίζεται στην εκτενέστατη μελέτη, σύγχρονων ερευνών από έγκυρους και αναγνωρισμένους στο χώρο συγγραφείς και ερευνητικές ομάδες, με εξειδικευμένο στο θέμα ερευνητικό έργο. Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ως μια άρτια συγκέντρωση της πιο σύγχρονης χρονολογικά εξειδικευμένης βιβλιογραφίας που αναφέρεται στη διαχείριση σημαντικών πελατών, έργο ιδιαίτερα δύσκολο λόγω της περιορισμένης και κερματισμένης έρευνας που αναφέρεται στο θέμα.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Πως επιλέγονται οι στρατηγικοί πελάτες;

«Ένα επιπλέον θέμα στη διαχείριση σημαντικών πελατών, που είναι υψηλής σημασίας, είναι η διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής των σημαντικών πελατών» *(Wengler et. al. 2006)*. Στη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία αναφέρονται τα κύρια κριτήρια και ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες αποφασίζουν για την επιλογή των στρατηγικών πελατών τους.

Κύριο κριτήριο για το χαρακτηρισμό ενός πελάτη ως στρατηγικού, φαίνεται να θεωρείται από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης στρατηγικών πελατών, ο όγκος πωλήσεων του (**sales volume**). Συγκεκριμένα, αυτό ισχύει σε

ποσοστό 80% των εταιρειών που ασχολούνται με πωλήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Το επόμενο κριτήριο είναι το μερίδιο αγοράς του πελάτη (**market share**), και αποτελεί σε ποσοστό 35% των εταιρειών το δεύτερο ισχυρότερο κριτήριο για την κατάταξη ενός πελάτη ως σημαντικού.

Το τρίτο κατά σειρά κριτήριο, πάντα σύμφωνα με την έρευνα αυτή είναι η εικόνα του πελάτη (**customer image**), με ποσοστό χρήσης από τις εταιρείες 30%.

Το περιθώριο συνεισφοράς του πελάτη (**customer contribution margin**), που καθορίζει, μέχρι ένα μέρος, τη συμμετοχή του πελάτη στην κερδοφορία της εταιρείας προσπερνάται και φαίνεται ότι αντιπροσωπεύει μικρό ποσοστό στην αξιολόγηση του πελάτη μόλις 33%.

Η αξία ζωής του πελάτη (**customer lifetime value**), ένα θέμα ευρύτατα γνωστό στην ακαδημαϊκή έρευνα, λαμβάνεται ως κριτήριο επιλογής μόλις σε ποσοστό 18% των εταιρειών που έλαβαν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα.

Επίσης, άλλα κριτήρια απόφασης όπως η τοποθεσία του πελάτη, η διάρκεια στο χρόνο της εμπορικής συνεργασίας με τον πελάτη, η ιστορία του πελάτη, όπως και η τεχνογνωσία του θεωρούνται συνήθως κριτήρια χαμηλής σημαντικότητας για την αξιολόγηση και κατάταξη ενός πελάτη ως στρατηγικού.

Η στρατηγική σημασία ενός σημαντικού πελάτη μπορεί να βασίζεται και σε κριτήρια άλλα εκτός από καθαρά χρηματοοικονομικής σημασίας. Μπορεί ένας πελάτης να κριθεί στρατηγικός γιατί η συνεργασία μαζί του προσδίδει φήμη στην εταιρεία, πρόσβαση σε τεχνογνωσία ή σε αγορές που δεν ήταν διαθέσιμες *(Millman και Wilson, 1999)*.

Πιο αναλυτικά και σύμφωνα με τους *Pardo και Ivens (2007)*, στρατηγικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν, με μη χρηματοοικονομικά κριτήρια, οι ιδιαίτερα εξελιγμένοι πελάτες που μπορούν να εξυπηρετήσουν και ως **συνεργάτες στην έρευνα και στην ανάπτυξη (R&D partners)**. Οι πελάτες αυτοί με την εμπειρία της συχνής χρήσης των προϊόντων, μπορούν να εντοπίσουν ευκολότερα από τους ειδικούς του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που πρέπει να αναπτυχθούν για να δημιουργήσει το προϊόν προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Έτσι, οι πελάτες αυτοί συμβάλλουν στο σχεδιασμό καλύτερων προϊόντων και στη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων.

Συχνά οι πελάτες μιας εταιρείας δε δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές, και δεν είναι ανταγωνιστές μεταξύ τους. Σαν συνέπεια οι πελάτες αυτοί μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα ή **συνεργάτες παρατήρησης της αγοράς** (**benchmarking partners**), και να αποδειχθούν πολύτιμοι (στρατηγικοί) για την εταιρεία ή άλλους πελάτες σε θέματα βελτιστοποίησης διαδικασιών ή εξελισσόμενων έργων.

Η καλή **εταιρική φήμη (company reputation)**, είναι σημαντική βάση για την οικονομική επιτυχία. Δημιουργεί εμπιστοσύνη και έτσι στερεώνει τις εμπορικές συναλλαγές. Η φήμη μπορεί να επηρεαστεί θετικά και άμεσα από την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας, αλλά επίσης έμμεσα και από τις συνεργασίες της με στρατηγικούς πελάτες που διαθέτουν και αυτοί «υψηλά κεφάλαια» φήμης.

Η **διεθνής δραστηριοποίηση (internationalization)** είναι επίσης κριτήριο χαρακτηρισμού στρατηγικών πελατών. Η εμπειρία των πελατών που ήδη έχουν εγκαταστήσει επιτυχείς διεθνείς λειτουργίες, είναι πολύ χρήσιμη για πελάτες που σκοπεύουν να εισέλθουν σε ξένες αγορές.

Στον πίνακα 1, καταγράφονται τα πιο κοινά και σημαντικά κριτήρια επιλογής στρατηγικών πελατών, ομαδοποιημένα με βάση τη χρηματοοικονομική η όχι φύση τους.

Πίνακας 1. Κριτήρια επιλογής στρατηγικών πελατών.

Κριτήρια επιλογής σημαντικών πελατών	
Χρηματοοικονομικά	**Μη χρηματοοικονομικά**
1. Όγκος πωλήσεων (Sales Volume)	**1. Εμπορική αξία ζωής (Customer Lifetime Value)**
2. Μερίδιο αγοράς (Market Share)	**2. Τεχνογνωσία (Know – How)**
3. Περιθώριο συνεισφοράς (Contribution Margin)	**3. Συνεργάτες έρευνας-ανάπτυξης (R&D Partners)**
	4. Συνεργάτες παρατήρησης αγοράς (Benchmarking partners)
	5. Εταιρική φήμη (Company reputation)
	6. Διεθνής δραστηριοποίηση (Internationalization)

Παράγοντες και λόγοι που επηρεάζουν τη στροφή προς τη διαχείριση σημαντικών πελατών.

Η επιλογή ή όχι της χρήσης της λειτουργίας της Διαχείρισης Στρατηγικών Πελατών, πρέπει να προκύπτει από την αναλυτική μελέτη και ανάλυση παραγόντων και καταστάσεων του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία. Οι παράγοντες αυτοί είναι κοινοί για όλες τις αγορές ή τους κλάδους, είναι απαραίτητο όμως να εξετάζεται η σημαντικότητά τους σε σχέση με το χώρο δραστηριοποίησης ενός φορέα.

Σε γενικό πλαίσιο, οι επιχειρήσεις, τόσο σε εμπορικές όσο και σε βιομηχανικές αγορές, αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού σε ραγδαία μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Αυτό κύρια οφείλεται στην επίδραση της παγκοσμιοποίησης, στην ωριμότητα των αγορών στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, στην αυξημένη αγοραστική δύναμη των πελατών, στην επίδραση των ανεπτυγμένων νέων τεχνολογιών και στην μαζική εξειδίκευση *(Gosselin, 2002)*.

Με στόχο να υπάρχει σταθερότητα στη λειτουργία των επιχειρήσεων, γρήγορη και ευέλικτη αντίδραση στις διαρκώς επιταχυνόμενες αλλαγές στην τεχνολογία, στον ανταγωνισμό και στις προτιμήσεις των πελατών, οι εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν νέες μορφές οργάνωσης που να ανταποκρίνονται με αποτελεσματικότητα *(Homburg et. al. 2000)*.

Οι εταιρείες προσπαθούν με τις κατάλληλες οργανωτικές δομές να δώσουν έμφαση στις συνεργασίες και στις στρατηγικές συμμαχίες τόσο με πελάτες όσο και με προμηθευτές, και να εστιάσουν στη δημιουργία σχέσεων μέσα από επαναλαμβανόμενες παρά μοναδικές συναλλαγές πωλήσεων *(Gosselin and Bauwen, 2006)*.

Στις προσπάθειες αυτές που πραγματοποιούνται από τις εταιρείες ο στόχος είναι στην ουσία η μετάβαση από στρατηγικές προσανατολισμένες στη συναλλαγή σε στρατηγικές προσανατολισμένες στη σχέση με τον πελάτη. Οι προμηθευτές αναγνωρίζουν ότι οι βελτιωμένες σχέσεις πελατών – προμηθευτών αυξάνουν την εμπιστοσύνη των σημαντικών πελατών και τη διατήρηση των συνεργασιών με αυτούς, και επιτρέπουν στις εταιρείες να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά *(Abratt and Kelly, 2001)*.

Οι παράγοντες ή οι καταστάσεις που μπορούν να επηρεάσουν τη στροφή προς τη διαχείριση σημαντικών πελατών, πέρα από αυτούς που αναφέρθηκαν σε γενικό πλαίσιο, μπορούν να καταγραφούν και να ομαδοποιηθούν σύμφωνα με τους *Jobber και Lancaster (2005),* στους παρακάτω:

1. Ένας μικρός αριθμός πελατών αποφέρει ένα υψηλό ποσοστό των πωλήσεων του προμηθευτή.
2. Υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας από τον προμηθευτή με τρόπο που εκτιμά πολύ ο πελάτης.
3. Οι πελάτες εκδηλώνουν πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά, με τις μεγάλες μονάδες λήψης αποφάσεων να εφαρμόζουν ποικίλα κριτήρια επιλογής και συχνά να βρίσκονται διασκορπισμένες σε πολλά σημεία, γεγονός που

σημαίνει ότι δεν εξυπηρετεί μια οργανωτική δομή με βάση γεωγραφικά κριτήρια.

4. Απαιτούνται επαφές σε πολλά επίπεδα ανάμεσα στον προμηθευτή και στον πελάτη.
5. Υπάρχει δυνατότητα για σημαντικές μειώσεις του κόστους, με την επιλεκτική συνεργασία με ένα μικρό αριθμό μεγάλων πελατών και κοινές συμφωνίες για το πρόγραμμα παραγωγής και παράδοσης.
6. Υπάρχει ο κίνδυνος διαφορετικοί πωλητές του προμηθευτή να επισκέπτονται τον ίδιο πελάτη για να του πουλήσουν διαφορετικά προϊόντα ή να του προσφέρουν αντικρουόμενες λύσεις σε προβλήματα.
7. Η καθιέρωση επικοινωνιών και στενών σχέσεων σε βάθος με τους πελάτες μπορεί να δημιουργεί ευκαιρία για προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη.
8. Οι πελάτες οργανώνουν τις λειτουργίες τους πιο συγκεντρωτικά.
9. Οι ανταγωνιστές βελτιώνουν τον τρόπο χειρισμού των πελατών τους εφαρμόζοντας τη διαχείριση σημαντικών πελατών.

Σύμφωνα με τους *Wengler et. al. (2006)*, οι παράγοντες που επηρεάζουν την στροφή προς τη διαχείριση σημαντικών πελατών είναι κύρια αυτοί που σχετίζονται με τις σχέσεις εταιρείας – πελάτη, αλλά και με παραμέτρους όπως η βιομηχανία ή το μίγμα μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί είναι οι παρακάτω:

1. Η σημαντικότητα των εμπορικών σχέσεων της εταιρείας με τους σημαντικούς πελάτες.
2. Καθήκοντα και έργα της διαχείρισης εμπορικών σχέσεων.
3. Χαρακτηριστικά των εμπορικών σχέσεων.
4. Το μίγμα μάρκετινγκ μέσα στις εμπορικές σχέσεις.
5. Η δομή της βιομηχανίας.
6. Ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας.
7. Οι πωλήσεις.
8. Η εθνική ή πολυεθνική διάσταση της εταιρείας.
9. Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
10. Οι συνεταιρισμοί μέσα στη διαδικασία παραγωγής.

Στην ίδια έρευνα καταγράφονται οι λόγοι που θεωρείται ότι οδηγούν τις εταιρείες στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών. Αναλυτικά οι λόγοι

που καταγράφονται είναι: **η ελαχιστοποίηση των κινδύνων της αγοράς, η διαφοροποίηση, η διεθνοποίηση των αγορών, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, η ένταση των σχέσεων με τον πελάτη, οι αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη, η τμηματοποίηση του πελάτη, η βελτίωση του εσωτερικού συντονισμού της εταιρείας, η αυξανόμενη διεθνής δραστηριοποίηση των πελατών, η αυξανόμενη τάση προσανατολισμού στον πελάτη του προμηθευτή.**

Στην εικόνα 4 απεικονίζονται οι λόγοι που θεωρείται ότι επηρεάζουν τη λήψη απόφασης για την εφαρμογή της ΚΑΜ.

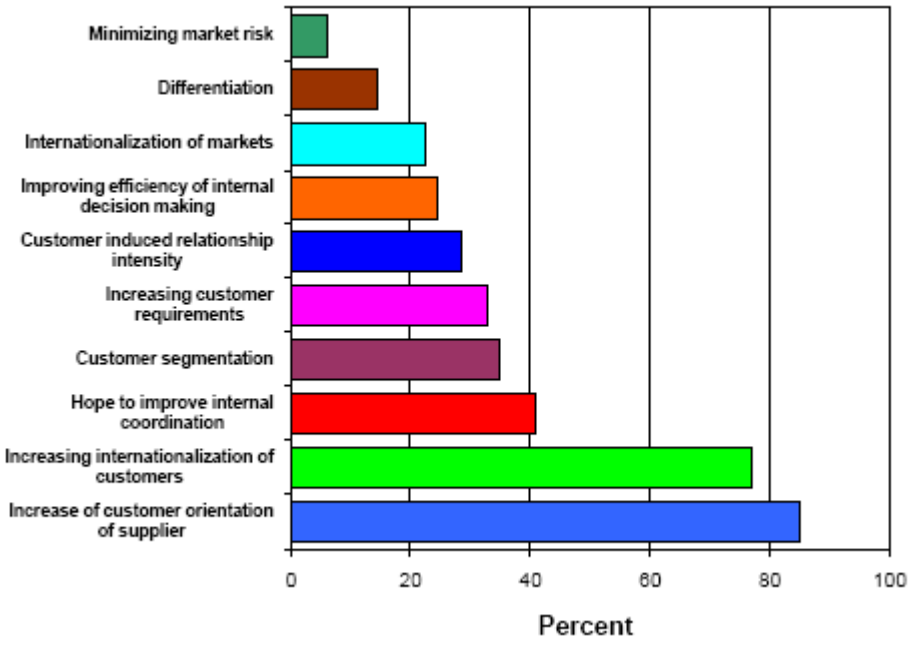
Εικόνα 4. Λόγοι για την εφαρμογή διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Πηγή: Wengler et.al.,2006 προσαρμοσμένο.

Στη συνέχεια, εξετάζεται το ποσοστό σημαντικότητας και συσχέτισης των λόγων με τη λήψη απόφασης για την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών, σε ένα δείγμα εταιρειών ταξινομημένο σε τρεις ομάδες (πρώτη ομάδα: εταιρείες που εφαρμόζουν διαχείριση σημαντικών πελατών , δεύτερη ομάδα: εταιρείες που εξετάζουν το ενδεχόμενο εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, τρίτη ομάδα: εταιρείες που έχουν απορρίψει την εφαρμογή διαχείρισης σημαντικών πελατών).

Η γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στην εικόνα 5.

Εικόνα 5. Ποσοστό συσχέτισης λόγου και λήψης απόφασης, για την εφαρμογή συστημάτων ΚΑΜ.



Πηγή: Wengler et.al.,2006 προσαρμοσμένο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα αντικείμενα που συσχετίζονται με τον πελάτη, όπως **η αυξανόμενη τάση του προμηθευτή για προσανατολισμό στον πελάτη του ή η εντατικοποίηση των επαγγελματικών σχέσεων με τον πελάτη**, είναι κύρια θέματα συσχέτισης με την απόφαση για τη λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών. Αντίθετα, θέματα όπως η διαφοροποίηση και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων της αγοράς, φαίνεται να συσχετίζονται και να επηρεάζουν ελάχιστα τη λήψη απόφασης για τη λειτουργία της ΚΑΜ *(Wengler et. al., 2006)*.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στροφή προς την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών από τις εταιρείες, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή προς το «σχεσιακό» μάρκετινγκ, δηλαδή στις πολιτικές του μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, « η αλλαγή προς το σχεσιακό μάρκετινγκ έφερε μαζί της μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, που ονομάζεται διαχείριση σημαντικών πελατών» *(Abratt and Kelly, 2001)*.

