

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DELA SKRBNIKA KLJUČNIH KUPCEV V
STORITVENIH PODJETJIH**

Ljubljana, november 2016

SABINA BEDENK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Bedenk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dela skrbnika ključnih kupcev v storitvenih podjetjih pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25.10.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SKRBNIK KLJUČNIH KUPCEV	3
1.1 Opredelitev KAM	3
1.2 Stopnje v razvoju odnosov s ključnimi kupci	5
1.3 Pridobivanje in izbor skrbnikov	9
1.4 Umestitev skrbnika v organizacijsko shemo podjetja	9
1.5 Potrebne kompetence skrbnika ključnih kupcev	13
1.6 Razlikovanje med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev	17
1.7 Naloge in odgovornosti skrbnika	18
1.7.1 Vloga skrbnika na različnih stopnjah KAM	22
1.7.2 Idealni raspored delovnega časa skrbnika	26
1.8 Tim za ravnanje s ključnimi kupci	27
1.8.1 Organizacija tima	29
1.8.2 Vloge posameznikov v timu	30
1.9 Nagrajevanje skrbnika in tima za ravnanje s ključnimi kupci	31
2 STORITVENA DEJAVNOST	34
2.1 Opredelitev storitev	34
2.2 Značilnosti storitev	35
2.3 Storitve na medorganizacijskem trgu	37
2.4 Pomen kakovosti storitev in zadovoljstvo kupcev	39
2.5 Graditev zaupanja med ključnim kupcem in skrbnikom	41
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ANALIZI DELA SKRBNIKA KLJUČNIH KUPCEV V STORITVENIH PODJETJIH	43
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	43
3.1.1 Namen in cilji empirične raziskave	44
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna izhodišča	44
3.1.3 Predstavitev metod pridobivanja podatkov	45
3.1.4 Omejitve raziskave	47
3.2 Predstavitev panog, ki so vključene v empirično raziskavo	47
3.3 Analiza globinskih intervjujev	48
3.3.1 Pridobivanje skrbnikov in umestitev v organizacijo	50

3.3.2	Potrebne kompetence	51
3.3.3	Naloge in odgovornosti	53
3.3.4	Odnosi s preostalimi udeleženci v procesu KAM.....	56
3.3.5	Nagrajevanje.....	58
3.4	Analiza zaposlitvenih oglasov	59
3.4.1	Analiza pričakovanj delodajalcev	60
3.4.2	Analiza nalog in odgovornosti izbranega kandidata	62
3.4.3	Analiza zaposlitve in delovnega mesta, ki ga ponujajo delodajalci	63
3.5	Povzetek in interpretacija glavnih ugotovitev	64
3.6	Priporočila za prakso in možnosti za nadaljnje raziskovanje	67
SKLEP.....		69
LITERATURA IN VIRI.....		70
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sprememba potrebnih znanj in veščin z razvojem odnosa	14
Tabela 2: Sposobnosti prodajnika in skrbnika	17
Tabela 3: Razvoj vlog skrbnika z razvojem odnosa s ključnim kupcem	23
Tabela 4: Idealen razpored časa skrbnika	27
Tabela 5: Značilnosti vzorca	49
Tabela 6: Podatki o izvedbi globinskih intervjujev.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem	5
Slika 2: Model metuljčka	6
Slika 3: Model eden z mnogimi	7
Slika 4: Model tuljave	7
Slika 5: Model diamantnega tima.....	8
Slika 6: Tradicionalna in KAM hierarhija.....	11
Slika 7: Vodstveni spekter.....	16
Slika 8: Vloga KAM v podjetju	20
Slika 9: Konceptualni model	21
Slika 10: Različni pogledi na vlogo skrbnika v podjetju	24
Slika 11: Povezava med odnosi, vlogami in kompetencami	25
Slika 12: Veriga storitev – dobiček	41

UVOD

Resnično bogastvo, ki ga podjetje lahko pridobi tekom delovanja predstavljajo zadovoljni kupci. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2016) je zadovoljstvo opredeljeno kot stanje zadovoljnega človeka oziroma pozitiven, odobravajoč odnos do koga ali česa. V poslovnem svetu pojem zadovoljstvo predstavlja enega izmed najbolj želenih rezultatov odnosa med kupcem in podjetjem ter neposredno vpliva na rezultate podjetja. Zadovoljni kupci so za podjetje torej izrednega pomena, saj se poveča možnost ponovnih nakupov in povečanja prodaje, kar vodi v zmanjšanje stroškov poslovanja ter hkrati predstavljajo najboljšo referenco podjetju (Musek Lešnik, 2016).

Podjetja delujejo z namenom zadovoljevanja potreb kupcev in tista podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu so priseljena v nenehno iskanje novih možnosti za povečanje konkurenčne prednosti. Kot eno izmed rešitev pri oblikovanju uspešne poslovne strategije lahko predstavlja koncept ravnanja s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*, v nadaljevanju KAM). KAM je koncept, ki zadnjih nekaj desetletij postaja eden izmed vodilnih trženjskih trendov. Koncept vključuje tako organizacijske kot prodajne strategije, in sicer z namenom doseganja dolgoročnega povezovanja med ključnim kupcem in podjetjem, ki na trgu nastopa kot ponudnik oziroma dobavitelj nekega izdelka ali storitve (McDonald, Millman, & Rogers, 1997, str. 8). Pri izvajanju koncepta KAM se podjetja osredotočijo na izboljšanje procesov na operativnem nivoju ter tako poskušajo izboljšati kakovost izdelkov ali storitev. Oseba, ki izredno pripomore k uresničevanju omenjenega koncepta se imenuje skrbnik ključnih kupcev (angl. *Key Account Manager*, v nadaljevanju skrbnik).

Koncept KAM je s teoretičnega vidika relativno dobro preučen, manj pozornosti je namenjene njegovi ključni sestavini – skrbniku ključnih kupcev. Slednji ima namreč v celotnem procesu KAM ključno vlogo, saj ohranja obstoječe odnose z dodeljenimi strateško pomembnimi kupci oziroma ključnimi kupci (angl. *Key Account*) ali s skupino ključnih kupcev, in sicer z namenom, da bodo slednji še naprej poslovali s skrbnikovim podjetjem oziroma s svojim dobaviteljem. Zaradi narave skrbnikovega dela predstavljajo nekatere kompetence pogoj za uspešno opravljanje dnevnih delovnih aktivnosti, med katerimi je najpomembnejša sposobnost za razvoj in vzdrževanje odnosov s ključnimi kupci. Z vidika podjetja, je predvsem pomemben proces izobraževanja skrbnika, saj jim je v interesu, da uspešne skrbnike zadržijo. Ravno zato je potrebno v podjetju ustvariti najprimernejšo organizacijsko strukturo, ki bo kar najboljše podpirala celoten KAM, ter hkrati tudi zgraditi primerno in predvsem učinkovito shemo nagrajevanja za vse, ki so vključeni v proces.

Pravilna vpeljava koncepta KAM v podjetje je izredno zahtevna, saj zahteva veliko časa in investicij tako v sam proces, kot tudi v zaposlene. Maister (1997, str. 5) pravi: »To je težko delo, vendar je jasna pot do ekonomskega uspeha.« Ob uspešni uvedbi koncepta KAM v

podjetje, le-ta omogoča oblikovanje učinkovite metodologije dela za podjetja, ki želijo svojo učinkovitost povečati s pravilnim ravnanjem odnosa s ključnimi kupci.

Namen magistrskega dela je prispevati k bazi znanja s področja dela skrbnika ključnih kupcev ter navedena obstoječa znanja povezati z znanjem iz področja prodaje raznovrstnih storitev na medorganizacijskem trgu. Osnovni cilj magistrskega dela je na osnovi pregleda domače in tuje strokovne literature čim podrobneje predstaviti delo in kompetence skrbnika ključnih kupcev ter navedena znanja primerjati z rezultati, pridobljena s preučevanjem in analizo globinskih intervjujev in zaposlitvenih oglasov v empirični raziskavi med storitvenimi podjetji. V nalogi torej temeljno preučujem vlogo in delo skrbnika ter na podlagi pridobljenega znanja v zadnjem poglavju oblikujem priporočila za skrbnike in predlagam odgovore na sledeča raziskovalna vprašanja:

- kako podjetja razumejo koncept KAM;
- kako vlogo skrbnika razumejo skrbniki sami;
- ali na osnovi panoge, med sogovorniki obstajajo razlike pri opravljanju delovnih aktivnosti in definiranju njihove vloge kot skrbnika.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Po uvodnem poglavju je na podlagi teoretičnih izhodišč podrobneje analizirana in predstavljena vloga skrbnika v podjetju, s poudarkom na storitvenih podjetjih. V okviru tega so predstavljene potrebne kompetence za uspešno opravljanje dela, njegove naloge in odgovornosti v podjetju, tekom poglavja so tudi analizirani odnosi med skrbnikom in preostalimi akterji, ki so tako ali drugače vpleteni v proces KAM. Poleg navedenega je v tem poglavju tudi opredeljena vloga tima za ravnanje s ključnimi kupci (angl. *Key Account Team*, v nadaljevanju KA tim) in vodstva podjetja, v katerem je skrbnik zaposlen. Na koncu poglavja je predstavljen vidik nagrajevanja tako skrbnika kot KA tima v podjetju. Drugo poglavje, ki je prav tako teoretično podprto, je namenjeno opredelitvi storitev in storitvene dejavnosti. Na začetku tega poglavja je predstavljen pomen storitev, njihova vloga ter pomen kakovosti storitev in zaupanja med kupcem in podjetjem v storitveni panogi. Teoretični del magistrske naloge predstavlja izhodišče za zadnje poglavje, v katerem so predstavljeni celotna izvedba in končni rezultati empirične raziskave o analizi dela skrbnika v slovenskih storitvenih podjetjih. Poudarek je na telekomunikacijski, oglaševalski in kadrovske panogi ter na njih navezujočih se storitvah, ki so podrobneje predstavljene v Prilogi 8. Empirična raziskava je zasnovana na podlagi šestih globinskih intervjujev, opravljenih s sogovorniki, ki opravljajo ali so opravljali delo skrbnika ključnih kupcev v različnih storitvenih podjetjih, ter podkrepljena z analizo zbranih zaposlitvenih oglasov za skrbnika v storitveni panogi. Z navedenima metodama poskušam odgovoriti na čim več bistvenih vprašanj, ki so obravnavana v teoretičnem delu magistrskega dela. Delo se zaključi s končnimi ugotovitvami ter priporočili za podjetja.

1 SKRBNIK KLJUČNIH KUPCEV

1.1 Opredelitev KAM

Kupci igramo najpomembnejšo vlogo na porabniškem trgu, saj smo odgovorni za promet določenega podjetja oziroma organizacije. Kupci smo tisti, ki izdelek ali storitev kupimo in uporabimo. Enako velja za medorganizacijski trg (angl. *Business-to-Business Market*), kjer v vlogi kupca nastopajo podjetja. Medorganizacijski kupci ne kupujejo izdelkov ali storitev z namenom zadovoljevanja lastnih potreb, temveč zato, da bi ustvarili dobiček, zmanjšali stroške, ali da bi izpolnili družbene ali zakonske obveznosti. Na medorganizacijskem trgu gre torej za zadovoljevanje potreb drugih podjetij in zato je pri managementu odnosov na medorganizacijskem trgu izbira partnerja ključnega pomena (Powers & Reagan, 2007, str. 1235). Na tej točki, se podjetja zavedajo potencialnih partnerjev in običajno izberejo tiste, ki so najprimernejši za nadaljnjo rast podjetja (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, str. 12). Realnost je, da so podjetja kot kupci s časom postala vse bolj zahtevna in vse bolj iščejo dobavitelje, ki bi zagotavljali vrednost, ki presega izdelek oziroma storitev (Wilson, 2015, str. 2).

Wilson (2015, str. 1) poudarja, da se KAM ne vrti okoli prodaje kupcem, ampak okoli reševanja problemov in sočasnega ustvarjanja vrednosti s ključnimi kupci. Capon (2001, str. 33) navaja, da KAM vključuje proces izbora sedanjih in prihodnjih ključnih kupcev ter vzpostavitev sistema ravnanja z njimi, in sicer z namenom povečati prihodke in dobiček podjetja preko povečane zvestobe kupcev. Podjetja bodo imela koristi od uvajanja koncepta KAM le v primeru, da se bodo temu konceptu prilagodila tehnološko, finančno in tudi organizacijsko ter bodo hkrati pripravljena dodeliti razpoložljive človeške vire, ki so potrebni za uspešno ravnanje s ključnimi kupci na dolgi rok.

KAM je veliko več kot le ena izmed prodajnih tehnik izdelkov ali storitev ključnim kupcem. Je organizacijska sprememba in nov pristop pri ravnanju s kupci, ki imajo strateško vlogo pri rasti podjetja. Cheverton (2012, str. 8) KAM definira kot:

- dolgoročno naložbo virov v kupca, ki obeta izjemen donos te naložbe;
- vodenje medfunkcijskih timov, z jasno postavljenimi cilji, vlogami in obveznostmi,
- željo po boljšem razumevanju poslovanja kupcev in njihovih izzivov skozi poglobljeno analizo, z namenom prepoznati priložnosti, pri katerih lahko pozitivno prispevamo;
- oblikovanje resnično na kupca osredotočene ponujene vrednosti, da bi podjetje doseglo status ključnega dobavitelja;
- oblikovanje vzajemno koristnega strateškega načrta, skozi skupno načrtovanje s kupcem;
- merjenje in management donosa te naložbe.

Ojasalo (2001, str.202) med osnovne sestavine koncepta KAM vključi prepoznavanje in izbor ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbira primerne strategije za delo z njimi ter razvoj operativnih zmogljivosti za izgradnjo, rast ter vzdrževanje dobičkonosnega in

dolgoročnega odnosa s ključnimi kupci. Tekom procesa KAM se torej med dobaviteljem in kupcem izoblikuje odnos, ki zajema pet razvojnih stopenj. Slednje so podrobneje predstavljene v podpoglavju 1.2.