Δεξιότητες που απαιτούνται στην εφαρμογή της Διαχείρισης Στρατηγικών Πελατών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ένα από τα περισσότερο σημαντικά «συστατικά» της επιτυχής εφαρμογής της Διαχείρισης Στρατηγικών Πελατών *(Weeks and Stevens 1997, Ojasalo 2001, Guenzi et. al. 2006, Sharma 2006, Zupancic 2008)*.

Είναι έτσι απαραίτητο, οι άνθρωποι που θα ασχοληθούν με τη διαχείριση σημαντικών πελατών να διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους.

Τα καθήκοντα αυτά, όπως προκύπτουν από την αξιολόγηση των αναγκών της διαχείρισης σημαντικών πελατών, είναι τόσο χρηματοοικονομικής φύσεως όσο και ειδικού ενδιαφέροντος *(Wengler et. al., 2006)*. Ως ειδικού ενδιαφέροντος αναφέρονται τα παρακάτω:

1. **Δημιουργία εμπιστοσύνης στον πελάτη.**
2. **Διαχείριση σχέσεων.**
3. **Ανάπτυξη στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη.**
4. **Ικανοποίηση του πελάτη.**

Παράλληλα, οι διαχειριστές σημαντικών πελατών οφείλουν να μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των πωλήσεων, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά πόρους της εταιρείας, να εφαρμόζουν στο βέλτιστο τη στρατηγική της εταιρείας με στόχο την επίτευξη των στόχων χρηματοοικονομικής σημασίας, όπως η αύξηση του όγκου πωλήσεων, μεγιστοποίηση μεριδίων αγοράς πάντα στα πλαίσια βελτιστοποίησης του περιθωρίου συνεισφοράς του πελάτη στην επιχείρηση.

Η καταγραφή των καθηκόντων των διαχειριστών στρατηγικών πελατών μπορεί να αναφερθεί σε γενικό πλαίσιο και να εξειδικευθεί ανάλογα με τον χώρο στον οποίο απευθύνεται η εταιρεία.

Μια τέτοια καταγραφή καθηκόντων πραγματοποιήθηκε από τους *Jobber και Lancaster, 2005*.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι απαραίτητες δεξιότητες που είναι αναγκαίο να διαθέτουν και διαρκώς να βελτιστοποιούν οι διαχειριστές σημαντικών πελατών για την αποτελεσματική λειτουργία της ΚΑΜ σε συνδυασμό με τα καθήκοντα που έχουν να εκτελέσουν.

Πίνακας 1. Καθήκοντα και αντίστοιχες δεξιότητες στη Διαχείριση Σημαντικών Πελατών.

Καθήκοντα	Δεξιότητες
Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων.	Δημιουργία σχέσεων.
Άμεση επαφή με σημαντικούς πελάτες.	Συντονισμός.
Τήρηση αρχείων και ιστορικών πληροφοριών για σημαντικούς πελάτες.	Διαπραγματεύσεις.
Εντοπισμός των ευκαιριών για πώληση και των δυνατοτήτων πωλήσεων στους υπάρχοντες σημαντικούς πελάτες.	Ανθρώπινες σχέσεις.
Παρακολούθηση των εξελίξεων στους ανταγωνιστές που επηρεάζουν τους σημαντικούς πελάτες.	Εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους.
Αναφορά των αποτελεσμάτων στην ανώτερη διοίκηση.	Διάγνωση προβλημάτων πελατών.
Παρακολούθηση και έλεγχος των συμβάσεων με σημαντικούς πελάτες.	Δεξιότητες στην παρουσίαση.
Παρουσιάσεις υψηλού επιπέδου σε σημαντικούς πελάτες.	«Ορατότητα» και υπόληψη.
Συντονισμός και επίσπευση εξυπηρέτησης των σημαντικών πελατών.	Επικοινωνία.
Συντονισμός των επικοινωνιών ανάμεσα σε τμήματα της εταιρείας που εξυπηρετούν τους σημαντικούς πελάτες.	Ομαδική εργασία.

Πηγή: Jobber και Lancaster 2005.

Οι εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν διαχείριση σημαντικών πελατών είναι αναγκαίο να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Στο θέμα αυτό, δηλαδή στην εκπαίδευση που παρέχουν οι εταιρείες στα στελέχη τους για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη διαχείριση σημαντικών πελατών, υπάρχει έρευνα.

Οι *Weeks και Stevens (1997)*, κατέγραψαν τις απαραίτητες δεξιότητες, είκοσι μία στον αριθμό, που σχετίζονται με το έργο που καλείται να πραγματοποιήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά ένας διαχειριστής στρατηγικών πελατών (Πίνακας 2).

Παράλληλα, διεξήγαγαν μια έρευνα που στόχο είχε να εξετάσει το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών (διαχειριστές στρατηγικών πελατών) διαφόρων εταιρειών από τα εκπαιδευτικά προγράμματα πωλήσεων που τους παρείχαν οι εταιρείες τους, και κατά πόσο τα προγράμματα αυτά απευθύνονται στο σύνολο των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Τα ευρήματα υπέδειξαν ότι τα στελέχη δεν ήταν ικανοποιημένα με τα τρέχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα πωλήσεων.

Επίσης, τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα, και κατ' επέκταση οι εταιρείες τους δεν απευθύνονται ικανοποιητικά στις 13 από τις 21 δεξιότητες που σχετίζονται με το ρόλο και το έργο του διαχειριστή σημαντικών πελατών.

Πίνακας 2. Δεξιότητες στη διαχείριση σημαντικών πελατών.

1. Δημιουργία σχέσεων.
2. Ανάλυση προσωπικότητας.

3. Συντονισμός.
4. Διαπραγμάτευση.
5. Ανθρώπινες σχέσεις.
6. Εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους.
7. Διάγνωση προβλημάτων των πελατών.
8. Ικανότητες παρουσίασης.
9. Δημιουργία φήμης.
10. Επικοινωνία.
11. Ομαδικότητα
12. Επίλυση διαμάχης.
13. Αντιμετώπιση των στόχων.
14. Ηγεσία.
15. Κλείσιμο πώλησης.
16. Διαχείριση πολλών πληροφοριών.
17. Προσέγγιση.
18. Αυτογνωσία - Διάγνωση αδυναμιών.
19. Προσανατολισμός στη λεπτομέρεια.
20. Ικανότητα διδασκαλίας
21. Αντίληψη και ανάλυση οικονομικών στοιχείων.

Πηγή Weeks και Stevens 1997, προσαρμοσμένο.

Στόχοι της διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Ως αντίδραση στις αλλαγές των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, της συμπεριφοράς των πελατών όσο αφορά τις προμήθειες, αλλά επίσης και λόγω της εξέλιξης προς περισσότερο πολύπλοκες προτάσεις αγορών, οι προμηθευτές στο πεδίο αγοράς από επιχείρηση σε επιχείρηση εισήγαγαν τα συστήματα διαχείρισης σημαντικών - στρατηγικών πελατών. **Στόχος των συστημάτων αυτών είναι να εξυπηρετούν στρατηγικής σημασίας πελάτες με έναν περισσότερο εξατομικευμένο τρόπο σε σχέση με τους συνηθισμένους πελάτες** *(Pardo and Ivens, 2007)*.

Η διαχείριση στρατηγικών πελατών, όπως περιγράφεται στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ σχέσεων, **είναι μια σημαντική προσέγγιση με στόχο τη δημιουργία αξίας,** μέσω της εφαρμογής εξειδικευμένων διαδικασιών που εστιάζουν στους πιο σημαντικούς πελάτες *(Wengler et. al, 2006).*

Οι εταιρείες προμηθευτές προσπαθούν να διαχειριστούν τους στρατηγικούς πελάτες τους συστηματικά με στόχους τη **σταθερότητα του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος** και την **επιρροή ή τον έλεγχο** της τύχης τους *(Millman and Wilson, 1999)*.

Όλη η έρευνα σχετικά με τη διαχείριση σημαντικών πελατών, και συγκεκριμένα με τους στόχους της προσέγγισης αυτής, καταλήγει στην αναγνώριση **της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη αλλά και για τον προμηθευτή** ως τον κεντρικό στόχο της διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Η *Pardo (2006)* προχωρά στην έρευνα της στην εξειδίκευση της δημιουργίας αξίας για τον προμηθευτή και τον πελάτη ως στόχο της διαχείρισης των στρατηγικών πελατών. Συγκεκριμένα περιγραφεί και εξετάζει ότι η δημιουργία αξίας ως στόχος της διαχείρισης στρατηγικών πελατών είναι απαραίτητο λειτουργικά να διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα, την **αξία συναλλαγής**, την **ιδιωτική αξία**, και την **αξία των σχέσεων**.

Αξία συναλλαγής - Exchange value

Η αξίας συναλλαγής είναι ένα από τα στοιχεία της πολύμορφης οπτικής γωνίας που δημιουργείται από την αξία των δραστηριοτήτων της διαχείρισης στρατηγικών πελατών. Η αξία συναλλαγής «παράγεται» από τον προμηθευτή και «καταναλώνεται» από τον πελάτη.

Ιδιωτική αξία - Proprietary value

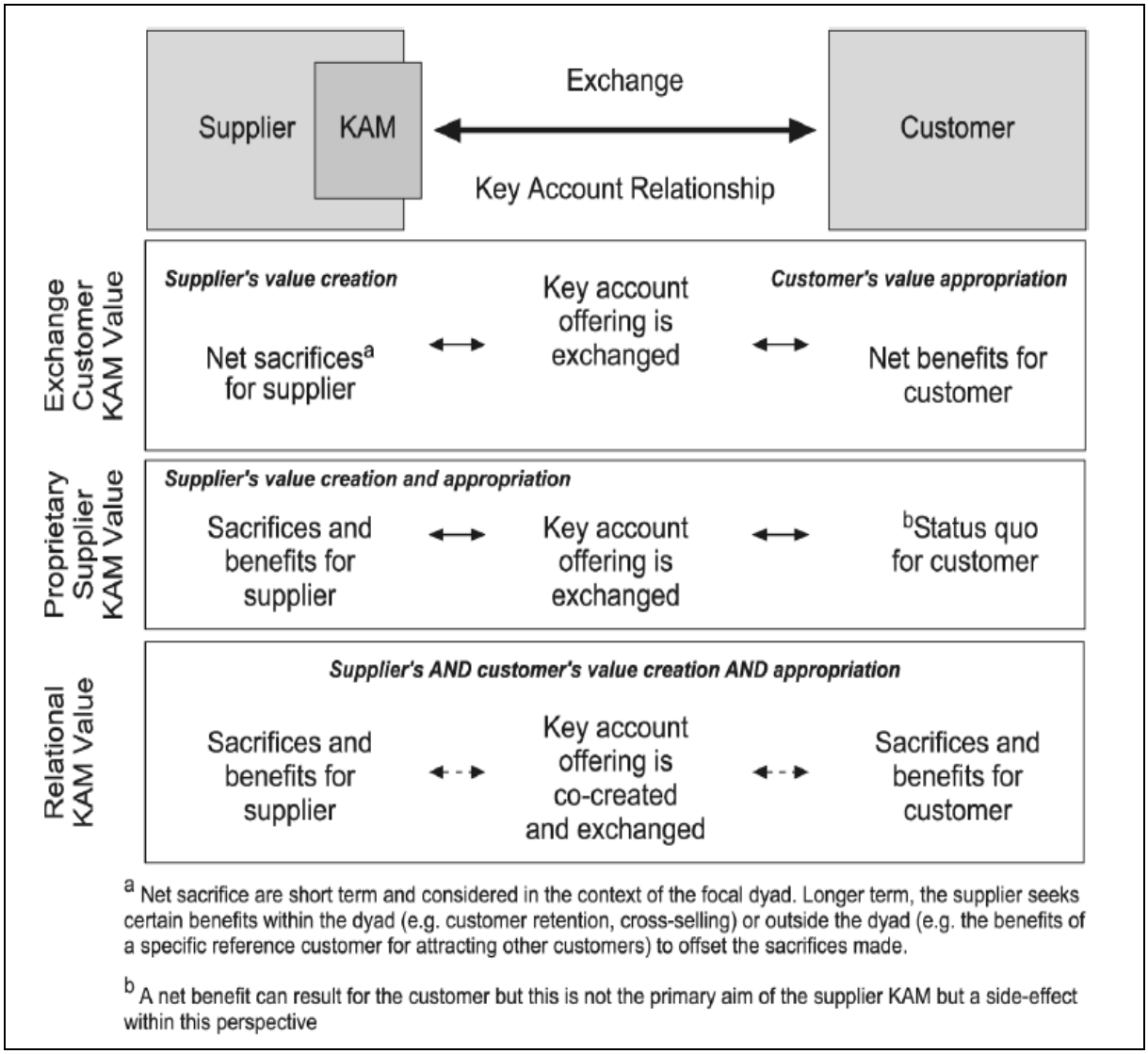
Η συγκεκριμένη έννοια αξίας καθορίζεται ως η αξία που δημιουργεί και απολαμβάνει μόνο ο προμηθευτής μέσα από τη λειτουργία της προσέγγισης της διαχείρισης σημαντικών πελατών. Σε ακραίες περιπτώσεις ο πελάτης μπορεί να μη γνωρίζει ότι συμπεριλαμβάνεται σε ένα πρόγραμμα διαχείρισης στρατηγικών πελατών από τον προμηθευτή του. Στην περίπτωση αυτή ο προμηθευτής δημιουργεί και λειτουργεί τις δραστηριότητες του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών με στόχο τη δημιουργία αξίας αποκλειστικά για τη δική του αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα.

Αξία σχέσεων – Relational value

Η έννοια της αξίας σχέσεων υιοθετείται για να περιγράψει μια συμπαραγόμενη αξία που εκπορεύεται από τη συμμετοχή σε ένα δυαδικό πρόγραμμα διαχείρισης σημαντικών πελατών. Η αξία σχέσεων καθορίζεται ως η κατάλληλη δημιουργούμενη αξία τόσο για τον προμηθευτή όσο και για τον πελάτη.

Το μοντέλο παραγόμενων αξιών ως στόχων της λειτουργίας της διαχείρισης στρατηγικών πελατών απεικονίζεται παραστατικά στην εικόνα 6.

Εικόνα 6. Μοντέλο δημιουργίας αξίας από τη διαχείριση στρατηγικών πελατών.



Πηγή: Pardo et.al, 2006, προσαρμοσμένο

Πλεονεκτήματα της διαχείρισης σημαντικών πελατών.

«Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν σε πελάτες και προμηθευτές που συνεργάζονται καλά επειδή οι ευκαιρίες για προστιθέμενη αξία και μείωση του κόστους είναι τεράστιες *(Napolitano, 1997)*».

Η *NAMA (National Account Management Association)* σύμφωνα με την *Napolitano (1997),* αναφέρει ότι ανάπτυξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη προσδίδει οφέλη και στις δύο πλευρές. Στον πίνακα 3 αναγράφονται τα οφέλη για τον προμηθευτή και για τον πελάτη από τη λειτουργία της ΚΑΜ που οδηγεί στην ανάπτυξη των σχέσεων.

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα της ΚΑΜ για τον πελάτη και τον προμηθευτή.

Πελάτης	Προμηθευτής
Καλύτερη εξυπηρέτηση	Προστασία της υπάρχουσας βάσης όγκου
Πιο γρήγορη επικοινωνία	Αναγνωρισμένη αύξηση του όγκου
Καλύτερες, γρηγορότερες αποφάσεις	Αύξηση της διείσδυσης στον πελάτη
Εύκολη πρόσβαση στον προμηθευτή	Αύξηση της διείσδυσης στην αγορά
Καλύτερη γνώση του προμηθευτή	Λειτουργική αποτελεσματικότητα
Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Διάρκεια	Ιδέες ανάπτυξης προϊόντων
Μεγαλύτερη ασφάλεια	Δημιουργία αφοσίωσης του πελάτη

Πηγή: Napolitano 1997, τροποποιημένο

Οι *Jobber και Lancaster (2005)*, σε μια προσπάθεια εντοπισμού και απόδοσης των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών καταγράφουν τα παρακάτω:

Στενές σχέσεις συνεργασίας με τον πελάτη

Ο πωλητής γνωρίζει ποιος αποφασίζει και ποιος επηρεάζει τα διάφορα πρόσωπα που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ειδικοί σε τεχνικά θέματα που ανήκουν στον οργανισμό του πωλητή μπορούν να επικοινωνούν με τεχνικούς (π.χ. μηχανικούς) του οργανισμού που αγοράζει και οι πωλητές μπορούν να επικοινωνούν με διαχειριστές , υπεύθυνους αγορών, και στελέχη της οικονομικής διεύθυνσης με εμπορικά επιχειρήματα για την αγορά.

Βελτιωμένη επικοινωνία και συντονισμός

Ο πελάτης γνωρίζει ότι υπάρχει ένας μόνιμος πωλητής ή μια ομάδα πωλήσεων και μπορεί να επικοινωνήσει μαζί τους όταν ανακύψει κάποιο πρόβλημα.