McDonald in Woodburn (2007, str. 284) navajata, da KAM pomeni izgradnjo tesnih odnosov, ki dodajo vrednost ne samo ključnemu kupcu, temveč tudi dobavitelju. Slednji se tega dobro zavedajo, zato tiste najdragocenejše kupce posebno obravnavajo – v skladu s konceptom KAM.

Ključni kupci so najpomembnejši kupci v podjetju, zato podjetje z njimi vzpostavi in kasneje vzdržuje odnos s dodano vrednostjo. Wang in Brennan (2014, str. 1173) navajata, da izraz ključni kupec nakazuje, da so kupci z vidika dobavitelja videti kot investicija v dobaviteljevi prihodnosti.

Millman in Wilson (1996, str. 8) ključne kupce označita kot:

- kupce, ki predstavljajo pomemben del obsega prodaje podjetja;
- kupce, ki ustrezajo Paretovemu načelu oziroma pravilu 80/20;
- katerekoli kupce, s katerimi ima podjetje dolgoročne in pristne poslovne odnose;
- katerekoli kupce, pri katerih obstaja priložnost ali grožnja konkurence za prevzem le-teh.

Pardo (1999, str. 279) še razširi definicijo ključnega kupca. Ključni kupec je seveda pomemben za dobavitelja, vendar ni nujno, da je to zaradi ekonomskega razloga. Za dobavitelja je lahko ključni kupec podjetje, ki ima dobro tržno podobo ali podjetje, ki deluje v tržni panogi na katero želi dobavitelj vstopiti.

Napake v razumevanju pristopa KAM so se pojavljale tako pri mikro podjetjih, kot tudi pri globalnih korporacijah. Najpogostejša med napakami je bila, da je vodstvo podjetja od kadrovskega oddelka zahtevalo, da najdejo osebo, ki bo pristojna za reševanje vseh težav povezanih s konceptom KAM. Podjetja so bila namreč prepričana, da so aktivnosti in odgovornosti KAM le podaljšana roka tipične prodajne funkcije (Cheverton, 2012, str. 323).

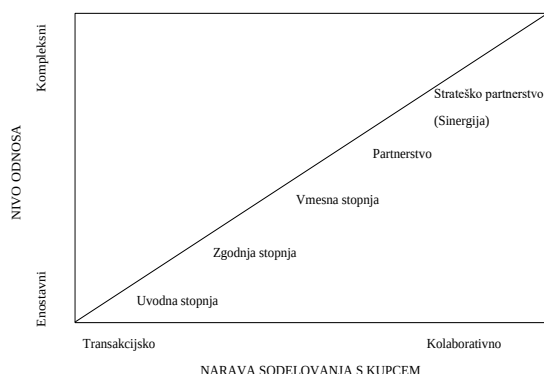
Koncept KAM podjetja vpeljejo z namenom zgraditi portfelj ključnih kupcev, ki so pod okriljem skrbnika ključnih kupcev. Slednji je ključna oseba v procesu uresničevanja ciljev KAM. Njegov glavni namen v podjetju je, da razume in zadovoljuje zahteve kupca in kot rezultat ustvarja večjo prodajo pri svojem podjetju. Delo, ki ga opravlja skrbnik je eno izmed zahtevnejših v podjetju, saj mora delovati na meji med svojim in kupčevim podjetjem ter hkrati zadovoljevati potrebe in želje obeh strani. Zaradi narave dela mu običajno pri izvajanju nalog in doseganju zastavljenih ciljev pomaga KA tim. Njihova vloga v procesu KAM je podrobneje predstavljena v podpoglavju 1.8.

1.2 Stopnje v razvoju odnosov s ključnimi kupci

Vse bolj je pomembno, da storitvena podjetja ohranjajo trajne in pozitivne odnose s svojimi kupci. To jim zagotavlja njihovo zvestobo, pri čemer je poudarek na ohranjanju obstoječih kupcev, predvsem ključnih kupcev. Koncept KAM je zasnovan tako, da naj bi prinašal koristi tako dobavitelju, kot ključnemu kupcu. Podjetje na eni strani pričakuje zvestobo kupca, zaradi katere se lahko poveča prodaja in znižajo stroški poslovanja, na drugi strani, pa vsak dan bolj zahteven kupec pričakuje, da bo dobavitelj zagotovil resnično vrednost, ki presega izdelek ali storitev.

McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 740) so razvili model odnosov med dobaviteljem in kupcem, ki nakazuje možen proces razvoja koncepta KAM od transakcijskega do integriranega odnosa. Model, ki je prikazan na Sliki 1 vključuje pet razvojnih stopenj. Obstaja tudi šesta stopnja, ki se nanaša na prekinitev medsebojnega sodelovanja. Na osnovi omenjenega modela lahko ocenimo nivo odnosa med dobaviteljem in kupcem.

Slika 1: Model razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem



Vir: M. McDonald et al., *Key Account Management: Theory, practice and challenges*, 1997, str. 741.

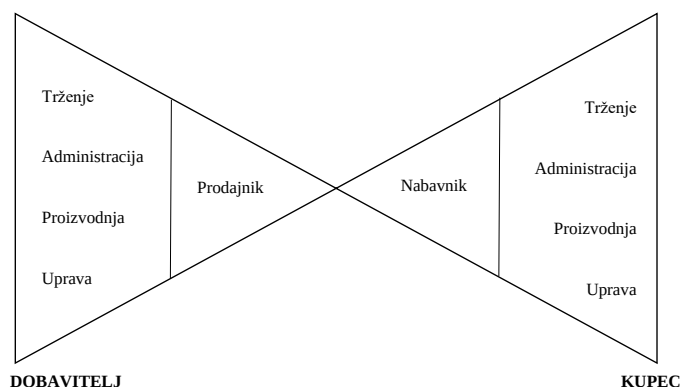
V okviru navedenih stopenj, so se razvili štirje modeli odnosov s kupci (metuljček, eden z mnogimi, tuljava in diamantni tim), ki opisujejo naravo posameznega odnosa na različnih stopnjah KAM potovanja. Modeli se razlikujejo glede na kompleksnost odnosa in po številu oseb, ki so vpletene v proces. Kadar obravnavamo management odnosov, moramo upoštevati, da idealen model ne obstaja. Vsak izmed modelov je lahko pravilen, odvisno od okoliščin podjetja. Prava umetnost KAM je, da je dobavitelj sposoben določiti pravi model, se med modeli premikati in presoditi, kdaj ne sme več siliti v razvoj odnosa (Cheverton, 2012, str. 70–75).

Na **uvodni oziroma preiskovalni stopnji** (angl. *Pre-KAM*) transakcije med podjetjema še ne obstajajo saj poteka pred začetkom trgovanja. Dobavitelj na tej stopnji pozornost usmeri predvsem v raziskovanje in največ investira, saj skuša vzpostaviti komunikacijo s potencialnim kupcem z namenom sodelovanja. V kolikor kupec kupuje konkurenčne izdelke

ali storitve, poskuša dobavitelj na različne načine dobiti del posla, ki ga ima sedaj konkurenca. Na tej stopnji komunikacija poteka predvsem med skrbnikom na strani dobavitelja in nabavnim managerjem na strani kupca (Millman & Wilson, 1995, str. 12).