Καλύτερη παρακολούθηση των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης

Το γεγονός ότι αφιερώνονται επιπλέον πόροι στο σημαντικό πελάτη σημαίνει ότι υπάρχει περισσότερος χρόνος για παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης μετά την ολοκλήρωση μιας σοβαρής πώλησης.

Μεγαλύτερη διείσδυση στη μονάδα λήψης αποφάσεων

Υπάρχει περισσότερος χρόνος για την καλλιέργεια σχέσεων μέσα στην οργάνωση του σημαντικού πελάτη. Οι πωλητές μπορούν να προωθήσουν την αγοραστική απόφαση μέσα στον οργανισμό από τους χρήστες, τους αποφασίζοντες, και τους επηρεάζοντες τον υπεύθυνο προμηθειών, αντί να αντιμετωπίσουν το πιο δύσκολο καθήκον της επιβολής της στον οργανισμό μέσω του υπευθύνου προμηθειών, όπως συμβαίνει με τις πιο παραδοσιακές μεθόδους πωλήσεων.

Υψηλότερες πωλήσεις

Οι περισσότερες εταιρείες που έχουν υιοθετήσει τεχνικές πωλήσεων προς σημαντικούς πελάτες ισχυρίζονται ότι οι πωλήσεις τους αυξήθηκαν.

Ευκαιρία προώθησης των πωλητών καριέρας

Ένα κλιμακωτό σύστημα οργάνωσης του προσωπικού πωλήσεων, με τις πωλήσεις προς του σημαντικούς πελάτες στην κορυφή δίνει ευκαιρίες προώθησης στους πωλητές που θέλουν να σταδιοδρομήσουν στον τομέα των πωλήσεων αντί να μείνουν σε μια παραδοσιακή θέση πωλητή.

Χαμηλότερο κόστος

Επιτυγχάνεται με κοινές συμφωνίες για βέλτιστα προγράμματα παραγωγής και παράδοσης και πρόβλεψη της ζήτησης.

Συνεργασία σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης

Οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων με χαρακτηριστικά που προσδίδουν προστιθέμενη αξία στη λειτουργία του πελάτη και κοινές προωθητικές ενέργειες πελάτη - προμηθευτή.

Η διαχείριση σημαντικών πελατών, ως λειτουργία, αρχικά ξεκίνησε με στόχο τη διαχείριση μεγάλων πελατών, κριτικής σημασίας στη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης. Στην πορεία όμως η λειτουργία της ΚΑΜ έφερε και θετικές επιδράσεις στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών που τη χρησιμοποιούν. Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών οδηγεί στην κατάρρευση των «σιλό» αλλά και των διαμαχών μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και στην αποτελεσματικότερη ευθυγράμμιση του οργανισμού απέναντι στον πελάτη *(Ryals and Lindsay, 2006)*.

Παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση σημαντικών πελατών.

Η επιτυχής εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι απόρροια της ανάλυσης και της μελέτης συγκεκριμένων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί ασκούν διαφορετική επίδραση στην επιχείρηση - προμηθευτή και διαφορετική στην επιχείρηση – πελάτη. Επίσης, είναι διαφορετικής σημαντικότητας για τον προμηθευτή σε σχέση με τον πελάτη.

Είναι επιβεβαιωμένο στη βιβλιογραφία ότι υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός παραγόντων που συσχετίζονται με την επιτυχία των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών *(Pillai και Sharma, 2003, Abratt και Kelly 2001, Sengupta et. al 2000, Napolitano 1997, Pardo 1997)*.

Η βιβλιογραφία εξετάζει τους παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών τόσο από την οπτική γωνία της επιχείρησης προμηθευτή όσο και από το πρίσμα της επιχείρησης πελάτη. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας θεωρείται αναγκαία η εκτενής αναφορά στο θέμα αυτό λόγω της σημαντικότητας του, καθώς και η λεπτομερής προσέγγιση και ανάλυση των αποτελεσμάτων από ερευνητές που έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία.

Σε μια προσπάθεια καταγραφής των παραγόντων επιτυχίας των προγραμμάτων ΚΑΜ, η *Pardo (1997)*, κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις πελάτες σε τρεις κατηγορίες, με κριτήριο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τα συστήματα ΚΑΜ, και μελετά την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων ανά κατηγορία πελατών.

Οι δυσαρεστημένοι – The Disenchanted

Είναι πελάτες που δεν αντιλαμβάνονται εξειδικευμένα πλεονεκτήματα που να συσχετίζονται με την ειδική μεταχείριση που τους παρέχεται. Τα σχόλια για τους προμηθευτές τους είναι κυρίως επικριτικά, και θεωρούν ότι οι προμηθευτές δε θέλουν να ασχοληθούν με τα πραγματικά προβλήματα τους (ιδιαίτερα σε θέματα τεχνικής πωλήσεων και χρηματοοικονομικά). Οι πελάτες της κατηγορίας αυτής δεν βλέπουν την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών ως τη λύση στα προβλήματα της σχέσης με τους προμηθευτές τους, δραστηριοποιούνται σε αγορές όπου επικρατεί σκληρός ανταγωνισμός τιμών και στόχος τους είναι η μείωση των τιμών σε άμεσο και βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Οι πελάτες αυτοί θεωρούν ότι τα συστήματα ΚΑΜ είναι πολύ μακροπρόθεσμα έργα και δεν ενδιαφέρουν στο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον τους. Παρόλα αυτά αποδέχονται τις θετικές επιδράσεις της ΚΑΜ σε θέματα όπως η προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών, η ανταλλαγή πληροφοριών και άλλα θέματα που άπτονται της σχέσης προμηθευτή – πελάτη.

Οι ενδιαφερόμενοι - The Interested

Είναι πελάτες που αντιλαμβάνονται τη διαχείριση σημαντικών πελατών ως μια θετική αλλά περιορισμένη προσπάθεια εκ μέρους των προμηθευτών τους. Οι πελάτες αυτοί μάλλον προσδοκούν από τους προμηθευτές τους τη μετάλλαξη τους σε «ιδανικούς – πρότυπα –προμηθευτές». Οι προσδοκίες αυτές καλύπτονται μερικώς από τη λύση της εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών. Παρόλα αυτά οι πελάτες αυτοί είναι θετικά προσκείμενοι στους προμηθευτές που εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης σημαντικών πελατών. Οι πελάτες της κατηγορίας αυτής κύρια συναλλάσσονται με προμηθευτές δημόσιες επιχειρήσεις. Έτσι, ελπίζουν ότι οι επιχειρήσεις του δημοσίου θα εξελιχθούν σε επιχειρήσεις με περισσότερο «ιδιωτικού χαρακτήρα» συμπεριφορά.

Οι ενθουσιώδεις - The Enthusiasts

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι πελάτες που αντιλαμβάνονται την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών ως τη θετική λύση σε ένα μεγάλο αριθμό προβλημάτων που υπάρχουν στη σχέση προμηθευτή - πελάτη.

Οι παράγοντες επιτυχίας των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών που εξετάζονται στην έρευνα αυτή *(Pardo, 1997)* είναι οι παρακάτω:

Η αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα (από το στρατηγικό πελάτη) των προϊόντων ή των υπηρεσιών του προμηθευτή, επηρεάζει την αντίληψη του πελάτη για ένα πρόγραμμα διαχείρισης σημαντικών πελατών που δημιούργησε ο προμηθευτής του. Όσο ισχυρότερη είναι η επίδραση από το προϊόν ή την υπηρεσία στη δραστηριότητα του πελάτη τόσο περισσότερη σημασία δίνει ο πελάτης σε νέα συστήματα διοίκησης του προμηθευτή του. Όμως, υπάρχουν καταστάσεις όπου ο προμηθευτής θεωρείται λιγότερο σημαντικός από τον πελάτη, παρόλο που ο πελάτης αυτός είναι στρατηγικός για τον προμηθευτή. Οι καταστάσεις αυτές δεν αντιτίθενται στον καθορισμό προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, διότι τα προγράμματα ΚΑΜ προϋποθέτουν ο πελάτης να είναι σημαντικός για την επιχείρηση και όχι απαραίτητα να ισχύει και το αντίθετο.

Ο βαθμός που ο σημαντικός πελάτης είναι γνώστης της ύπαρξης και του νοήματος ενός προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών που ξεκινά ο προμηθευτής του. Όταν το νέο εγχείρημα του προμηθευτή δεν επικοινωνηθεί σωστά στον πελάτη και ο τελευταίος δεν αντιληφθεί το νόημα και τη σημασία του, τότε στην καλύτερη περίπτωση τηρεί μια ουδέτερη προς θετική στάση απέναντι στη νέα προσπάθεια.

Η κατάταξη που ο σημαντικός πελάτης πιστεύει ότι διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο πελατών του προμηθευτή του. Στο σημείο αυτό υπάρχει και η διαφωνία για τους όρους «μικροί σημαντικοί (Little Key)» ή « μεγάλοι σημαντικοί (Big Key)» πελάτες. Κάθε σημαντικός πελάτης διαθέτει μια αναπαράσταση, όχι απαραίτητα πραγματική ή αληθής, της σημαντικότητας του για τον προμηθευτή του. Αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι ότι οι «μεγάλοι» σημαντικοί πελάτες γνωρίζουν τη σημαντικότητα τους για τον προμηθευτή. Στις περιπτώσεις αυτές, το πρόγραμμα διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι πολύ καλά γνωστό από τους πελάτες που προσπαθούν να το κατευθύνουν προς όφελος τους.

Χαρακτηριστικά της διαδικασίας αγορών. Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκεντροποίησης των αποφάσεων αγορών μπορεί να εξηγήσει τις διαφορές στην αντίληψη των πελατών για τα προγράμματα διαχείρισης σημαντικών πελατών. Εάν οι αποφάσεις αγορών είναι συγκεντρωμένες και λαμβάνονται από ένα κέντρο αποφάσεων του οργανισμού του πελάτη, τότε στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο πελάτης είναι ευχαριστημένος από την ειδική μεταχείριση, διότι γίνεται πιο εύκολα αντιληπτή. Σε άλλη περίπτωση, όπου τα κέντρα αποφάσεων είναι διάσπαρτα στον οργανισμό του πελάτη, η επίδραση του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών

πελατών μπορεί να φαίνεται όχι χρήσιμη για το σημαντικό πελάτη, διότι γίνεται δύσκολα αντιληπτή.

Περιορισμοί του περιβάλλοντος του σημαντικού πελάτη. Πολλές φορές, οι σημαντικοί πελάτες εστιάζουν την προσοχή τους σε άλλους παράγοντες του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος (ανταγωνισμός, διεθνή δεδομένα, πίεση τιμών κ.α.) που είναι περιοριστικοί στη λειτουργία τους. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι πολύ πιθανόν να μην υπάρχει σωστή αντίληψη για τη σημασία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών που λειτουργούν προς αυτούς οι προμηθευτές τους. Η εικόνα αυτή αλλάζει μόλις οι πελάτες επιλύσουν τα προβλήματα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος τους στα οποία εστιάζουν.

Επιλογές στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών. Εξειδικευμένες στρατηγικές διαχείρισης σημαντικών πελατών, που είναι προσανατολισμένες στους αντικειμενικούς στόχους του πελάτη, λαμβάνονται από αυτόν ως υψηλότερης σημασίας και αποδοχής.

Ευρύ πνεύμα. Κάποια στελέχη είναι περισσότερο εξοικειωμένα με την έννοια της διαχείρισης σημαντικών πελατών. Όσο περισσότερο οι άνθρωποι είναι ανοικτοί σε νέες στρατηγικές διοίκησης, τόσο πιο πολύ η έννοια της διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι προσβάσιμη, εύκολη να κατανοηθεί και θεωρείται ως σημαντική εξέλιξη στη στρατηγική του προμηθευτή.

Στην εικόνα 6, στην έρευνα της *Pardo (1997)*, αναπαρίστανται οι συνδυασμοί των παραγόντων επιτυχίας των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών που χαρακτηρίζουν την κάθε αντίληψη του πελάτη, όπως αυτοί (πελάτες) κατηγοριοποιήθηκαν στις τρεις κατηγορίες με κριτήριο το ενδιαφέρον τους για τα συστήματα διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους της λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι η διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη. Η επιτυχία του εγχειρήματος της ΚΑΜ, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη μετάβαση από ένα απλό μοντέλο συναλλαγών πελάτη - προμηθευτή σε ένα διαδραστικό μοντέλο σχέσεων.

Οι *Pillai και Sharma (2003)* προσδιορίζουν και αναλύουν μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη σχέσεων πελάτη – προμηθευτή, και παράλληλα εξετάζουν την επίδραση των παραγόντων αυτών στην επιτυχία της διαχείρισης σημαντικών πελατών (Εικόνα 7).

«Περιουσιακά στοιχεία σχέσεων» της επιχείρησης (Marketers' relational assets).

Οι επιχειρήσεις έχουν «περιουσιακά στοιχεία σχέσεων» που χρησιμοποιούνται από τις ομάδες των διαχειριστών σημαντικών πελατών με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στοιχεία αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα **μη συσχετιζόμενα με τη συναλλαγή** και στα **συσχετιζόμενα ή συναλλαγής εξειδικευμένα** στοιχεία.

Στην πρώτη κατηγορία είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που δε συσχετίζονται με την εμπορική σχέση και τη συναλλαγή με τον πελάτη. Παραδείγματα τέτοιων στοιχείων είναι **η τοποθεσία της επιχείρησης, η τεχνολογική εξειδίκευση, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, και οι δομές κόστους**.

Στη δεύτερη κατηγορία είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που συνδέονται με την εμπορική σχέση και τη συναλλαγή με τον πελάτη. Αντίστοιχα, παραδείγματα τέτοιων στοιχείων είναι **η γνώση του πελάτη, η χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού, ή η πρόσληψη προσωπικού** που ασχολείται αποκλειστικά με τον πελάτη. Και οι δύο κατηγορίες στοιχείων συντελούν στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων και εξάρτησης του πελάτη.

Οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης - προμηθευτή μπορούν, με ένα συγκεκριμένο βαθμό δυσκολίας, να επενδύσουν στα ίδια με την επιχείρηση μη συσχετιζόμενα με τη συναλλαγή στοιχεία, με στόχο να κερδίσουν τον πελάτη. Τα συσχετιζόμενα όμως με τη σχέση και τη συναλλαγή στοιχεία είναι πολύ πιο δύσκολο να αντιγραφούν. Έτσι, οι διαχειριστές σημαντικών πελατών της επιχείρησης μπορούν να είναι περισσότερο επιτυχημένοι στο έργο τους όταν η επιχείρηση διαθέτει συσχετιζόμενα με τη συναλλαγή στοιχεία που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. **Υψηλού επιπέδου συσχετιζόμενα με τη συναλλαγή στοιχεία της επιχείρησης, αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Επενδύσεις του πελάτη (Investments by the buyer)

Όταν οι πελάτες επενδύουν στη συνεργασία, η επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών αυξάνεται. Οι επενδύσεις αντιπροσωπεύουν δεσμεύσεις που υποστηρίζουν τις διαρκείς συναλλαγές.

Τέτοιες επενδύσεις είναι το κόστος εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εγκατάσταση σύγχρονων και κοινών με τον προμηθευτή πληροφοριακών συστημάτων (ERP), και κοινών τεχνολογικών πλατφόρμων. Οι μεγάλου μεγέθους επενδύσεις του πελάτη στην κατεύθυνση αυτή, οδηγούν σε αυξημένο κόστος σε περίπτωση αντικατάστασης του συνεργάτη. Η επιτυχία των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών

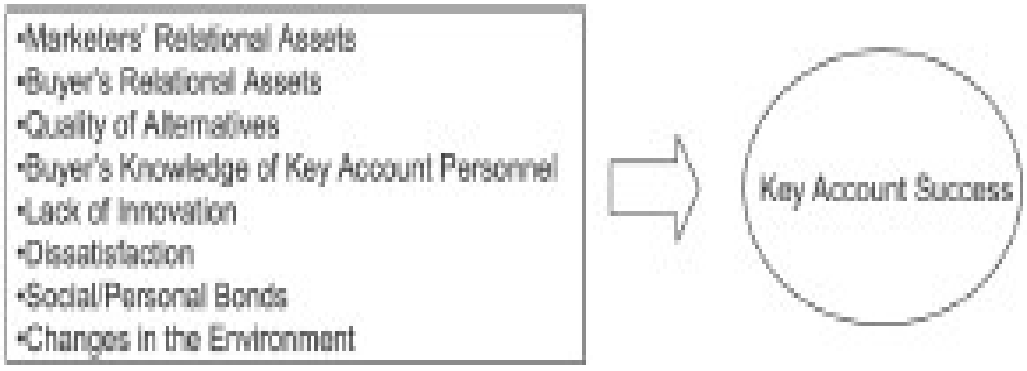
είναι περισσότερο πιθανή όταν ο πελάτης έχει διαθέσει πόρους και έχει δημιουργήσει τέτοιου είδους περιουσιακά στοιχεία που συσχετίζονται με τη συνεργασία με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή του και δε μεταφέρονται εύκολα σε άλλους εμπορικούς συνεργάτες. **Υψηλού επιπέδου επενδύσεις του πελάτη που συσχετίζονται με τη σχέση συνεργασίας, αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Εικόνα 6. Επίδραση παραγόντων επιτυχίας της KAM ανά κατηγορία πελάτη.