Zgodnja oziroma temeljna stopnja (angl. *Early-KAM*) je najbolj podobna tradicionalnemu prodajnemu odnosu in predstavlja najosnovnejšo in najpogostejšo obliko med dobaviteljem in kupcem. Na tej stopnji je najpogostejši **model metuljček**, ki je prikazan na Sliki 2, za katerega je značilno, da komunikacija poteka med dvema osebama, običajno sta to prodajnik v podjetju dobavitelja in nabavni manager v podjetju kupca. Gre za kratkoročen in transakcijski odnos, glavna tema pogovorov je cena izdelka oziroma storitve. Odnos je tekmovalen in ni zavezujoč, kar pomeni, da kupec lahko z lahkoto zamenja dobavitelja, v kolikor ne doseže zanj zadovoljivega dogovora. Prednosti metuljčka se pokažejo predvsem v dobaviteljevi visoki stopnji nadzora odnosa, v nizkih stroških ter v enostavnosti modela, saj zahteva vpletenost le dveh oseb. Glavna slabost, ki dobavitelja spodbujajo k izboljšanju njegovega odnosa s kupcem je pričakovanje, da prodajnik in nabavnik obvladata vsa potrebna znanja in veščine. Za njiju to lahko predstavlja preveliko obremenitev in to lahko povzroči, da eden izmed njiju zapusti podjetje, kar seveda lahko sesuje do sedaj zgrajen odnos (Cheverton, 2012, str. 79–81).

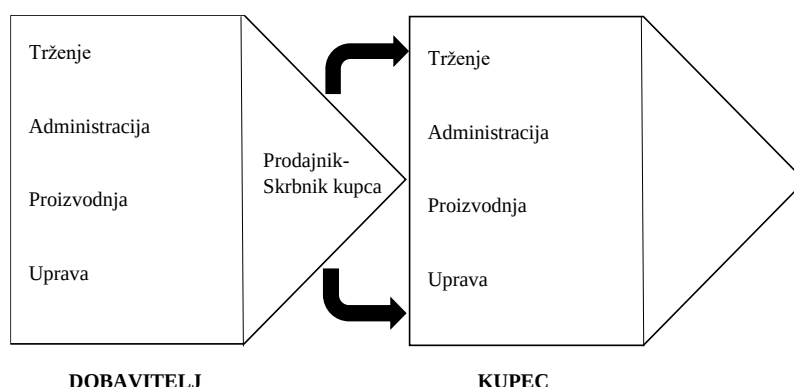
Slika 2: Model metuljčka



Vir: P. Cheverton, *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2012, str. 79.

Na **vmesni oziroma sodelovalni stopnji** (angl. *Mid-KAM*) se pojavi socialni kontekst, saj je kupec že izbral dobavitelja kot prednostnega dobavitelja, vendar to ne nakazuje na popolno zaupanje. Tudi izmenjava informacij je omejena. Tu je najpogostejši **model eden z mnogimi**, kar pomeni, da skrbnik naveže stik z večjim številom zaposlenih v kupčevem podjetju, vendar organizacijsko ti odnosi še niso dodelani. Na tej stopnji dobavitelj išče priložnosti za dodajanje vrednosti za kupca, ampak kljub temu cena še vedno predstavlja ključni dejavnik odločitve o nakupu (Cheverton, 2012, str. 82). Opisan model je prikazan na Sliki 3.

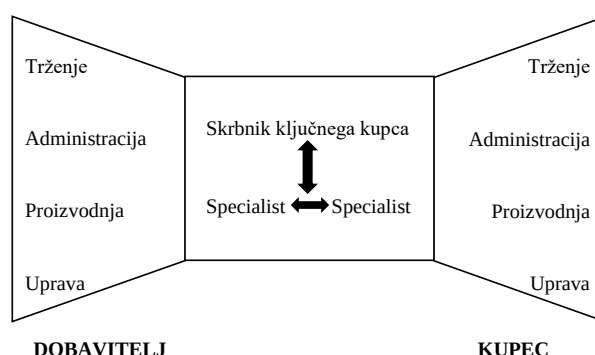
Slika 3: Model eden z mnogimi



Vir: P. Cheverton, *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2012, str. 79.

Na **stopnji partnerstva oziroma medsebojne odvisnosti** (angl. *Partnership KAM*) je nujno potrebno, da si obe strani zaupata in priznavata pomembnost drug drugega. Na tej stopnji dobavitelj dobi status glavnega ali edinega dobavitelja, skrbnik kupcev pa postane skrbnik ključnega kupca. To odnos prikazuje **model tuljave**, ki je prikazan na Sliki 4. Za omenjeni model velja, da so v odnos vpletene različne funkcije iz kupčevega in dobaviteljevega podjetja. Omenjena komunikacija med funkcijami obeh podjetij poteka pod okriljem skrbnika, kar pogloblja medsebojno razumevanje in poznavanje, hkrati pa se poveča tudi pretok informacij med posameznimi funkcijami. Medsebojno zaupanje se poveča in cena ne igra več najpomembnejše vloge. Zaradi vseh skupnih točk med dobaviteljem in kupcem, morebitna prekinitev odnosa na tej stopnji postane težavna. Partnerstvo je delovno intenzivna stopnja, ki zahteva resne investicije, saj se na tej stopnji pojavi skupno strateško načrtovanje s poudarkom na prihodnosti (Cheverton, 2012, str. 83–84).

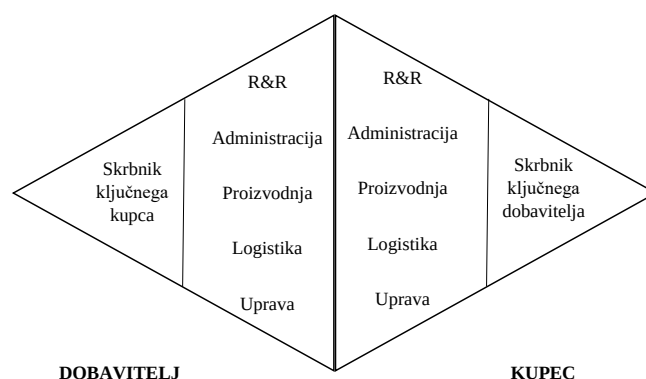
Slika 4: Model tuljave



Vir: P. Cheverton, *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2012, str. 79.

Stopnja strateškega partnerstva oziroma združevanja (angl. *Synergistic KAM*) je poslednja razvojna faza odnosa, pri kateri so meje med podjetjema zbledele in obe strani delujeta kot celota. To stopnjo prikažemo z **modelom diamantnega tima**, ki je prikazan na Sliki 5. Podjetji sežeta globoko v medsebojne notranje organizacijske nivoje in tako vplivata na vedno več točk iz verige vrednosti vsakega podjetja. Posamezni timi iz obeh podjetij, delajo na skupnih projektih, vsak posameznik v timu se dobro zaveda svoje vloge in dolžnosti, ki jih ima do celotnega tima. Odnosi temeljijo na zaupanju, dostop do informacij je enostaven, saj so stiki zagotovljeni vse od operativne ravni do vrhnjega managementa. Podjetji oblikujeta skupne poslovne načrte in dolgoročnejše pogodbe. Dobavitelj strmi k izboljšanju ponujene vrednosti tako znotraj kupčevega podjetja, kot tudi izven njega. Ustvari se močna medsebojna odvisnost, ni oportunističnega vedenja, prav tako so prisotne močne izstopne ovire. Glavna slabost modela je, da zaposleni obeh podjetij ne delujejo v timu, temveč se med pari specialistov vzpostavijo kontakti v obliki metuljčka, kar pomeni, da bi lahko vsaka točka stika delovala sama zase. Stanje, ki ga opisuje diamantni tim je v praksi zelo težko doseči, zato ga podjetja vidijo predvsem kot vodilo kam usmeriti svoj trud (Cheverton, 2012, str. 86–87).

Slika 5: Model diamantnega tima



Vir: P. Cheverton, *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2012, str. 79.

Če podjetje ključnega kupca ne vidi določenih koristi v izvajanju koncepta KAM podjetja dobavitelja, odnos ne mora biti uspešen (McDonald, 2000, str. 15). O tem govori šesta stopnja, ki jo imenujemo **stopnja razdruževanja** (angl. *Uncoupling KAM*). Razveza med podjetjema se lahko zgodi na katerikoli stopnji, najpogostejši razlogi so spremembe (pri ključnih ljudeh, položaja na trgu, kulture lastništva, organiziranosti), odnosi (pristop skrbnika oziroma njegovo pomankanje spretnosti, pomanjkljivo vzpostavljanje vezi na različnih ravneh v obeh podjetjih, kršitev zaupanja, samozadovoljnost) in slaba uspešnost, kot je na primer nedoseganje ciljev glede na zastavljeni program (Millman & Wilson, 1995, str. 13). Kljub temu, da koncept KAM strmi k izgradnji dolgoročnih odnosov, je za obe podjetji pomembno, da se zavesta, kdaj sodelovanje zahteva spremembe oziroma prekinitev razmerja. Ustvarjanje pozitivnih odnosov s ključnimi kupci je namreč primarnega pomena v

trženju, saj je delo z obstoječimi kupci veliko bolj učinkovito od pridobivanja novih. Pozitiven in uspešen odnos neposredno pospešuje prodajo ter posredno zagotavlja večjo zadovoljstvo in zvestobo s strani kupca (Schiffman, 2006, str. 37).

1.3 Pridobivanje in izbor skrbnikov

Iskanje ustreznih kandidatov za skrbnika ključnih kupcev je možno izven podjetja, torej na trgu delovne sile ali pa jih vodstvo poišče med že zaposlenimi znotraj podjetja. Ne glede na izbran pristop, podjetje se mora najprej skrbno lotiti intervjujev in ocenjevanja kandidatov, predvsem morajo biti pozorni na potrebne kompetence, ki naj bi jih uspešen skrbnik imel. Izbor ustreznega kandidata za delo skrbnika je zaradi narave njegovega dela ključnega pomena in ravno zaradi odgovornosti, ki jo skrbnik nosi, si podjetje ne sme privoščiti, da bi zaposlili napačnega kandidata.

Kadar v podjetjih primanjkuje potrebnih spretnosti in se odločijo za iskanje kandidatov **zunaj podjetja**, podjetja običajno izberejo tiste kandidate, ki so delo skrbnika že opravljali pri konkurenčnih ali drugih podjetjih ter so že imeli poslovne kontakte v podjetjih ključnih kupcev. Žal se pri tako izbranih skrbnikih na začetku lahko pojavijo težave zaradi nepoznavanja zaposlenih in kulture in dejavnosti podjetja. Neprijetnim posledicam teh težav se podjetja lahko izognejo, če ustreznega kandidata iščejo med zaposlenimi **znotraj podjetja**. V tem primeru je na prvi pogled najbolj logičen pristop iskanje kandidatov med obstoječim prodajnim osebjem, saj so predhodno že skrbeli za ključne kupce. Kljub predhodnemu poznavanju ključnih kupcev se je izkazalo, da prodajno osebje ni vedno kos nalogam in odgovornostim, ki jih zahteva delo skrbnika. Med drugimi, prodajno osebje odlikujejo druge sposobnosti, kot naj bi jih imel skrbnik. Podjetje tako potencialne kandidate lahko poišče tudi med zaposlenimi iz drugih področij (na primer iz področja raziskav in razvoja), med bolj izkušenimi zaposlenimi v podjetju, ki že poznajo izdelke, proces in delovanje svojega podjetja ter nenazadnje, lahko jih iščejo tudi med mladimi in perspektivnimi kadri. Slednji kot skrbnik pridobijo izkušnje, ki jih lahko izkoristijo v prihodnosti pri opravljanju najodgovornejših del v podjetju (Capon, 2001, str. 117).

1.4 Umestitev skrbnika v organizacijsko shemo podjetja

Podjetja se včasih premalo zavedajo, da KAM ni zgolj aktivnost ene osebe oziroma skrbnika. Tipično je to formalno dodeljeno delovno mesto. Zelo pomemben del vloge skrbnika, je njegova notranja vloga v podjetju, kjer imajo po navadi omejene pristojnosti. Naloga vodstva podjetja je, da izpolnjuje svoje obveznosti v podjetju ter daje podporo svojim skrbnikom, z odstranjevanjem ovir, zagotavljanjem sredstev ipd. Nekatera podjetja menijo, da »je vse v rokah skrbnika«, ampak v resnici je to samo recept za izgubo nekaterih najboljših zaposlenih, mogoče tudi za izgubo ključnih kupcev. V tem primeru skrbniki bojujejo bitke, ki jih ne morejo zmagati. Takšno mišljenje je skratka recept za propad celotnega KAM (Woodburn, 2006, str. 6). Za uspeh ni samo dovolj, da postavimo primerne ljudi na določena delovna

mesta, ter da jim zagotovimo vsa potrebna sredstva za opravljanje dela, temveč mora biti celotno podjetje pripravljeno na potrebne investicije in predvsem organizacijske spremembe, ki so nujno potrebne za uspeh KAM.

Vpeljava koncepta KAM običajno zahteva vzpostavitev posebnih skupin, z namenom usklajevanja dnevne interakcije pod okriljem dolgoročnega odnosa. To prinese pomembne posledice za organizacijsko strukturo in komunikacijske procese (Millman & Wilson, 1995, str. 18).

Na organizacijsko strukturo podjetja najpomembneje vplivata število ključnih kupcev in njihovih skrbnikov. Pri načrtovanju in vpeljavi koncepta KAM mora podjetje razmisliti tudi o notranji organizaciji, ki vključuje štiri medsebojno povezana vprašanja (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 319):

- **Število ravni v podjetju, na katerih se izvaja KAM?** – lahko se izvaja na eni ravni (centralizirano) ali na več ravneh v podjetju (decentralizirano).
- **Število skrbnikov na posamezni ravni?** – praviloma je manjše število skrbnikov na višjih ravneh in večje število na nižjih ravneh.
- **Število skrbnikov, ki so podrejeni enemu vodji skrbnikov ključnih kupcev?** – je aktualno vprašanje predvsem takrat, kadar postaja sistem KAM vse bolj obsežen in razvejan (nekateri avtorji predlagajo od pet do največ sedem skrbnikov).
- **Število kupcev, ki so dodeljeni enemu skrbniku?** – je praviloma odvisno od števila ravni, na katerih se izvaja koncept KAM, od panoge v kateri podjetje deluje, ključnih kupcev in njihovih zahtev ter odnosa z njimi. Obstaja namreč pravilo, ki pravi, da čim kompleksnejše so prodajne naloge in situacije, tem manjše število ključnih kupcev naj bo v pristojnosti enega skrbnika. Avtorja priporočata od tri do pet ključnih kupcev na enega skrbnika.