	Type of perception: "DISENCHANTMENT"	Type of perception: "INTEREST"	Type of perception: "ENTHUSIASM"
FACTOR 1 IMPORTANCE OF THE SUPPLIER'S PRODUCT OR SERVICE	The supplier's product or service is not the most important for the key account	The supplier's product or service is fairly important for the key account	The supplier's product or service is very important for the key account
FACTOR 2 KNOWLEDGE OF KEY ACCOUNT MANAGEMENT METHODS	The KAM program put in place by the supplier is relatively unknown to the key account	The amount of knowledge of the KAM program put in place by the supplier is variable	The KAM program put in place by the supplier is known and often well understood
FACTOR 3 POSITION OF THE KEY ACCOUNT	The key account does not figure among the top accounts of the supplier's portfolio but it does not necessarily consider itself a "small" key account	The account has a fairly important role, but it is not constant	The account knows that it has an important place in the supplier's portfolio
FACTOR 4 BUYING PROCESS	Buying process of the customer may be decentralized but this is not constant	Buying process of the customer is either centralized or decentralized	Buying process of the customer is more or less centralized
FACTOR 5 ENVIRONMENTAL CONSTRAINTS	There are major constraints which cannot be diminished by the creation of a KAM program at the supplier	Constraints may exist, but are not the focus of all the customer's energy	Constraints may exist, but are not the focus of all the customer's energy, or they can be diminished in part by the supplier putting a KAM program in place
FACTOR 6 STRATEGIC CHOICES OF THE CUSTOMER	The KAM program put in place by the supplier is disconnected (though not contradictory) to the strategic choices of the key account	There is not evident synergy between the strategic choices of the key account and the KAM program put in place by the supplier	The strategic choices of the key account are in line with the creation of a KAM program by the supplier
FACTOR 7 OPENMINDEDNESS	The key account does not place much importance on "managerial innovation"	The key account has more or less limited interest in "managerial innovation"	The key account is interested in "managerial innovation"

Πηγή: Pardo 1997, τροποποιημένο

Εικόνα 7. Παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση στρατηγικών πελατών.



Πηγή: Pillai and Sharma 2003, τροποποιημένο.

Ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων - Quality of alternatives

Η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων που είναι διαθέσιμες στον πελάτη, επηρεάζουν δραματικά την επιτυχία της εφαρμογής της διαχείρισης σημαντικών πελατών. Σε ένα πλούσιο σε πληροφόρηση και δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον, οι πελάτες ζυγίζουν το κόστος και το όφελος που μπορεί να προκύψει από εναλλακτικές λύσεις για συνεργασία.

Όταν η αντίληψη του πελάτη για τα προσδοκώμενα μεγαλύτερα κέρδη από μια εμπορική συνεργασία μειώνεται, ο προβληματισμός του για εναλλακτικές συνεργασίες αυξάνεται. Παράλληλα, όταν η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων βελτιώνεται, η αποδοτικότητα των προγραμμάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών φθίνει. **Αύξηση στην ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Γνώση του πελάτη του προσωπικού διαχείρισης σημαντικών πελατών - Buyer's knowledge of key account personnel.

Τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας της διαχείρισης σημαντικών πελατών σε μακροπρόθεσμες εμπορικές σχέσεις είναι τεκμηριωμένα. Παρόλα αυτά όσο οι εμπορικές αυτές σχέσεις συνεχίζονται στο χρόνο, οι πελάτες μαθαίνουν τις τακτικές που χρησιμοποιεί η ομάδα διαχειριστών σημαντικών πελατών *(Pillai and Sharma, 2003)*.

Στο στάδιο αυτό οι πελάτες έχουν ικανοποιητική γνώση για να καθορίσουν εάν ο συνεργάτης τους εκμεταλλεύεται *(Moorman et al., 1992)*. Επίσης, στις ώριμες επαγγελματικές σχέσεις, κάποιοι πελάτες σταδιακά αρχίζουν να πιστεύουν ότι οι προμηθευτές του εκμεταλλεύονται την εμπιστοσύνη τους και λειτουργούν με γνώμονα μόνο το δικό τους κέρδος *(Grayson and Ambler, 1999)*.

Οι πελάτες στις μακροπρόθεσμες εμπορικές σχέσεις αναπτύσσουν ικανότητες να αντιγράφουν τις τακτικές της ομάδας διαχειριστών σημαντικών πελατών του προμηθευτή τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης ομάδας διαχειριστών σημαντικών πελατών *(Pillai and Sharma, 2003)*.

Αύξηση της γνώσης του πελάτη του προσωπικού υποστήριξης της διαχείρισης σημαντικών πελατών μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Έλλειψη καινοτομίας - Lack of innovation

Η εκτεταμένη σχέση πελάτη – προμηθευτή, και συγκεκριμένα με την ομάδα διαχείρισης σημαντικών πελατών του προμηθευτή, προκαλεί σε πολλούς πελάτες την αίσθηση ότι ο προμηθευτής τους δεν τους προσφέρει καινοτομία, και ότι η σχέση τους είναι στάσιμη. Επιπλέον, μπορεί να θεωρούν ότι η ομάδα διαχείρισης σημαντικών πελατών του προμηθευτή τους έχει χάσει την ικανότητα της να είναι αντικειμενική *(Pillai and Sharma, 2003)*.

Επίσης, έχει αναφερθεί ότι οι πελάτες σε μακροχρόνιες συνεργασίες, μπορεί να πιστεύουν ότι ο προμηθευτής τους έχει ταυτιστεί με αυτούς στον τρόπο σκέψης και γι αυτό δε μπορεί να προσφέρει προστιθέμενη αξία στη δουλειά τους, φαινόμενο που για παράδειγμα εμφανίζεται συχνά στην αγορά των διαφημιστικών εταιρειών. Οι *Michell και Sanders (1995)* θεωρούν ότι αυτό προκύπτει από ένα συναίσθημα « ώρα για αλλαγή» εκ μέρους του πελάτη. Ο λόγος για αυτό το συναίσθημα είναι η περιορισμένη ενέργεια που καταβάλλει ο προμηθευτής για να προσφέρει νέες δημιουργικές ιδέες στον πελάτη. **Όσο αυξάνεται από τον πελάτη η αντίληψη της έλλειψης καινοτομίας εκ μέρους του προμηθευτή, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Δυσαρέσκεια – Dissatisfaction

Η δυσαρέσκεια είναι μια σημαντική αιτία της επιδείνωσης της σχέσης πελάτη – προμηθευτή, και ιδιαίτερα της σχέσης πελάτη και ομάδας διαχείρισης σημαντικών πελατών του προμηθευτή που συνεργάζεται με τον πελάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα σχετικό με τις οργανώσεις που εφαρμόζουν διαχείριση σημαντικών πελατών, καθώς η δυσαρέσκεια δεν οφείλεται απλά σε ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά τείνει να «χτίζεται» στις ώριμες εμπορικές συνεργασίες *(Pillai and Sharma, 2003).* **Αύξηση**

της δυσαρέσκειας του πελάτη μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Κοινωνικοί – Προσωπικοί δεσμοί - Social/personal bonds

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι οι κοινωνικοί και προσωπικοί δεσμοί που αναπτύσσονται μέσω της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού του προμηθευτή και του πελάτη. Οι δεσμοί αυτοί διαιωνίζουν τις επιχειρησιακές σχέσεις και συντελούν στη διαχείριση τους σε δύσκολες στιγμές.

Ισχυροί προσωπικοί δεσμοί οδηγούν στη δημιουργία παραγόντων αειφορίας της συνεργασίας πελάτη – προμηθευτή, όπως είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Αγοραστές και πωλητές που έχουν αναπτύξει ισχυρές προσωπικές σχέσεις, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στη διατήρηση της επαγγελματικής σχέσης, από συνεργάτες που έχουν πιο χαλαρούς κοινωνικούς και προσωπικούς δεσμούς *(Wilson and Mummalaneni, 1986)*.

Οι προσωπικοί και οι κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ του προσωπικού του προμηθευτή και του πελάτη μπορούν να αναπτυχθούν σε πολύ μικρο χρονικό διάστημα, ή να μην αναπτυχθούν καθόλου, σε εταιρείες που έχουν μακροχρόνια συνεργασία. Η μετακίνηση προσωπικού τόσο της οργάνωσης του πελάτη όσο και της οργάνωσης του προμηθευτή, και ιδιαίτερα εάν το προσωπικό ανήκει σε ομάδα διαχείρισης σημαντικών πελατών, επηρεάζει τη συνεργασία πελάτη προμηθευτή *(Pillai and Sharma, 2003)*. **Η ύπαρξη και αύξηση των προσωπικών και κοινωνικών δεσμών αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Αλλαγές στο περιβάλλον - Changes in the environment

Οι οικονομικές αλλαγές, οι αλλαγές στον ανταγωνισμό και γενικά όλες οι αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, επηρεάζουν και συνήθως αλλοιώνουν τη σχέση μιας εταιρείας με τους στρατηγικούς της πελάτες.

Οι αλλαγές στο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον οδηγούν σε αλλαγές στο «σχεσιακό» μάρκετινγκ.. Για παράδειγμα η «απελευθέρωση» κάποιων αγορών όπως οι τηλεπικοινωνίες και οι αεροπορικές εταιρείες, οδήγησαν τις εταιρείες που δραστηριοποιούταν στις αγορές αυτές, στη διάλυση παραδοσιακών στρατηγικών

συνεργασιών. **Οι αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον μειώνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**

Οι *Abratt and Kelly, (2001)* προσεγγίζουν το θέμα των παραγόντων επιτυχίας των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών με μεγάλη λεπτομέρεια και από τις δύο πλευρές. Δηλαδή, πραγματοποιούν ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας που θεωρούνται σημαντικοί για την επιχείρηση προμηθευτή, αλλά αντίστοιχα και των παραγόντων επιτυχίας που η επιχείρηση - πελάτης θεωρεί σημαντικούς. Στη συνέχεια και μετά από έρευνα σε επιχειρήσεις παρουσιάζονται οι κατατάξεις των παραγόντων επιτυχίας τόσο των επιχειρήσεων – προμηθευτών, όσο και των επιχειρήσεων πελατών ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας που προσέδιδαν σε αυτούς οι επιχειρήσεις.

Προμηθευτής – Ανάλυση παραγόντων επιτυχίας

Γνώση και κατανόηση της δουλειάς του πελάτη

- Η διαμόρφωση στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διαχειριστών σημαντικών πελατών και των σημαντικών πελατών είναι αναγκαία στην επιτυχία των μακροχρόνιων συνεργασιών.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να κατανοούν τους κύριους προβληματισμούς των πελατών.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να διαθέτουν πολύ καλές δεξιότητες διαπραγμάτευσης.
- Είναι σημαντικό για την ανώτερη διοίκηση (πέραν των διαχειριστών σημαντικών πελατών) να εμπλακεί στη δουλειά των πελατών.
- Είναι απαραίτητο οι πελάτες να μπορούν να ποσοτικοποιήσουν την προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι υπηρεσίες των διαχειριστών σημαντικών πελατών.

Σωστή εφαρμογή και κατανόηση του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών.

- Οι σημαντικοί πελάτες συνήθως είναι γνώστες της δημιουργίας από τους προμηθευτές τους, ειδικού τρόπου διαχείρισης των σχέσεων τους.
- Η ανώτερη διοίκηση επιτελεί αναγκαίο ρόλο στη σχέση πελάτη – προμηθευτή.

- Οι σημαντικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να αποδεχθούν προνόμια προστιθέμενης αξίας (εκτός του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών), όταν διαπραγματεύονται μακροχρόνιες συμφωνίες με τους προμηθευτές τους.
- Οι σημαντικοί πελάτες αντιλαμβάνονται τους λόγους για την ανάπτυξη των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή.
- Είναι σημαντικό για τους στρατηγικούς πελάτες να κατανοήσουν τις διοικητικές πρακτικές και τις αρχές της διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Αφοσίωση στη δήλωση συνεργασίας

- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών έχουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του πελάτη και να προσφέρουν λύσεις.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους ανταγωνιστές των πελατών τους και την επίδραση που έχουν αυτοί στη δουλειά των πελατών τους.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να έχουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες (κατάλληλο τύπο προσωπικότητας και συμπεριφοράς).

Η σημασία της εμπιστοσύνης στη συνεργασία

- Όταν κρίνεται απαραίτητο οι διαχειριστές σημαντικών πελατών δεσμεύουν τους επιχειρησιακούς τους πόρους στη διάθεση των σημαντικών πελατών (εξοπλισμό, τεχνογνωσία, προσωπικό).
- Είναι σημαντικό οι διαχειριστές σημαντικών πελατών και οι πελάτες τους να μοιράζονται εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν θέματα, που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα και γνώση των στρατηγικών κατευθύνσεων των πελατών τους.

Καταλληλότητα του διαχειριστή σημαντικών πελατών

- Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών πρέπει να είναι ακέραιος για να τον εμπιστευθεί ο πελάτης.

- Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και να παρέχει λύσεις στους πελάτες του.

Παραδοτέα αξία

- Οι σημαντικοί πελάτες ενδιαφέρονται μόνο για το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών όταν διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές τους.

Στον πίνακα τρία, οι προαναφερόμενοι παράγοντες επιτυχίας και τα επιμέρους στοιχεία τους ταξινομούνται με σειρά σημαντικότητας, προτεραιότητας από επιχειρήσεις – προμηθευτές που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 3. Ιεράρχηση παραγόντων επιτυχίας της ΚΑΜ – Προμηθευτής

Παράγοντας - Στοιχεία	Κατάταξη
Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και να παρέχει λύσεις στους πελάτες του.	1
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους ανταγωνιστές των πελατών τους και την επίδραση που έχουν αυτοί στη δουλειά των πελατών τους.	2
Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών πρέπει να είναι ακέραιος για να τον εμπιστευθεί ο πελάτης.	3
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να κατανοούν τους κύριους προβληματισμούς των πελατών.	4
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να έχουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες (κατάλληλο τύπο προσωπικότητας και συμπεριφοράς).	5
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να διαθέτουν πολύ καλές δεξιότητες διαπραγμάτευσης.	6
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους.	7
Η διαμόρφωση στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διαχειριστών σημαντικών πελατών και των σημαντικών πελατών είναι αναγκαία στην επιτυχία των μακροχρόνιων συνεργασιών.	8
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα και γνώση των στρατηγικών κατευθύνσεων των πελατών τους.	9
Είναι απαραίτητο οι πελάτες να μπορούν να ποσοτικοποιήσουν την προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι υπηρεσίες των διαχειριστών σημαντικών πελατών.	10
Οι σημαντικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να αποδεχθούν προνόμια προστιθέμενης αξίας (εκτός του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών), όταν διαπραγματεύονται μακροχρόνιες συμφωνίες με τους προμηθευτές τους.	11
Όταν κρίνεται απαραίτητο οι διαχειριστές σημαντικών πελατών δεσμεύουν τους επιχειρησιακούς τους πόρους στη διάθεση των σημαντικών πελατών (εξοπλισμό, τεχνογνωσία, προσωπικό).	12
Είναι σημαντικό για την ανώτερη διοίκηση (πέραν των διαχειριστών σημαντικών πελατών) να εμπλακεί στη δουλειά των πελατών.	13
Είναι σημαντικό οι διαχειριστές σημαντικών πελατών και οι πελάτες τους να μοιράζονται εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν θέματα, που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους.	14
Οι σημαντικοί πελάτες συνήθως είναι γνώστες της δημιουργίας από τους προμηθευτές τους, ειδικού τρόπου διαχείρισης των σχέσεων τους.	15
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών έχουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του πελάτη και να προσφέρουν λύσεις.	16
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να ταιριάζουν πολύ καλά με τους πελάτες τους.	17
Οι σημαντικοί πελάτες αντιλαμβάνονται τους λόγους για την ανάπτυξη των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή.	18
Είναι σημαντικό για τους στρατηγικούς πελάτες να κατανοήσουν τις διοικητικές πρακτικές και τις αρχές της διαχείρισης σημαντικών πελατών.	19
Η ανώτερη διοίκηση επιτελεί αναγκαίο ρόλο στη σχέση πελάτη – προμηθευτή.	20
Οι σημαντικοί πελάτες ενδιαφέρονται μόνο για το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών όταν διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές τους.	21
Οι σχέσεις πελάτη – προμηθευτή συνήθως καταλήγουν σε αθέτηση των συμφωνιών.	22

Πηγή: Abratt and Kelly 2001, τροποποιημένο.

Αντίστοιχα αναλύονται και κατατάσσονται οι παράγοντες, και τα επιμέρους στοιχεία τους, επιτυχίας των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, όπως αυτά κρίνονται από την οπτική γωνία του πελάτη *(Abratt and Kelly, 2001).* Για κάθε παράγοντα διακρίνεται η διαφορετική σύνθεση των στοιχείων (κοινών και στις δύο περιπτώσεις) στην ανάλυση του, και διακρίνεται η διαφορετική άποψη της πλευράς του πελάτη.

Πελάτης – Ανάλυση παραγόντων επιτυχίας

Σωστή εφαρμογή και κατανόηση του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών.

- Είναι σημαντικό για τους στρατηγικούς πελάτες να κατανοήσουν τις διοικητικές πρακτικές και τις αρχές της διαχείρισης σημαντικών πελατών.
- Η ανώτερη διοίκηση επιτελεί αναγκαίο ρόλο στη σχέση πελάτη – προμηθευτή.
- Οι σημαντικοί πελάτες αντιλαμβάνονται τους λόγους για την ανάπτυξη των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή.
- Είναι σημαντικό για την ανώτερη διοίκηση (πέραν των διαχειριστών σημαντικών πελατών) να εμπλακεί στη δουλειά των πελατών.

Γνώση και κατανόηση της δουλειάς του πελάτη

- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να κατανοούν τους κύριους προβληματισμούς των πελατών.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους ανταγωνιστές των πελατών τους και την επίδραση που έχουν αυτοί στη δουλειά των πελατών τους.
- Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και να παρέχει λύσεις στους πελάτες του.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να έχουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες (κατάλληλο τύπο προσωπικότητας και συμπεριφοράς).
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους.

Δέσμευση στο πρόγραμμα ΚΑΜ

- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών έχουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του πελάτη και να προσφέρουν λύσεις.
- Όταν κρίνεται απαραίτητο οι διαχειριστές σημαντικών πελατών δεσμεύουν τους επιχειρησιακούς τους πόρους στη διάθεση των σημαντικών πελατών (εξοπλισμό, τεχνογνωσία, προσωπικό).

Παραδοτέα αξία

- Οι σημαντικοί πελάτες ενδιαφέρονται μόνο για το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών όταν διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές τους.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να διαθέτουν πολύ καλές δεξιότητες διαπραγμάτευσης.
- Είναι σημαντικό οι διαχειριστές σημαντικών πελατών και οι πελάτες τους να μοιράζονται εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν θέματα, που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους.

Καταλληλότητα του διαχειριστή σημαντικών πελατών

- Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών πρέπει να είναι ακέραιος για να τον εμπιστευθεί ο πελάτης.
- Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να ταιριάζουν πολύ καλά με τους πελάτες τους.

Η σημασία της εμπιστοσύνης στη συνεργασία

- Οι σχέσεις πελάτη – προμηθευτή συνήθως καταλήγουν σε αθέτηση των συμφωνιών.

Αντίστοιχα, στον πίνακα τέσσερα, οι προαναφερόμενοι παράγοντες επιτυχίας και τα επιμέρους στοιχεία τους ταξινομούνται με σειρά σημαντικότητας, προτεραιότητας από επιχειρήσεις – πελάτες που συμμετείχαν στην έρευνα. Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι τα κοινά στοιχεία σύνθεσης των παραγόντων επιτυχίας των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, ιεραρχούνται διαφορετικά από τον προμηθευτή και διαφορετικά από τον πελάτη όσο αφορά τη σημαντικότητα τους.

Πίνακας 3. Ιεράρχηση παραγόντων επιτυχίας της ΚΑΜ – Πελάτης

Παράγοντας - Στοιχεία	Κατάταξη
Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και να παρέχει λύσεις στους πελάτες του.	1
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να κατανοούν τους κύριους προβληματισμούς των πελατών.	2
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να έχουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες (κατάλληλο τύπο προσωπικότητας και συμπεριφοράς).	3
Ο διαχειριστής σημαντικών πελατών πρέπει να είναι ακέραιος για να τον εμπιστευθεί ο πελάτης.	4
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να διαθέτουν πολύ καλές δεξιότητες διαπραγμάτευσης.	5
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους ανταγωνιστές των πελατών τους και την επίδραση που έχουν αυτοί στη δουλειά των πελατών τους.	6
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών είναι απαραίτητο να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους.	7
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα και γνώση των στρατηγικών κατευθύνσεων των πελατών τους.	8
Η διαμόρφωση στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διαχειριστών σημαντικών πελατών και των σημαντικών πελατών είναι αναγκαία στην επιτυχία των μακροχρόνιων συνεργασιών.	9
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών έχουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του πελάτη και να προσφέρουν λύσεις.	10
Όταν κρίνεται απαραίτητο οι διαχειριστές σημαντικών πελατών δεσμεύουν τους επιχειρησιακούς τους πόρους στη διάθεση των σημαντικών πελατών (εξοπλισμό, τεχνογνωσία, προσωπικό).	11
Οι σημαντικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να αποδεχθούν προνόμια προστιθέμενης αξίας (εκτός του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών), όταν διαπραγματεύονται μακροχρόνιες συμφωνίες με τους προμηθευτές τους.	12
Οι σημαντικοί πελάτες αντιλαμβάνονται τους λόγους για την ανάπτυξη των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή.	13
Οι σημαντικοί πελάτες συνήθως είναι γνώστες της δημιουργίας από τους προμηθευτές τους, ειδικού τρόπου διαχείρισης των σχέσεων τους.	14
Είναι απαραίτητο οι πελάτες να μπορούν να ποσοτικοποιήσουν την προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι υπηρεσίες των διαχειριστών σημαντικών πελατών.	15
Οι διαχειριστές σημαντικών πελατών πρέπει να ταιριάζουν πολύ καλά με τους πελάτες τους.	16
Είναι σημαντικό για τους στρατηγικούς πελάτες να κατανοήσουν τις διοικητικές πρακτικές και τις αρχές της διαχείρισης σημαντικών πελατών.	17
Η ανώτερη διοίκηση επιτελεί αναγκαίο ρόλο στη σχέση πελάτη – προμηθευτή.	18
Είναι σημαντικό για την ανώτερη διοίκηση (πέραν των διαχειριστών σημαντικών πελατών) να εμπλακεί στη δουλειά των πελατών.	19
Είναι σημαντικό οι διαχειριστές σημαντικών πελατών και οι πελάτες τους να μοιράζονται εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν θέματα, που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους.	20
Οι σχέσεις πελάτη – προμηθευτή συνήθως καταλήγουν σε αθέτηση των συμφωνιών.	21
Οι σημαντικοί πελάτες ενδιαφέρονται μόνο για το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών όταν διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές τους.	22

Πηγή: Abratt and Kelly 2001, τροποποιημένο.

Ολοκληρώνοντας η *SAMA (Strategic Account Management Association) 2009*, αναφέρει σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης στρατηγικών πελατών: « Κριτικοί παράγοντες επιτυχίας για τους στρατηγικούς πελάτες είναι αυτοί που συνδυάζουν συστατικά, που έχουν επιβεβαιωθεί από την πράξη, τα οποία έχει βρεθεί ότι παρέχουν ένα ισχυρό μοντέλο για τη δημιουργία μακροχρόνιων και κερδοφόρων προγραμμάτων διαχείρισης σχέσεων. Το άθροισμα των συστατικών αυτών ισούται με αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υποτίμηση της σημασίας οποιουδήποτε παράγοντα μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική επίδραση στη δυναμική και στο ρυθμό επιτυχίας του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών. Παραδείγματα αναγνωρισμένων παραγόντων επιτυχίας είναι: *εμπλοκή της ανώτερης*

διοίκησης, επιλογή στρατηγικών πελατών, ευθυγράμμιση του οργανισμού, ασφάλιση και ανάπτυξη της δουλειάς του στρατηγικού πελάτη, αποκλεισμός του ανταγωνισμού, αντίληψη των πλεονεκτημάτων της SAM, ο ρόλος της τεχνολογίας, και η ανακάλυψη των σημαντικών θεμάτων για το μέλλον».

Κίνδυνοι και αδυναμίες από τη διαχείριση σημαντικών πελατών.

Πέρα από κάθε αμφιβολία όλες οι τακτικές προσέγγισης των πελατών, οι διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων, μπορούν να έχουν αδυναμίες και να υποκρύπτουν κινδύνους για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι αδυναμίες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία φαίνεται να υπάρχουν στα προγράμματα διαχείρισης σημαντικών πελατών και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν για τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή συστημάτων ΚΑΜ.

Οι στρατηγικοί πελάτες για μια επιχείρηση, όπως αυτοί περιγράφηκαν, είναι πελάτες που έχουν ισχυρή παρουσία στην αγορά τους. Εάν οι ισχυροί αυτοί πελάτες τελικά εκμεταλλευτούν τη δύναμη τους προς όφελος τους, τότε οι συναλλαγές μαζί τους εμπεριέχουν μεγαλύτερα ποσοστά κινδύνου, από τις εμπορικές συναλλαγές με λιγότερο ισχυρούς παράγοντες της αγοράς, και σαφώς το τελικό αποτέλεσμα της συνεργασίας είναι πιθανόν να μην είναι ελκυστικό.

Εάν η συνεργασία με τους σημαντικούς πελάτες οδηγεί αναπόφευκτα σε περισσότερες παραχωρήσεις και σε λιγότερα έσοδα για την επιχείρηση, τότε είναι πολύ πιθανόν οι συνεργάτες αυτοί να είναι λιγότερο κερδοφόροι για την επιχείρηση από άλλους πελάτες, υπάρχοντες ή δυνητικούς, παρόλο που οι πελάτες αυτοί μπορεί να έχουν μικρότερη παρέμβαση και ισχύ στην αγορά.

Οι στρατηγικές διαχείρισης σημαντικών πελατών στηρίζονται στην αντίληψη ότι είναι ελκυστικό να καθιερώνεται ως τρόπος δουλειάς η εξάρτηση μιας εταιρείας στους σημαντικούς της πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους *Piercy και Lane (2006)*, «η προσέγγιση πελατών μέσα από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών στηρίζεται στο νόημα και την εφαρμογή της θεωρίας 20/80, ο οποίος δημιουργεί μια κατάσταση για τον πωλητή που είναι ελκυστική ή μερικές φορές αναπόφευκτη». Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ποσοστό 80% ή και περισσότερο των κερδών μιας επιχείρησης προκύπτει από, ποσοστό 20 % ή και λιγότερο των πελατών της.

Στην πραγματικότητα, υπάρχουν σοβαρές διαφωνίες για το εάν υπάρχει κάποια εταιρεία που προσέγγισε την κατάσταση «20/80» και δε βίωσε την αποτυχία στο επαγγελματικό της μοντέλο.

Ένας σοβαρός κίνδυνος που «παραμονεύει» από την ανάπτυξη τέτοιων επιχειρησιακών μοντέλων είναι η **απώλεια ευελιξίας της επιχείρησης**. Θεωρείται, ότι το επιχειρησιακό μοντέλο (θεωρία 20/80) αυτό αποτυγχάνει διότι οδηγεί την επιχείρηση σε τόσο **υψηλό βαθμό εξάρτησης από λίγους πελάτες**, ώστε η **ευελιξία** της σε **θέματα στρατηγικής και ελευθερίας επιλογών** υπονομεύεται, και πλέον ο έλεγχος των λειτουργιών της επιχείρησης – προμηθευτή περνάει στα χέρια των στρατηγικών πελατών της. Τα τελικά αποτελέσματα για την επιχείρηση – προμηθευτή από την κατάσταση αυτή είναι αναπόφευκτα **η μείωση τιμών**, η **εκποίηση των προϊόντων της**, και σταδιακά **η μείωση των κερδών** καθώς οι μεγάλοι πελάτες εξασκούν τη δύναμη τους *(Piercy και Lane, 2006)*.

Για να αποφευχθούν οι παγίδες αυτές για την επιχείρηση που μπορεί να δημιουργηθούν από τη λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών οι *Piercy και Lane (2006),* προτείνουν τις παρακάτω στρατηγικές:

- Μείωση των κρίσιμων εξαρτήσεων και κινδύνων με την ανάπτυξη εναλλακτικών διαδρομών στην αγορά.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών προσφορών σε συγκεκριμένα προϊόντα με στόχο την ενδυνάμωση της μάρκας (brand), ως αντίμετρο στην ισχύ των μεγάλων πελατών.
- Έμφαση στην ανάγκη για υψηλότερα κέρδη που δικαιολογούν την ανάληψη μεγαλύτερων κινδύνων και όχι αντίστροφα. Μείωση των στρατηγικών αδυναμιών που δημιουργούνται από τα υπερβολικά επίπεδα εξάρτησης σε μικρό αριθμό πελατών ή διανομέων.
- Διαλεύκανση της διαφοράς των μεγάλων από τους στρατηγικούς πελάτες, με θέσπιση σωστών κριτηρίων επιλογής, και ανάπτυξη των κατάλληλων μεθόδων διαχείρισης των διαφορετικών τύπων των σχέσεων κέρδους.
- Ενεργή απόρριψη συνεργασιών από μερικές πηγές όταν ο πελάτης δεν είναι ελκυστικός στα πλαίσια της κερδοφορίας και του κινδύνου, ακόμα και όταν η προσφερόμενη συνεργασία είναι πολύ μεγάλη σε όγκο.

- Διαχείριση των λογαριασμών των πελατών με την έννοια του χαρτοφυλακίου χρησιμοποιώντας κριτήρια όπως η ελκυστικότητα και η αναμενόμενη απόδοση του πελάτη και όχι απλά το μέγεθός του.

Εξετάζοντας το ίδιο θέμα, δηλαδή τους κινδύνους που ελλοχεύουν για τις επιχειρήσεις, από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών οι *Jobber και Lancaster, (2005)* καταγράφουν και αναφέρουν τους παρακάτω:

Αυξημένη εξάρτηση

Όταν οι πόροι διοχετεύονται σε ένα περιορισμένο αριθμό εταιρειών, ο προμηθευτής διατρέχει τον κίνδυνο αυξημένης εξάρτησης και ευπάθειας από σχετικά λίγους πελάτες.

Μείωση περιθωρίου κέρδους

Εάν ένας πελάτης αποφασίσει να «καταχραστεί» την ιδιότητα του ως στρατηγικού πελάτη, δημιουργείται ο κίνδυνος άσκησης πίεσης στα περιθώρια κέρδους της εταιρείας.

Αυξημένες απαιτήσεις

Ο πιθανός κίνδυνος ένας πελάτης να ζητάει όλο και πιο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και περισσότερη προσοχή όταν μάθει ότι θεωρείται προτιμώμενος ή στρατηγικός πελάτης.

Παραμέληση πελατών

Η εστίαση των πόρων σε μερικούς σημαντικούς πελάτες μπορεί να οδηγήσει στην παραμέληση των μικρότερων πελατών, μερικοί από τους οποίους μπορεί μακροχρόνια να έχουν μεγάλες δυνατότητες.

Επίσης, η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών μπορεί να επιδράσει και να δημιουργήσει κινδύνους και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Εσωτερικές διαφωνίες πωλητών

Η ομαδική προσέγγιση που απαιτείται για τη διαχείριση σημαντικών πελατών μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας ορισμένων πωλητών με υψηλές επιδόσεις, οι οποίο προτιμούν μια περισσότερο ατομική προσέγγιση και αντιτίθενται στη διασπορά των αμοιβών και των επαίνων, που πρέπει να μοιράζονται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι καταστάσεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά την πρόσληψη των πωλητών που θα ασχοληθούν με σημαντικούς πελάτες.

Εξέταση της ανάπτυξης των σχέσεων μέσα από τη διαχείριση σημαντικών πελατών.