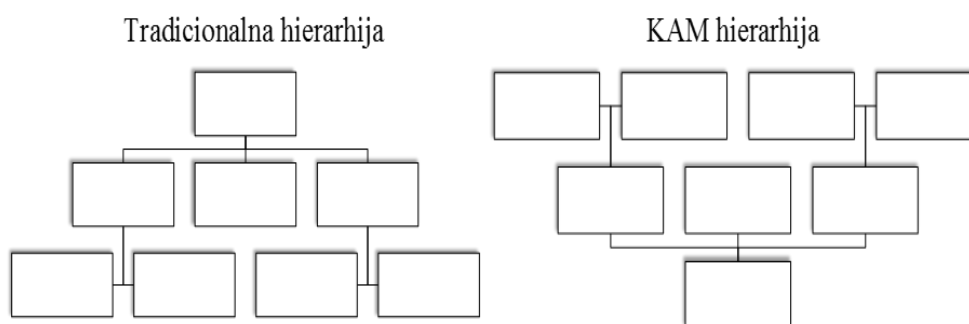
Poleg zgoraj navedenih, si mora vodstvo podjetja ob uvedbi koncepta KAM v podjetje postaviti še tri pomembna vprašanja (Gosselin & Bauwen, 2006, str. 376):

- ali je najvišje vodstvo dovolj prisotno pri izbiri ključnih kupcev podjetja;
- ali ključni kupci prispevajo k razvoju in doseganju ciljev podjetja;
- do kolikšne mere je podjetje sposobno reagirati proaktivno.

Cheverton (2012, str. 315–319) navaja, da je največji sovražnik pristopa KAM organizacijska struktura, ki temelji na silosih. V tako organiziranem podjetju so pristojnosti in odgovornosti strogo dodeljene. Komunikacija je vnaprej določena in med silosi ni dosti interakcije. Vsak silos poroča vrhu, ki ga običajno predstavlja uprava. Slika 6 prikazuje tradicionalno hierarhijo in KAM hierarhijo, pri kateri je organizacijska struktura obrnjena. V tradicionalni hierarhiji je manager na vrhu in zaposleni, ki imajo kontakt s kupci so na dnu. V KAM hierarhiji so zaposleni, ki imajo kontakt s kupci na vrhu, managerji so v spodnji

vrsti. Podjetja, ki uspešno uporabljajo koncept KAM niso osredotočena izključno samo na ključne kupce, temveč pozornost posvečajo tudi kazalnikom uspešnosti poslovanja in celotnemu odločevalskemu procesu. Slednja sta v direktni povezavi s kupčevimi zahtevami, zato avtor predlaga, da če podjetje uspešno deluje v tradicionalni strukturi in nima namena drastično posegati v organizacijske spremembe zaradi objektivnih razlogov, potem naj poskusijo organizacijsko strukturo obrniti navzdol, saj bi naj tako bili silosi postavljeni pravilni smeri, torej v smeri kupca. Bistvo KAM hierarhije je, da bi morala obstajati takšna struktura managementa, da bi pomagala tistim, ki se ukvarjajo s strankami.

Slika 6: Tradicionalna in KAM hierarhija



Vir: P. Cheverton, Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status, 2012, str. 318.

Pri umeščanju skrbnika v organizacijsko strukturo se pojavi tudi vprašanje, ali naj skrbniki delujejo na ravni prodaje ali predstavljajo novo organizacijsko raven v podjetju. Kempeners in van der Hart (1999, str. 317) sta pri umeščanju skrbnika v organizacijsko shemo navedla dve možnosti. Pri prvi, najpreprostejši možnosti **skrbnika umestimo v prodajno službo**. To ne zahteva vpeljave posebne organizacijske rešitve, saj so skrbniki del prodajnega osebja. Posledično so podrejeni vodji prodaje, iz česar izhajajo številne slabosti. Med drugimi skrbnik nima prave moči in avtoritete, nima možnosti koordinacije z ostalimi funkcijami, niti nima povezave z višjimi ravni v podjetju. V takem primeru je skrbnik le eden izmed zaposlenih v prodaji, zato obstaja nevarnost, da bodo preostali zaposleni nanj gledali kot na nepotrebnega. Podjetja običajno ločijo skrbnika od ostalega prodajnega osebja, saj se njegove naloge in potrebna znanja razlikujejo od ostalega prodajnega osebja. Druga možnost je torej **vpeljavo nove ravni**, ki zahteva skrbno premišljen postopek. V tem primeru podjetje izbrane ključne kupce odvzame prodajni službi in jih dodeli skrbnikom in so tako v celoti pod njihovim okriljem. Slednji so podrejeni vodji ali vodji skrbnikov, ki je v hierarhiji na isti ravni kot vodja prodaje in neposredno podrejen vrhovnim vodjem. Ta oblika umestitve skrbnika v organizacijsko shemo podjetja lahko ustvari vtis, da so skrbniki v podjetju posebna elita, kar lahko ogrozi sodelovanje med njimi in zaposlenimi v prodajni službi.

Pomemben element, ki ga naj bi ga podjetja upoštevala je tudi lokacija skrbnika, ki naj bi bil čim bližje svojim ključnim kupcem. Kadar skrbnik skrbi za večje število ključnih kupcev,

so le-ti izbrani tako, da so si čim bližje. Enako velja tudi za člane tima (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 322). Z njima se ne strinjata Ryals in McDonald (2008, str. 306), ki navajata, da je dodeljevanje ključnih kupcev skrbniku na takšni osnovi nesmiselno. Poudarjata, da se posamezni ključni kupec dodeli tistemu skrbniku, ki bo lahko v odnosu kar najbolj izkoristil lastne karakterne prednosti.

Pri uvajanju koncepta KAM se podjetja lahko odločijo ali kombinirajo med petimi organizacijskimi rešitvami oziroma programi (Shapiro & Moriarty, 1984):

- **Ni programa** – v podjetju se KAM ne pojavlja v nikakršni obliki.
- **Polovični program** – v podjetju obstaja KAM, v okviru katerega zaposleni, ki poleg svojih rednih odgovornosti skrbijo tudi za ključne kupce. Polovični program pogosto predstavlja začetno stopnjo pri uvajanju KAM v podjetja. Ta oblika je sicer poceni in omogoča integracijo aktivnosti, ki so usmerjene h kupcu, ampak ni primerna za večja podjetja.
- **Polni program na ravni strateške poslovne enote** – v podjetju obstaja KAM, v okviru katerega je vodenje ključnih kupcev decentralizirano v poslovni enoti ali na ravni oddelka, ki je povezan s poslovno enoto.
- **Polni program na ravni podjetja** – v podjetju obstaja centraliziran KAM sistem. Ta oblika je primerna, kadar se ključni kupci glavnih enot prekrivajo. Kljub temu, da je program težko prilagodljiv ima skrbnik več možnosti za ravnanje s ključnimi kupci.
- **Polni program v okviru posebne poslovne enote za ravnanje s ključnimi kupci** – ustvari se ločena in popolnoma integrirana poslovna enota v okviru katere zaposleni ravnaajo zgolj s ključnimi kupci. Ta oblika je najbolj primerna, kadar podjetja ravnaajo z globalnimi ključnimi kupci.