Η σημασία της δημιουργίας και ανάπτυξης των σχέσεων με τον πελάτη, και κατ' επέκταση η μετάβαση από ένα παραδοσιακό μοντέλο απλής συναλλαγής σε ένα σύνθετο μοντέλο «σχεσιακού» μάρκετινγκ είναι αναγκαία συνθήκη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών οδηγεί στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες όταν είναι επιτυχής. Υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι προμηθευτές μπορούν να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με τους στρατηγικούς πελάτες και σύμφωνα με τους *Jobber και Lancaster, (2005)* οι πιο σημαντικοί είναι οι παρακάτω:

Προσωπική εμπιστοσύνη

Ο στόχος είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης και σιγουριάς και επιτυγχάνεται με:

- Διασφάλιση της τήρησης των υποσχέσεων
- Άμεση ανταπόκριση σε ερωτήσεις, προβλήματα και παράπονα
- Καθιέρωση συχνών (αλλά όχι ενοχλητικών) επαφών με τον πελάτη
- Προγραμματισμός επισκέψεων στα γραφεία και στις εγκαταστάσεις
- Επιδίωξη κοινωνικών συναναστροφών με τον πελάτη
- Προειδοποίηση για τυχόν προβλήματα

Τεχνική υποστήριξη

Ο στόχος είναι η παροχή τεχνογνωσίας, η βελτίωση της παραγωγικότητας του στρατηγικού πελάτη και επιτυγχάνεται με:

- Συνεργασία σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση
- Παροχή εκπαίδευσης

- Διπλή πώληση (ο προμηθευτής βοηθάει το σημαντικό πελάτη στις πωλήσεις του)

Υποστήριξη σε πόρους

Ο στόχος είναι η συνδρομή του προμηθευτή στο χρηματοοικονομικό κόστος του πελάτη και επιτυγχάνεται με:

- Παροχή πιστωτικών διευκολύνσεων
- Χορήγηση χαμηλότοκων δανείων
- Συμμετοχή σε κοινές προωθήσεις, ώστε να μοιραστεί το κόστος
- Συμμετοχή σε αντισταθμιστικό εμπόριο (αποδοχή πληρωμής με αγαθά ή υπηρεσίες αντί με χρήματα)

Επίπεδα εξυπηρέτησης

Η βελτίωση της ποιότητας στην παροχή εξυπηρέτησης είναι ο στόχος και επιτυγχάνεται με:

- Αξιόπιστη παράδοση
- Γρήγορη και έγκαιρη παράδοση
- Εγκατάσταση μηχανογραφημένων συστημάτων αναπαραγγελιών
- Γρήγορες και σωστές προσφορές
- Μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων (από την πρώτη φορά)

Μείωση του κινδύνου

Ο στόχος είναι η μείωση της αβεβαιότητας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης απέναντι στον προμηθευτή και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του και επιτυγχάνεται με:

- Δωρεάν επιδείξεις
- Δοκιμή δωρεάν ή με χαμηλό κόστος
- Εγγυήσεις για το προϊόν
- Εγγυήσεις για την παράδοση
- Συμβάσεις προληπτικής συντήρησης
- Προληπτικές επαφές μετά την πώληση
- Πωλήσεις μέσω συστάσεων

Προγραμματισμός και αξιολόγηση σημαντικών πελατών.

Ο προγραμματισμός πελατών (Account planning) είναι η διαδικασία προγραμματισμού ενός στρατηγικού πελάτη, που αντικατοπτρίζει τη σχέση πελάτη –

προμηθευτή. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες, ορίζονται τα επιτεύγματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν και οι ευθύνες, κατανέμονται οι πόροι και τίθενται μετρήσιμοι στόχοι. Περισσότερο από ότι ο προγραμματισμός παραδοσιακών πελατών, ο προγραμματισμός στρατηγικών πελατών είναι απαραίτητο να είναι απόρροια ενεργειών που να περιέχουν ευελιξία, πνεύμα συνεργασίας να είναι κατανοητές και από τις δύο πλευρές (προμηθευτής – πελάτης) και να συνδέονται με την καθημερινή διαχείριση ενός στρατηγικού πελάτη *(SAMA, 2009)*.

Ο σύνδεσμος διαχείρισης στρατηγικών πελατών *(SAMA)*, σχετικά με τον προγραμματισμό στρατηγικών πελατών αναφέρει επίσης ότι: «Στη διαδικασία προγραμματισμού των στρατηγικών πελατών συνήθως εμπλέκονται ο διαχειριστής στρατηγικών πελατών (Strategic/Key account manager), η ομάδα που παρακολουθεί τον πελάτη και ο πελάτης. Ο προσανατολισμός ενός προγραμματισμού σημαντικού πελάτη σχετίζεται με τη στρατηγική που αναπτύσσεται για το συγκεκριμένο πελάτη». Συστατικά του προγραμματισμού συχνά είναι:

- Κοινή δήλωση αποστολής πελάτη και προμηθευτή.
- Βιομηχανία – αγορά – σφαιρική θεώρηση του πελάτη.
- Ευθυγράμμιση επιχειρησιακών στόχων πελάτη – προμηθευτή.
- Θέση - επιδόσεις μέσα στον πελάτη.
- Κατανομή των πόρων.
- Στρατηγικές ευκαιρίες.
- Στόχοι προγραμματισμού που επικεντρώνονται στην αξία.

Η διαδικασία προγραμματισμού στρατηγικών πελατών διευκολύνεται με τη χρήση αναλυτικής τεχνολογίας και σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας για γρήγορη και ευκίνητη ανταπόκριση μεταξύ των εμπλεκομένων από την πλευρά του προμηθευτή αλλά και από την πλευρά του πελάτη.

Ευρήματα

Οι σημαντικοί ή στρατηγικοί πελάτες (Key accounts) είναι οι **πιο πολύτιμοι πελάτες** για μια εταιρεία. Είναι **πολύπλοκοι πελάτες με εξειδικευμένες απαιτήσεις**. Χαρακτηρίζονται από την **ύπαρξη και τη λειτουργία κεντρικού, συντονιστικού οργάνου προμηθειών, την πολυπλοκότητα στις διαδικασίες**

αγορών, τις προμήθειες μεγάλου όγκου, και την ανάγκη για παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Οι πελάτες αυτοί έχουν **δυνατότητες μεγάλων αγορών, σύνθετη αγοραστική συμπεριφορά, μεγάλες μονάδες λήψης αποφάσεων με πολλά κριτήρια επιλογής που συχνά βρίσκονται διάσπαρτες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και σε διάφορες λειτουργικές μονάδες**. Επίσης, η ιδιότητα του σημαντικού πελάτη είναι πιθανότερο να δοθεί σε πελάτες πρόθυμους να ξεκινήσουν μια μακροχρόνια συνεργασία ή συνεταιρισμό.

Η διαχείριση σημαντικών πελατών, "Key account management" (KAM), μπορεί να κατανοηθεί ως μια προσέγγιση της διοίκησης μάρκετινγκ προσανατολισμένη στις σχέσεις και στη διαχείριση μιας ομάδας στρατηγικών πελατών.

Με τον όρο KAM, περιγράφονται και περιέχονται όλες οι προσεγγίσεις στη διαχείριση των σημαντικών πελατών που έχουν ερευνηθεί και συζητηθεί με διάφορους όρους όπως: **"Key account selling" (Πωλήσεις σημαντικών πελατών), "National account management" (Διαχείριση Εθνικών Πελατών), "National account selling"(Πωλήσεις Εθνικών Πελατών), "Strategic account management" (Διαχείριση Στρατηγικών Πελατών), "Major account management" (Διαχείριση Κύριων Πελατών), και "Global account management" (Διαχείριση Διεθνών Πελατών).** Επίσης, είναι ενδιαφέρον να αναφερθούν και οι όροι **«Κρυμμένη Διαχείριση Σημαντικών Πελατών – Hidden Key Account Management» και «Κρυμμένοι Σημαντικοί Πελάτες – Hidden Key Accounts»** που αποδίδονται σε ενέργειες εταιρειών που εξυπηρετούν, ανεπίσημα όμως, κάποιους πελάτες ως σημαντικούς, χωρίς οι εταιρείες αυτές να λειτουργούν προγράμματα διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Η λειτουργία προγραμμάτων KAM σημαίνει τη δημιουργία μιας καινούργιας αποστολής (δηλαδή τη δημιουργία νέων εργασιών, νέων πρακτικών κ.α.) και την ενοποίηση της στην ήδη υπάρχουσα δομή ενός φορέα. Η αποστολή αυτή περιλαμβάνει το συντονισμό των πληροφοριών του προμηθευτή και δράση σε κατάλληλο χρόνο και χώρο, πάντα σε σχέση με την ολότητα ενός πελάτη.

Έχουν αναγνωρισθεί ως σημαντικά συστατικά της KAM τα παρακάτω:

- **Η αναγνώριση των στρατηγικών πελατών**
- **Η ανάλυση των στρατηγικών πελατών**
- **Η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για τους σημαντικούς πελάτες**

- **Η ανάπτυξη των λειτουργικών δυνατοτήτων για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσοδοφόρων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες.**

Υπάρχουν κριτήρια χρηματοοικονομικού και μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα για την επιλογή ενός πελάτη ως στρατηγικού. Κύριο κριτήριο, από τα χρηματοοικονομικά, για το χαρακτηρισμό ενός πελάτη ως στρατηγικού, φαίνεται να θεωρείται από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης στρατηγικών πελατών, ο όγκος πωλήσεων του (**sales volume**). Το επόμενο σε σημασία για τις επιχειρήσεις κριτήριο, είναι το μερίδιο αγοράς του πελάτη (**market share**), ενώ το περιθώριο συνεισφοράς του πελάτη (**customer contribution margin**) φαίνεται ότι αντιπροσωπεύει μικρό ποσοστό στην αξιολόγηση του.

Στα κριτήρια μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα περιλαμβάνονται η εικόνα (**customer image**), και η αξία ζωής του πελάτη (**customer lifetime value**). Επίσης, η ιδιότητα του πελάτη , εν δυνάμει, ως **συνεργάτης στην έρευνα και στην ανάπτυξη (R&D partners), και συνεργάτης παρατήρησης της αγοράς** (**benchmarking partners**) θεωρούνται ισχυρά κριτήρια, μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, επιλογής στρατηγικών πελατών.

Ολοκληρώνοντας η καλή **εταιρική φήμη (company reputation)**, και η **διεθνής δραστηριοποίηση (internationalization)** του πελάτη λαμβάνονται ως σημαντικά κριτήρια επιλογής του ως στρατηγικού.

Κριτήρια απόφασης όπως **η τοποθεσία του πελάτη, η διάρκεια στο χρόνο της εμπορικής συνεργασίας με τον πελάτη, η ιστορία του πελάτη,** θεωρούνται συνήθως κριτήρια χαμηλής σημαντικότητας για την αξιολόγηση και κατάταξη ενός πελάτη ως στρατηγικού.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι που θεωρείται ότι οδηγούν τις εταιρείες στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι οι παρακάτω:

- **Η ελαχιστοποίηση των κινδύνων της αγοράς.**
- **Η διαφοροποίηση.**
- **Η διεθνοποίηση των αγορών.**
- **Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.**
- **Η ένταση των σχέσεων με τον πελάτη.**
- **Οι αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη.**

- **Η τμηματοποίηση του πελάτη.**
- **Η βελτίωση του εσωτερικού συντονισμού της εταιρείας.**
- **Η αυξανόμενη διεθνής δραστηριοποίηση των πελατών.**
- **Η αυξανόμενη τάση προσανατολισμού στον πελάτη του προμηθευτή.**

Πέρα από τους λόγους, οι παράγοντες ή οι καταστάσεις που συντρέχουν και μπορούν να επηρεάσουν τη στροφή προς τη διαχείριση σημαντικών πελατών, είναι οι παρακάτω:

- **Ένας μικρός αριθμός πελατών αποφέρει ένα υψηλό ποσοστό των πωλήσεων του προμηθευτή.**
- **Υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας από τον προμηθευτή με τρόπο που εκτιμά πολύ ο πελάτης.**
- **Οι πελάτες εκδηλώνουν πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά, με τις μεγάλες μονάδες λήψης αποφάσεων να εφαρμόζουν ποικίλα κριτήρια επιλογής και συχνά να βρίσκονται διασκορπισμένες σε πολλά σημεία, γεγονός που σημαίνει ότι δεν εξυπηρετεί μια οργανωτική δομή με βάση γεωγραφικά κριτήρια.**
- **Απαιτούνται επαφές σε πολλά επίπεδα ανάμεσα στον προμηθευτή και στον πελάτη.**
- **Υπάρχει δυνατότητα για σημαντικές μειώσεις του κόστους, με την επιλεκτική συνεργασία με ένα μικρό αριθμό μεγάλων πελατών και κοινές συμφωνίες για το πρόγραμμα παραγωγής και παράδοσης.**
- **Υπάρχει ο κίνδυνος διαφορετικοί πωλητές του προμηθευτή να επισκέπτονται τον ίδιο πελάτη για να του πουλήσουν διαφορετικά προϊόντα ή να του προσφέρουν αντικρουόμενες λύσεις σε προβλήματα.**
- **Η καθιέρωση επικοινωνιών και στενών σχέσεων σε βάθος με τους πελάτες μπορεί να δημιουργεί ευκαιρία για προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη.**
- **Οι πελάτες οργανώνουν τις λειτουργίες τους πιο συγκεντρωτικά.**
- **Οι ανταγωνιστές βελτιώνουν τον τρόπο χειρισμού των πελατών τους εφαρμόζοντας τη διαχείριση σημαντικών πελατών.**
- **Η σημαντικότητα των εμπορικών σχέσεων της εταιρείας με τους σημαντικούς πελάτες.**

- **Καθήκοντα και έργα της διαχείρισης εμπορικών σχέσεων.**
- **Χαρακτηριστικά των εμπορικών σχέσεων.**
- **Το μίγμα μάρκετινγκ μέσα στις εμπορικές σχέσεις.**
- **Η δομή της βιομηχανίας.**
- **Ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας.**
- **Οι πωλήσεις.**
- **Η εθνική ή πολυεθνική διάσταση της εταιρείας.**
- **Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.**
- **Οι συνεταιρισμοί μέσα στη διαδικασία παραγωγής.**

Από την αξιολόγηση των αναγκών της διαχείρισης σημαντικών πελατών προκύπτουν τα καθήκοντα που απαιτούνται. Τα καθήκοντα αυτά είναι τόσο χρηματοοικονομικής οικονομικής φύσεως όσο και ειδικού ενδιαφέροντος. Ως ειδικού ενδιαφέροντος αναφέρονται τα παρακάτω:

- **Δημιουργία εμπιστοσύνης στον πελάτη.**
- **Διαχείριση σχέσεων.**
- **Ανάπτυξη στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη.**
- **Ικανοποίηση του πελάτη.**

Παράλληλα με τα καθήκοντα και για την αποτελεσματική εκτέλεση τους, παρουσιάζονται οι απαραίτητες δεξιότητες που είναι αναγκαίο να διαθέτουν και διαρκώς να βελτιστοποιούν οι διαχειριστές σημαντικών πελατών.

Καθήκοντα	Δεξιότητες
Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων.	Δημιουργία σχέσεων.
Άμεση επαφή με σημαντικούς πελάτες.	Συντονισμός.
Τήρηση αρχείων και ιστορικών πληροφοριών για σημαντικούς πελάτες.	Διαπραγματεύσεις.
Εντοπισμός των ευκαιριών για πώληση και των δυνατοτήτων πωλήσεων στους υπάρχοντες σημαντικούς πελάτες.	Ανθρώπινες σχέσεις.
Παρακολούθηση των εξελίξεων στους ανταγωνιστές που επηρεάζουν τους σημαντικούς πελάτες.	Εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους.
Αναφορά των αποτελεσμάτων στην ανώτερη διοίκηση.	Διάγνωση προβλημάτων πελατών.
Παρακολούθηση και έλεγχος των συμβάσεων με σημαντικούς πελάτες.	Δεξιότητες στην παρουσίαση.
Παρουσιάσεις υψηλού επιπέδου σε σημαντικούς πελάτες.	«Ορατότητα» και υπόληψη.
Συντονισμός και επίσπευση εξυπηρέτησης των σημαντικών πελατών.	Επικοινωνία.
Συντονισμός των επικοινωνιών ανάμεσα σε τμήματα της εταιρείας που εξυπηρετούν τους σημαντικούς πελάτες.	Ομαδική εργασία.

Συμπληρωματικά αναφέρονται και οι παρακάτω απαραίτητες δεξιότητες, που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της ΚΑΜ, από τα στελέχη των εταιρειών.

- **Δημιουργία σχέσεων.**
- **Ανάλυση προσωπικότητας.**
- **Συντονισμός.**
- **Διαπραγμάτευση.**
- **Ανθρώπινες σχέσεις.**
- **Εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους.**
- **Διάγνωση προβλημάτων των πελατών.**
- **Ικανότητες παρουσίασης.**
- **Δημιουργία φήμης.**
- **Επικοινωνία.**
- **Ομαδικότητα**
- **Επίλυση διαμάχης.**
- **Αντιμετώπιση των στόχων.**
- **Ηγεσία.**
- **Κλείσιμο πώλησης.**
- **Διαχείριση πολλών πληροφοριών.**
- **Προσέγγιση.**
- **Αυτογνωσία - Διάγνωση αδυναμιών.**
- **Προσανατολισμός στη λεπτομέρεια.**
- **Ικανότητα διδασκαλίας**
- **Αντίληψη και ανάλυση οικονομικών στοιχείων.**

Τα συστήματα διαχείρισης σημαντικών - στρατηγικών πελατών έχουν ως κύριο **στόχο να εξυπηρετούν στρατηγικής σημασίας πελάτες με έναν περισσότερο εξατομικευμένο τρόπο σε σχέση με τους συνηθισμένους πελάτες**.

Επιμέρους στόχοι είναι η διασφάλιση από τις επιχειρήσεις της **σταθερότητας του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος** και της **επιρροή ή του έλεγχο** της τύχης τους. Ουσιαστικός και κύριος στόχος της προσέγγισης με συστήματα διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι η **δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη αλλά και για τον προμηθευτή.**

Η ανάπτυξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη μέσα από τη διαχείριση σημαντικών πελατών προσδίδει οφέλη και στις δύο πλευρές. Τα αναμενόμενα οφέλη,

πλεονεκτήματα της λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι τα παρακάτω:

Πελάτης	Προμηθευτής
Καλύτερη εξυπηρέτηση	Προστασία της υπάρχουσας βάσης όγκου
Πιο γρήγορη επικοινωνία	Αναγνωρισμένη αύξηση του όγκου
Καλύτερες, γρηγορότερες αποφάσεις	Αύξηση της διείσδυσης στον πελάτη
Εύκολη πρόσβαση στον προμηθευτή	Αύξηση της διείσδυσης στην αγορά
Καλύτερη γνώση του προμηθευτή	Λειτουργική αποτελεσματικότητα
Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Διάρκεια	Ιδέες ανάπτυξης προϊόντων
Μεγαλύτερη ασφάλεια	Δημιουργία αφοσίωσης του πελάτη

- **Στενές σχέσεις συνεργασίας με τον πελάτη.**
- **Βελτιωμένη επικοινωνία και συντονισμός.**
- **Καλύτερη παρακολούθηση των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης.**
- **Μεγαλύτερη διείσδυση στη μονάδα λήψης αποφάσεων.**
- **Υψηλότερες πωλήσεις.**
- **Ευκαιρία προώθησης των πωλητών καριέρας.**
- **Χαμηλότερο κόστος.**
- **Συνεργασία σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης.**

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός παραγόντων που συσχετίζονται με την επιτυχία των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Οι παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών εξετάζονται τόσο από την οπτική γωνία της επιχείρησης προμηθευτή όσο και από το πρίσμα της επιχείρησης πελάτη.

Εξετάζοντας τους παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων ΚΑΜ, με κριτήριο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τα συστήματα ΚΑΜ, σημαντικοί θεωρούνται οι παρακάτω:

- **Η αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα (από το στρατηγικό πελάτη) των προϊόντων ή των υπηρεσιών του προμηθευτή**, επηρεάζει την αντίληψη του πελάτη για ένα πρόγραμμα διαχείρισης σημαντικών πελατών που δημιούργησε ο προμηθευτής του.
- **Ο βαθμός που ο σημαντικός πελάτης είναι γνώστης της ύπαρξης** και του νοήματος ενός προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών που ξεκινά ο προμηθευτής του.

- **Η κατάταξη** που ο σημαντικός πελάτης πιστεύει ότι διαθέτει **στο χαρτοφυλάκιο** πελατών του προμηθευτή του.
- **Χαρακτηριστικά της διαδικασίας αγορών.**
- **Περιορισμοί του περιβάλλοντος του σημαντικού πελάτη.**
- **Επιλογές στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.**
- **Ευρύ πνεύμα.**

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους της λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι η διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη. Η επιτυχία του εγχειρήματος της ΚΑΜ, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη μετάβαση από ένα απλό μοντέλο συναλλαγών πελάτη - προμηθευτή σε ένα διαδραστικό μοντέλο σχέσεων. Στην προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι παρακάτω παράγοντες επιτυχίας:

«Περιουσιακά στοιχεία σχέσεων» της επιχείρησης (Marketers' relational assets).

Υψηλού επιπέδου συσχετιζόμενα με τη συναλλαγή στοιχεία της επιχείρησης, αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Επενδύσεις του πελάτη (Investments by the buyer)

Υψηλού επιπέδου επενδύσεις του πελάτη που συσχετίζονται με τη σχέση συνεργασίας, αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων - Quality of alternatives

Αύξηση στην ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Γνώση του πελάτη του προσωπικού διαχείρισης σημαντικών πελατών - Buyer's knowledge of key account personnel.

Αύξηση της γνώσης του πελάτη του προσωπικού υποστήριξης της διαχείρισης σημαντικών πελατών μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Έλλειψη καινοτομίας - Lack of innovation

Όσο αυξάνεται από τον πελάτη η αντίληψη της έλλειψης καινοτομίας εκ μέρους του προμηθευτή, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Δυσαρέσκεια – Dissatisfaction

Αύξηση της δυσαρέσκειας του πελάτη μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Κοινωνικοί – Προσωπικοί δεσμοί - Social/personal bonds

Η ύπαρξη και αύξηση των προσωπικών και κοινωνικών δεσμών αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Αλλαγές στο περιβάλλον - Changes in the environment

Οι αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον μειώνουν τις πιθανότητες επιτυχίας των στρατηγικών διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Πραγματοποιώντας ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας που θεωρούνται σημαντικοί για την επιχείρηση προμηθευτή, αλλά αντίστοιχα και των παραγόντων επιτυχίας που η επιχείρηση - πελάτης θεωρεί σημαντικούς, καταλήγουμε στους εξής παράγοντες επιτυχίας:

Προμηθευτής – Ανάλυση παραγόντων επιτυχίας

- Γνώση και κατανόηση της δουλειάς του πελάτη.
- Σωστή εφαρμογή και κατανόηση του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών.
- Αφοσίωση στη δήλωση συνεργασίας.
- Η σημασία της εμπιστοσύνης στη συνεργασία.
- Καταλληλότητα του διαχειριστή σημαντικών πελατών.
- Παραδοτέα αξία.

Πελάτης – Ανάλυση παραγόντων επιτυχίας

- Σωστή εφαρμογή και κατανόηση του προγράμματος διαχείρισης σημαντικών πελατών.
- Γνώση και κατανόηση της δουλειάς του πελάτη.

- Δέσμευση στο πρόγραμμα ΚΑΜ.
- Παραδοτέα αξία.
- Καταλληλότητα του διαχειριστή σημαντικών πελατών.
- Η σημασία της εμπιστοσύνης στη συνεργασία.

Επίσης, παραδείγματα αναγνωρισμένων παραγόντων επιτυχίας της διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι:

- **Η εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης.**
- **Η επιλογή στρατηγικών πελατών.**
- **Η ευθυγράμμιση του οργανισμού.**
- **Η ασφάλιση και ανάπτυξη της δουλειάς του στρατηγικού πελάτη.**
- **Ο αποκλεισμός του ανταγωνισμού.**
- **Η αντίληψη των πλεονεκτημάτων της SAM.**
- **Ο ρόλος της τεχνολογίας.**
- **Η ανακάλυψη των σημαντικών θεμάτων για το μέλλον.**

Οι στρατηγικές διαχείρισης σημαντικών πελατών στηρίζονται στην αντίληψη ότι είναι ελκυστικό να καθιερώνεται ως τρόπος δουλειάς η εξάρτηση μιας εταιρείας στους σημαντικούς της πελάτες. Σύμφωνα με τη θεωρία «20/80», ποσοστό 80% ή και περισσότερο των κερδών μιας επιχείρησης προκύπτει από, ποσοστό 20 % ή και λιγότερο των πελατών της. Οι κίνδυνοι που πιθανόν να προκύψουν από τέτοια επιχειρησιακά μοντέλα είναι:

- **Η απώλεια ευελιξίας της επιχείρησης.**
- **Υψηλός βαθμός εξάρτησης από λίγους πελάτες.**
- **Υπονόμευση ελευθερίας επιλογών και στρατηγικών.**
- **Μείωση τιμών, εκποίηση των προϊόντων.**
- **Η μείωση των κερδών.**
- **Μείωση περιθωρίου κέρδους.**
- **Αυξημένες απαιτήσεις πελατών.**
- **Παραμέληση πελατών.**
- **Εσωτερικές διαφωνίες πωλητών.**

Η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών οδηγεί σε ανάπτυξη των σχέσεων προμηθευτή – πελάτη. Είναι απαραίτητο όμως να δημιουργηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- **Ανάπτυξη της προσωπικής εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτή – πελάτη.**
- **Τεχνική υποστήριξη του πελάτη.**
- **Υποστήριξη του πελάτη σε πόρους.**
- **Ιδανικά για τον πελάτη επίπεδα εξυπηρέτησης.**
- **Μείωση του κινδύνου που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.**

Ο προγραμματισμός πελατών (Account planning) είναι η διαδικασία προγραμματισμού ενός στρατηγικού πελάτη, που αντικατοπτρίζει τη σχέση πελάτη – προμηθευτή. Στη διαδικασία προγραμματισμού των στρατηγικών πελατών συνήθως εμπλέκονται ο διαχειριστής στρατηγικών πελατών (Strategic/Key account manager), η ομάδα που παρακολουθεί τον πελάτη και ο πελάτης. Συστατικά του προγραμματισμού συχνά είναι:

- **Κοινή δήλωση αποστολής πελάτη και προμηθευτή.**
- **Βιομηχανία – αγορά – σφαιρική θεώρηση του πελάτη.**
- **Ευθυγράμμιση επιχειρησιακών στόχων πελάτη – προμηθευτή.**
- **Θέση - επιδόσεις μέσα στον πελάτη.**
- **Κατανομή των πόρων.**
- **Στρατηγικές ευκαιρίες.**
- **Στόχοι προγραμματισμού που επικεντρώνονται στην αξία.**

<u>Συμπεράσματα</u>

Η διαχείριση σημαντικών πελατών, όπως γίνεται αντιληπτή από τις επιχειρήσεις, είναι μια προσέγγιση πελατών που προσδίδει προστιθέμενη αξία τόσο στον προμηθευτή όσο και στον πελάτη. Επίσης, γίνεται αντιληπτή ως ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ με στόχο την ανάπτυξη σχέσεων και εστιασμένο στον πελάτη.

Η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών, είναι απαραίτητο να είναι στρατηγική απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης, και επιφέρει αλλαγές στις δομές και σε όλη την οργάνωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στροφή προς τη διαχείριση στρατηγικών πελατών είναι κοινοί για όλες τις αγορές ή τους κλάδους, είναι απαραίτητο όμως να εξετάζεται ξεχωριστά η σημαντικότητά τους και πάντα σε σχέση με το χώρο δραστηριοποίησης ενός οργανισμού.

Οι εταιρείες προσπαθούν με τις κατάλληλες οργανωτικές δομές να δώσουν έμφαση στις συνεργασίες και στις στρατηγικές συμμαχίες τόσο με πελάτες όσο και με προμηθευτές, και να εστιάσουν στη δημιουργία σχέσεων μέσα από επαναλαμβανόμενες παρά μοναδικές συναλλαγές πωλήσεων.

Στόχος των προσπαθειών αυτών είναι στην ουσία η μετάβαση από στρατηγικές προσανατολισμένες στη συναλλαγή σε στρατηγικές προσανατολισμένες στη σχέση με τον πελάτη.

Η απόφαση για εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών προκύπτει όταν τα αντικείμενα που συσχετίζονται με τον πελάτη, όπως η αυξανόμενη τάση του προμηθευτή για προσανατολισμό στον πελάτη του ή η εντατικοποίηση των επαγγελματικών σχέσεων με τον πελάτη, είναι κύρια θέματα και υπαρκτά σε σημαντικό βαθμό.

Στο σύνολο τους, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στροφή προς την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης στρατηγικών πελατών από τις εταιρείες, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή προς το μάρκετινγκ σχέσεων, δηλαδή στις πολιτικές του μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη.

Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ένα από τα περισσότερο σημαντικά «συστατικά» της επιτυχής εφαρμογής της διαχείρισης στρατηγικών πελατών.

Η καταγραφή των καθηκόντων των διαχειριστών στρατηγικών πελατών μπορεί να αναφερθεί σε γενικό πλαίσιο και να εξειδικευθεί ανάλογα με τον χώρο στον οποίο απευθύνεται η εταιρεία.

Τα στελέχη που θα ασχοληθούν με τη διαχείριση σημαντικών πελατών πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Οι εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν διαχείριση σημαντικών πελατών είναι αναγκαίο να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Η διαχείριση στρατηγικών πελατών, είναι μια σημαντική προσέγγιση με στόχο τη δημιουργία αξίας, μέσω της εφαρμογής εξειδικευμένων διαδικασιών που εστιάζουν στους πιο σημαντικούς πελάτες.

Η επιτυχής εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών είναι απόρροια της ανάλυσης και της μελέτης συγκεκριμένων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί παρόλο που είναι κοινοί και για τις δύο πλευρές ασκούν διαφορετική επίδραση στην επιχείρηση - προμηθευτή και διαφορετική στην επιχείρηση – πελάτη. Επίσης, είναι διαφορετικής σημαντικότητας για τον προμηθευτή σε σχέση με τον πελάτη.

Οι ισχυροί πελάτες μπορεί να εκμεταλλευτούν τη δύναμη τους προς όφελος τους, και τότε οι συναλλαγές μαζί τους εμπεριέχουν μεγαλύτερα ποσοστά κινδύνου, από τις εμπορικές συναλλαγές με λιγότερο ισχυρούς παράγοντες της αγοράς. Επίσης, εάν η συνεργασία με τους σημαντικούς πελάτες οδηγεί αναπόφευκτα σε περισσότερες παραχωρήσεις και σε λιγότερα έσοδα για την επιχείρηση, τότε είναι πολύ πιθανόν οι συνεργάτες αυτοί να είναι λιγότερο κερδοφόροι για την επιχείρηση από άλλους μικρότερης δυναμικής πελάτες.

Οι κίνδυνοι από τη λειτουργία συστημάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών μπορούν να αποφευχθούν με τη χρήση κατάλληλων στρατηγικών, όπως με την ανάπτυξη εναλλακτικών διαδρομών στην αγορά, την ανάπτυξη εναλλακτικών προσφορών σε συγκεκριμένα προϊόντα με στόχο την ενδυνάμωση της μάρκας, τη διαλεύκανση της διαφοράς των μεγάλων από τους στρατηγικούς πελάτες.

Η λειτουργία προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών οδηγεί στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους στρατηγικούς πελάτες όταν είναι επιτυχής.

<u>Προτάσεις – Μελλοντική έρευνα</u>

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα αφορούν την προσπάθεια καταγραφής εταιρειών που ασχολούνται με πωλήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση στην Ελληνική αγορά, και εφαρμόζουν ή πρόκειται να εφαρμόσουν προγράμματα διαχείρισης σημαντικών πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, η προσπάθεια αυτή πρόκειται να εστιάσει στη διερεύνηση της ύπαρξης και λειτουργίας προγραμμάτων διαχείρισης σημαντικών πελατών στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο εμπορίας φυτοπροστατευτικών προϊόντων.

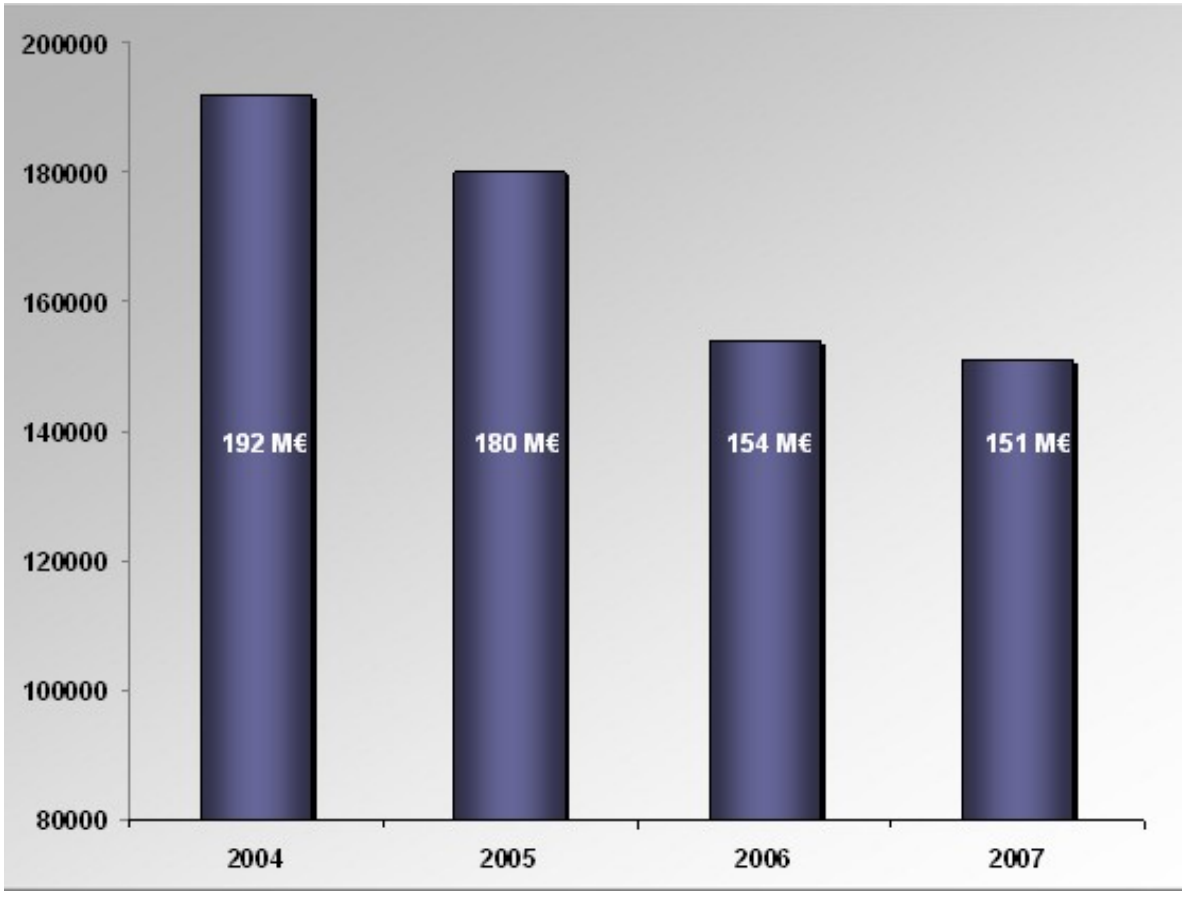
Τα θέματα προς διερεύνηση είναι τα παρακάτω:

- **Καταγραφή εταιρειών του κλάδου που εφαρμόζουν συστήματα ΚΑΜ.**
- **Περιγραφή του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων (εάν υπάρχουν) στις τρεις πρώτες εταιρείες του χώρου.**
- **Περιγραφή της δομής των οργανώσεων αυτών.**
- **Υπόθεση εργασίας - Πιλοτική εφαρμογή λειτουργίας συστημάτων ΚΑΜ.**

Ολοκληρώνοντας το πεδίο που αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, κρίνεται απαραίτητη η συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης αγοράς. Επίσης, παρουσιάζονται στοιχεία που προέκυψαν από την πρώτη εταιρεία του χώρου αυτού (θα παραμείνει ανώνυμη και στα πλαίσια της έρευνας θα καλείται η «εταιρεία»), σχετικά με τη δομή, την εξέλιξη, και τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

Η αγορά των πωλήσεων από επιχείρηση σε επιχείρηση στον κλάδο των φυτοπροστατευτικών προϊόντων στην Ελλάδα βαίνει μειούμενη. Στην εικόνα 8 παρουσιάζεται η εξέλιξη της αγοράς την περίοδο αναφοράς 2004 –2007.