Shapiro in Moriarty (1984) sta pri umeščanju skrbnika v organizacijsko strukturo prišla do sledečih sklepov:

- obstaja veliko možnosti in variacij;
- vsaka izmed teh možnosti ima prednosti in slabosti;
- postavljanje kompromisov med tako med možnostmi, kot tudi med prednostmi in slabosti je izredno zapleteno;
- idealna rešitev ne obstaja.

Pomembno je, da podjetja upoštevajo vse zgoraj navedene dejavnike in na osnovi le-teh ustvarijo najprimernejšo organizacijsko shemo. Wengler (2006, str. 54) navaja, da je ključ za uspešno izvajanje koncepta KAM, poleg organizacijske sheme, skrbnik ključnih kupcev. Njegove sposobnosti, naloge, odgovornosti ter vloge v različnih fazah KAM so predstavljene v naslednjih poglavjih. V nadaljevanju predstavljam le nekaj osnovnih izhodišč, ki sem jih zasledila v literaturi in predstavljajo teoretično osnovo za empirično raziskavo.

1.5 Potrebne kompetence skrbnika ključnih kupcev

Skrbnik nosi primarno odgovornost za ravnanje z dodeljenimi ključnimi kupci. S tem ima skrbnik veliko odgovornost, saj je lahko prihodnost podjetja odvisna od njegovega opravljanja dela. Skrbnik je torej osrednja oseba, okoli katere se oblikuje celotna interna organizacija podjetja. Deluje na meji stika med lastnim podjetjem in ključnim kupcem in pogosto deluje v poziciji navzkrižnih interesov med njima. Pri svojem delu bo uspešen, če bo dovolj občutljiv za potrebe oseb na obeh straneh in bo hkrati sposoben vzpostaviti zadostno zaupanje, zgraditi primere sistem poročanja, si zagotoviti spoštovanje ter pri svojem delu vzbuditi občutek vznesenosti in navdušenja nad delom, ki ga opravlja (Capon, 2001, str. 94).

Kljub temu, da je vloga skrbnika zelo pomembna v celotnem procesu KAM, je na temo identificiranja dejavnikov, ki vplivajo na delo skrbnika narejenih relativno malo raziskav. Kot je predstavljeno v nadaljevanju, so avtorji v teoriji sicer dodobra raziskali katere kompetence naj bi skrbnik imel, vendar empirično raziskovanje žal še ni dobilo take razsežnosti. Ampak obstajajo izjeme. Sengupta, Krapfel in Pusateri (2013) so razvili in testirali model uspešnosti skrbnika pri prodajnih aktivnostih (angl. *A model of key account salesperson performance*). V modelu so se osredotočili na individualne sposobnosti, predvsem na prodajno-strateške sposobnosti ter podjetniške sposobnosti. Njihov model je sestavljen na osnovi strateških sposobnosti, kakovosti komunikacije, podjetniške sposobnosti ter zaupanje kupcev. Navedeni elementi predstavljajo dejavnike, ki vplivajo na skrbnikovo prodajno uspešnost. V modelu sta imela kakovost komunikacije in zaupanje kupcev neposreden vpliv na zaznano uspešnost. Kljub drugačnemu poimenovanju modela, so se v raziskavi osredotočili na uspešnost skrbnikovih odnosov. Hutt in Walker (2006) sta se preučila uspešnost skrbnika s socialne perspektive natančneje, kako socialna mreža skrbnika vpliva na njegovo delo. Millman (1996) je preučeval vlogo skrbnika v sistemu prodaje (sistem, ki prodaja celovite pakete izdelkov ali storitev). Zupancic (2008) opozarja, da se pri konceptu KAM zanemarija dejstvo, da je v proces vključen tudi človeški kontakt. Poudaril je tudi, da obstaja precejšnje povpraševanje po raziskavah, ki bi se osredotočile na tako imenovane mehke dejavnike kot so zaupanje, harmonija in sočutje.

Nabor in pomembnost posameznih sposobnosti in znanj se spreminja glede na doseženo stopnjo odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem, kar je prikazano v Tabeli 1. McDonald, Rogers in Woodburn (2000, str. 222) navajajo naslednje potrebne sposobnosti in znanja skrbnika:

- znanja za delo z ljudmi: komunikacijske veščine, sposobnost poslušanja in prepričevanja, vodstvene sposobnosti, kredibilnost;
- sposobnost mišljenja: analitično mišljenje, kreativnost, fleksibilnost, strateško razmišljanje, sposobnost graditve odnosov;
- znanje projektnega in administrativnega dela;

- posedovanje relevantnih znanj: tehnično znanje o izdelkih ali storitvah, poznavanje poslovanja ključnega kupca in trga, poznavanje financ in prava, znanja za delo z računalnikom, poznavanje kultur in tujih jezikov;
- osebnostne kvalitete: integriteta, prodaje in pogajalske sposobnosti, všečnost.

Na uvodni in zgodnji stopnji odnosa so bolj poudarjene osebnostne lastnosti skrbnika in njegova relevantna tehnična znanja, hkrati mora skrbnik ključnih kupcev znati predstaviti podjetje na način, ki bo najbolj privlačil kupce. V uvodnih fazah skrbnik potrebuje skoraj podobne kompetence, kot jih ima najboljši prodajalec (McDonald & Meldrum, 2013, str. 246). Na stopnji partnerstva in strateškega partnerstva so bolj pomembne sposobnost uspešnega komuniciranja in mišljenja ter sposobnost projektnega in administrativnega dela (McDonald et al., 2000, str. 219). McDonald in Meldrum (2013, str. 246) navajata, da v teh fazah odnosa med ključnim kupcem in skrbnikom, slednji potrebuje politično-podjetniške sposobnosti, saj mora delovati kot posrednik med svojim podjetjem in podjetjem kupca in mora biti hkrati sposoben reševati kupčeve probleme.

Tabela 1: Sprememba potrebnih znanj in veščin z razvojem odnosa

	Uvodna stopnja	Zgodnja stopnja	Vmesna stopnja	Partnerstvo	Strateško partnerstvo
Znanja za delo z ljudmi					
Sposobnost mišljenja					
Sposobnost projektnega in administrativnega dela					
Posedovanje tehničnih znanj					
Posedovanje potrebnih splošnih znanj					
Osebnostne kvalitete					

Vir: M. McDonald et al., Key customers: How to manage the profitably, 2000, str. 219.

Abratt in Kelly (2002) sta ugotovila, da so tako dobavitelji kot kupci sposobnost reševanja problemov označili kot ključni dejavnik uspeha koncepta KAM. Poleg navedenih sta McDonald in Meldrum (2013, str. 246) med potrebne kompetence vključila še odgovornost do KA tima, visoko raven organiziranosti in vodstvene sposobnosti.