Εικόνα 8: Εξέλιξη αγοράς φυτοπροστασίας (B2B) στην Ελλάδα.



Πηγή:Ανώνυμη

Την αγορά περιγράφουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Η αγορά φυτοπροστασίας έχει υποστεί σημαντική μείωση η οποία οδηγεί σε ένταση του ανταγωνισμού.
- Προκύπτουν νέες τάσεις και ανάγκες (Ολοκληρωμένη διαχείριση καλλιεργειών - Integrated Crop Management, ICM / Αλυσίδα τροφίμων – Food Chain, FC).
- Η τάση «συγκέντρωσης» της αγοράς οδηγεί σε νέες υψηλές επιχειρησιακές απαιτήσεις.

Οι αλλαγές στο περιβάλλον και στις απαιτήσεις επιδρούν στις εταιρίες Φυτοπροστατευτικών προϊόντων:

- Στον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας.
- Στην προσέγγιση του τελικού χρήστη (παραγωγός, farmer).
- Στον τρόπο που προσεγγίζουν τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα αξίας.
- Στη διαχείριση των προϊόντων.
- Στην προσφορά προστιθέμενης αξίας στον πελάτη.
- Εντείνεται η ανάγκη για καινοτόμα **προϊόντα** και προηγμένες **υπηρεσίες.**

Οι προκλήσεις που υπάρχουν στην αγορά – περιβάλλον των αγροχημικών στην Ελλάδα, είναι οι παρακάτω:

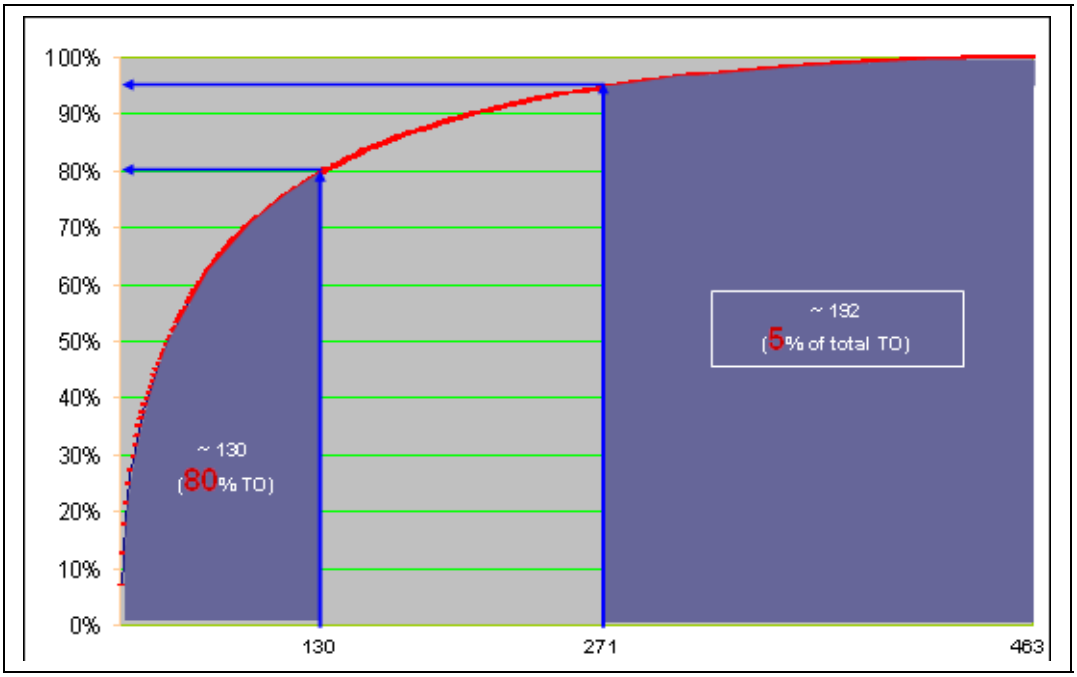
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης (ύφεση) σε συνδυασμό με κατακερματισμό της αγοράς.
- Εφαρμογή της νέας Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης / Αλλαγές στην πολιτική των κοινοτικών ενισχύσεων των καλλιεργειών.
- Λήξη προστασίας ευρεσιτεχνιών (πατέντας) και επέκταση των γενότυπων προϊόντων.
- Επίδραση της βιοτεχνολογίας, γενετικά τροποποιημένων οργανισμών (GMOs).
- Βιο-καύσιμα έναντι τροφίμων (κόστος τροφίμων, ενεργειακές καλλιέργειες).
- Μείωση αριθμού παραγωγών & συγκέντρωση σημείων πώλησης με αγοραστική δύναμη, αλλαγή αγοραστικών κριτηρίων.

- Αναθεώρηση Εθνικής & Κοινοτικής νομοθεσίας (μεταβολές στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων των εταιριών Φυτοπροστατευτικών Προϊόντων, Παράλληλες Εισαγωγές, Θέματα εγκρίσεων).
- Οι αλλαγές στις παγκόσμιες διατροφικές απαιτήσεις.
- Λελογισμένη χρήση φυσικών πόρων (νερό).
- Νεοεισερχόμενες εταιρείες.

Στην αγορά των φυτοπροστατευτικών προϊόντων στην Ελλάδα, καταμετρούνται μετά από έρευνα της «εταιρείας» 1850, σημεία πώλησης. Η «εταιρεία» συμμετέχει στα 460 περίπου από αυτά και από τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου πελατών της διακρίνεται (Εικόνα 9) ότι:

- Ποσοστό 80% του συνολικού όγκου πωλήσεων προκύπτει από το 28% του συνόλου των πελατών της (130 στους 463).
- Ποσοστό 41,5% του συνόλου των πελατών της (192 στους 463), είναι υπεύθυνο για την επίτευξη ποσοστού μόλις 5% του συνολικού όγκου πωλήσεων.

Εικόνα 9. Χαρτοφυλάκιο πελατών.



Πηγή:Ανώνυμη

Στην αγορά της φυτοπροστασίας στην Ελλάδα, οι τρεις πρώτες εταιρείες καλύπτουν μερίδια της τάξης του 55%. Επίσημα καμία εταιρεία από τις τρεις δεν εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης σημαντικών πελατών. Στην πραγματικότητα όμως και οι τρεις εταιρείες διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο, συγκεκριμένους πελάτες. Η

πρόταση για μια υπόθεση εργασίας με μια πιλοτική δομή των οργανώσεών τους, βασισμένη στην λειτουργία μοντέλου διαχείρισης σημαντικών πελατών, αποτελεί αντικείμενο μελλοντικής διερεύνησης.

Βιβλιογραφία - Αναφορές

1. 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.

2. Blois, K.J. and Ivens, B.S. (2006). ***"Measuring relational norms: some methodological issues"***. European Journal of Marketing 40, no. 3/4 (March 1), 352-365.

3. Coletti, J.A. and Tubrity, G.S. (1987). ***"Effective major account sales management",*** Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 7, August, pp 1 –10.

4. Gosselin, D.R. (2002). ***"Strategisch Accountmanagement: Accountmanagement vanuit een Strategisch Perspectief"***, PhD dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Ghent

5. Gosselin, D.R. and Bauwen, G.A. (2006). ***"Strategic account management: customer value creation through customer alignment"***. The Journal of Business & Industrial Marketing 21, no. 6 (September 20), 376-385.

6. Grayson, K. and Ambler, T. (1999). ***"The dark side of long-term relationships in marketing services"***. Journal of Marketing Research 36, no. 1 (February 1), 132-141.

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

8. 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 No. 4, pp. 459-78.

9. Homburg, C., Workman, J.P. and Jensen, O. (2002). ***"A configurational perspective on key account management"***. Journal of marketing 66, no. 2 (April 1), 38-60.

10. Jobber, D. and Lancaster, G. (2005). ***"Selling and Sales Management (6th Edition)"***.

11. Michell, P. and Sanders, N. (1995). ***"Loyalty in agency-client relations: The impact of the organizational context"***. Journal of Advertising Research 35, no. 2 (March 1), 9.

12. Millman, T.F. (1996). ***"Global account management and systems selling"***, International Business Review, Vol. 5 No. 6, pp. 631-45.

13. Millman, T. and Wilson, K. (1995). ***"From key account selling to key account management"***. Journal of Marketing Practice 1, no. 1 (January 1), 9-21.

14. Millman, T. and Wilson, K. (1996). ***"Developing key account management competences".*** Journal of Marketing Practice 2, no. 2 (January 1), 7-22.

15. Millman, T.F. and Wilson, K. (1999). **"Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization"**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14 No. 4, pp. 328-37.

16. Montgomery, D.B., Yip, G.S. and Villalonga, B. (1998). ***"The use and performance effect of global account management: an empirical analysis using structural equations modelling"***, Research paper No. 1481, Stanford University, Stanford, CA.

17. Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R. (1992). ***"Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations"***. JMR, Journal of Marketing Research 29, no. 3 (August 1), 314.

18. Napolitano, L. (1997). ***"Customer-supplier partnering: A strategy whose time has come"***. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 4 (October 1), 1-8.

19. Ojasalo, J. (2001). ***"Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships"***, The Journal of Business & Industrial Marketing 16, no. 3 (January 1), 199-220.

20. Pardo, C. (1997). ***"Key account management in the business to business field: The key account's point of view"***. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 4 (October 1), 17-26.

21. Pardo, C. (1999). ***"Key account management in the business-to-business field: a French overview"***. The Journal of Business & Industrial Marketing 14, no. 4 (January 1), 276-290.

22. Pardo, C. and Ivens, B.S. (2007). ***"Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions".*** Industrial Marketing Management 36, no. 4 (May 1), 470.

23. Pardo, C. and Ivens, B.S. (2008). ***"Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions"***. The Journal of Business & Industrial Marketing 23, no. 5 (July 1), 301-310.

24. Pardo, C., Henneberg, S.C., Mouzas, S. and Naudè, P. (2006). **"Unpicking the meaning of value in key account management"**. European Journal of Marketing 40, no. 11/12 (November 1), 1360-1374.

25. Pegram, R. (1972) ***"Selling and servicing the national account"*** Report No 557, The Conference Board, New York, NY.

26. 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.

27. Piercy, N.F. and Lane, N. (2006). ***"The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies"***. European Management Journal 24, no. 2/3 (April 1), 151.

28. Pillai, K.G. and Sharma, Ar. (2003). ***"Mature Relationships: Why Does Relational Orientation Turn Into Transaction Orientation?"*** Industrial Marketing Management 32, no. 8 (November 1), 643-651.

29. Ryals, L.J. and Lindsay, B. (2006). ***"Key account management: Overcoming internal conflict"***. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, (April 1), 344-351.

30. Sengupta, S., Krapfel, R. and Pusateri, M. (1997). ***"The strategic sales force"***. Marketing Management 6, no. 2 (July 1), 28-34.

31. Sengupta, S., Krapfel, R. and Pusateri, M. (2000). ***"An empirical investigation of key account salesperson effectiveness"***. The Journal of Personal Selling & Sales Management 20, no. 4 (October 1), 253-261.

32. Shapiro, B.P. and Moriarty, R.T, (1982), ***"National account management: emerging insights"***, Working Paper No. 82 – 100, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

33. Sharma, Ar. (2006). ***"Success factors in key accounts"***. The Journal of Business & Industrial Marketing 21, no. 3 (April 15), 141.

34. Stevenson, Th.H, (1981), ***"Payoffs of National Management"***. Industrial Marketing Management, Vol.10 No 2, 119 – 124.

35. Verra, G.J. (1994), "***International Account Management: An Organizational Dilemma: An Explorative Study Within the Field of International Business to Business Marketing"***. Nijenrode University Press, Breukelen.

36. Weeks, William A, Stevens, Carl G. 1997. ***"National account management sales training and directions for improvement: A focus on skills/abilities"***. Industrial Marketing Management 26, no. 5 (September 1), 423-431.

37. Wengler, S., Ehret, M. And 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 (January 1), 103-112.

38. Wilson, D. and Mummalaneni, V. (1986). ***"Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation"***. Industrial Marketing & Purchasing 1, no. 3 (January 1), 44.

39. Wilson, K. and Weilbaker, D. (2004). ***"Global account management: a literature based conceptual model"***, Mid-American Journal of Business, Vol. 19 No. 1, pp. 13-21.

40. Workman J.P., Homburg, C. and Jensen, O. (2003). ***"Intraorganizational determinants of key account management effectiveness"***. Academy of Marketing Science. Journal 31, no. 1 (January 1): 3.

41. Yip, G.S. and Madsen, T.L. (1996), ***"Global account management: the new frontier in relationship marketing"***, International Marketing Review, Vol. 13 No. 3, pp. 24-42.

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

<u>Προτεινόμενα άρθρα – Περαιτέρω ανάγνωση.</u>

1. Brady, N. (2004). "In search of market orientation: An experiment in key account management". Marketing Intelligence & Planning 22, no. 2/3 (February 20), 144-159.

2. Cahill, D.J. (1998). "KEY ACCOUNT MANAGEMENT. Using key accounts as partners to get to the learning organization". International Marketing Review 15, no. 3 (January 1), 205-214.

3. Georges, L. and Eggert, An. (2003). "Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships". Journal of Business to Business Marketing 10, no. 4 (January 1), 1-22.

4. Hughes, T., Foss, B., Stone, M. and Cheverton, P. (2004). "Key account management in financial services: An outline research agenda". Journal of Financial Services Marketing 9, no. 2 (December 1), 184-193.

5. Low, J. and Blois, K. (2002). “The evolution of generic brands in industrial markets: The challenges to owners of brand equity”. Industrial Marketing Management 31, no. 5 (August 1), 385-392.

6. Maister, D.H. (1999). “Key account management”. The CPA Journal 69, no. 3 (March 1), 62-64.

7. Moon, M.A. and Gupta, S.F. (1997). “Examining the formation of selling centers: A conceptual framework”. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 2 (April 1), 31-41.

8. Nätti, S., Halinen, A. and Hanttu, N. (2006). “Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations”. International Journal of Service Industry Management 17, no. 4 (August 10), 304-319.

9. Pardo, C., Salle, R. and Spencer, R. (1995). “The key accountization of the firm: A case study”. Industrial Marketing Management 24, no. 2 (March 1), 123.

10. Ryals, L.J. and Humphries, A.S. (2007). “Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management”. Journal of Service Research : JSR 9, no. 4 (May 1), 312-326.

11. Schultz, R.J. and Evans, K.R. (2002). “Strategic collaborative communication by key account representatives”. The Journal of Personal Selling & Sales Management 22, no. 1 (January 1), 23-31.

12. Sengupta, S., Krapfel, R.E. and Pusateri, M.A. (1997). “Switching costs in key account relationships”. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 4 (October 1), 9-16.

13. Sharma, Ar. (1997). “Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics”. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 4 (October 1), 27-39.

14. Tice,T.E. (1997). “Managing compensation caps in key accounts”. The Journal of Personal Selling & Sales Management 17, no. 4 (October 1), 41-47.

15. Wilson, K. and Millman, T. (2003). “The global account manager as political entrepreneur”. Industrial Marketing Management 32, no. 2 (February 1), 151-158.

16. Woodburn, D. (2004). “B2B Special Issue Papers: Key account management in financial services: Poised between desire and fulfilment”. Interactive Marketing, July 1, 9-20.

17. Zupancic, D. and Millner, M. (2008). “International Key Account Management in Manufacturing Companies: An Exploratory Approach of Situative

Differentiation". Journal of Business to Business Marketing 15, no. 4 (October 1), 455.

Διαδίκτυο

http://www.strategicaccounts.org/
STRATEGIC ACCOUNT MANAGEMENT ASSOCIATION