Za uspešno opravljanje dela skrbnika je pomembno, da ima primeren odnos do ključnega kupca in njegovih predstavnikov, razume dejavnost in poslovanje ključnega kupca, zagotovi primerno odzivnost, aktivno sodeluje v procesu dela s ključnim kupcem, v proces vključi tudi druge zaposlene v podjetju, ter da je zmožen dosegati zastavljene cilje. Poleg navedenih Capon (2001, str. 114) navaja tudi zmožnosti, ki še dodatno ločijo med zelo uspešnimi in manj uspešnimi skrbniki. Med drugimi so to:

- zmožnost usklajevanja strateških ciljev podjetja ključnega kupca z lastnimi cilji podjetja;
- zmožnost razumevanja potreb ključnega kupca izven okvirov izdelka ali storitve;
- zmožnost razumevanja finančnih posledic sprejetih odločitev;
- zmožnost organiziranja razpoložljivih virov lastnega podjetja pri delu s ključnim kupcem;
- zmožnost lastne ocenitve in nepretrganega učenja;
- posedovanje osnovnih prodajnih veščin.

Speakman in Ryals (2012, str. 361–363) sta poudarila, da pri izpolnjevanju zahtev ključnih kupcev in ohranjanju dolgoročnih odnosov skrbnik lahko naleti na številne konflikte s preostalimi udeleženci, zato je pomembno, da skrbnik razume naravo in strategijo teh konfliktov, z namenom obvladovanja le-teh. Avtorja sta namreč ugotovila, da skrbniki pogosto znotraj podjetja obvladujejo več konfliktov hkrati, trajanje in intenzivnost teh konfliktov pa se lahko razlikuje.

Glede na naravo dela skrbnika je Cheverton (2012, str. 324–333) opredelil tri nujno potrebne sposobnosti za uspešno opravljanje dela, saj vsega dela ne more prenesti na člane KA ekipe. Sledeče sposobnosti so sicer odvisne glede na dane okoliščine, vendar so v večini primerov trenerstvo, timsko vodenje in politično-podjetništvo prioritete sposobnosti.

Trenerstvo (angl. *Coaching*) je pomembna in pogosto ignorirana tema, ki do izraza pride predvsem pri izobraževanju in razvoju. Prodajniki so pogosto v zmoti, ker menijo, da bodo odlični trenerji, ker so običajno dobri govorniki ter imajo dobre sposobnosti prezentacije in prepričevanja. Trenerstvo izhaja iz predpostavke, da je sposobnost trenerstva drugačna od prodajnih sposobnosti, saj gre tu predvsem za poslušanje in ne govorjenje. Trenerstvo hkrati zahteva tudi strokovno izobraževanje in praktično usposabljanje. Na eni strani se prodaja začne, kadar prodajnik ima ali ve nekaj vrednega prodati in mu mora kupec (poslušalec) nameniti pozornost. Na drugi strani pri trenerstvu je tisti, ki lahko nekaj ponudi trener (poslušalec). V KAM okolju, mora trenerstvo izhajati iz predpostavke, da bodo člani ekipe boljši pri opravljanju dela kot sam trener, ter da trener le poskuša iz posameznikov pridobiti to znanje. Sposobnost trenerstva torej zahteva potrpežljivost, obzirnost in sposobnost zatiranja lastnega ega, kar lahko predstavlja precejšen izziv za številne prodajnike.

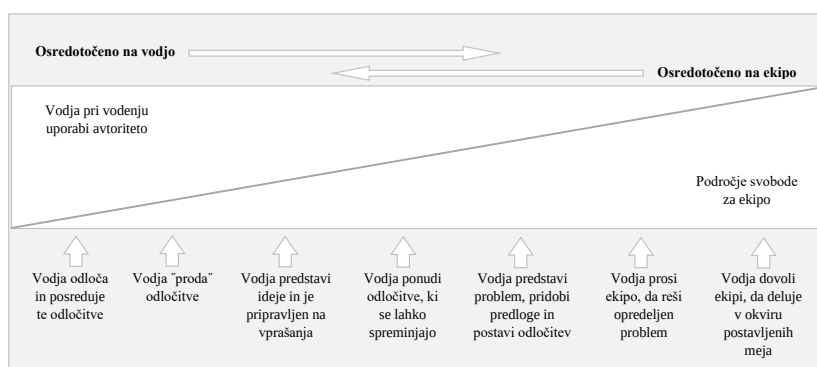
Timsko vodenje (angl. *Team leadership*) ne pomeni, da skrbnik nastopa v vlogi vodje, temveč da ima ustrezno avtoriteto. Zaposleni imajo razmeroma lahko nalogo, kadar pridobijo avtoriteto na osnovi naziva njihovega delovnega mesta (t.i. podarjena avtoriteta) v primerjavi z nalogo, v okviru katere morajo svojo avtoriteto pokazati preko svojega vedenja in odnosa (t.i. zaslužena avtoriteta). To zahteva posebne sposobnosti in znanje. Posameznik si lahko v okviru KAM avtoriteto prisluži na več različnih načinov med drugimi:

- pokaže znanje, ampak je kljub temu iskren o tistem česar ne ve;
- posvetuje se s strokovnjaki in pokaže sposobnost poslušanja;

- v proces vključi vrhnji management, a kljub temu ostane vodja orkestra;
- pokaže samozavest, hkrati ostaja realističen;
- v vodenje vključi druge udeležence, kar pomeni, da pokaže zanimanje, empatijo in drugačna stališča;
- podaja povratne informacije, sporoča o napredku in se ne skriva pred slabimi novicami in izzivi.

Slika 7 predstavlja vodstveni spekter, ki prikazuje različne izbire pristopov, od enega ekstrema do drugega. Na levi strani je vodja sto odstotno opolnomočen, nastopa avtoritativno in je vodenje centralizirano, na desni strani pa ima KA tim določeno stopnjo prostosti tako pri odločanju, kot tudi pri opravljanju svojih funkcij. Kljub temu, da je vodstveni položaj odvisen predvsem od danih okoliščin, je v zgodnjih stopnjah KAM večja verjetnost, da bo vodja deloval na levi strani od centra, seveda s ciljem, da se, v kolikor mu bodo okoliščine to dopuščale premakne na desno stran.

Slika 7: Vodstveni spekter



Vir: P. Cheverton, *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2012, str. 325.

Politično podjetništvo (angl. *Political entrepreneurship*) vključuje visoko stopnjo političnega zavedanja in diplomatsko samozavest. Vodenje, management KA tima in trenerstvo poteka znotraj kompleksne organizacije, torej skrbnikovega podjetja. Hkrati mora delo izvajati na način, da bo relevanten tudi v drugi kompleksni organizaciji, to je podjetju ključnega kupca. Skrbnik mora tako vedeti kdaj mora potisniti in kdaj se mora umakniti, kdaj mora vztrajati in kdaj se pogajati in ravno zato je sposobnost političnega podjetništva verjetno najpomembnejša izmed treh. Podjetniški del sposobnosti se nanaša predvsem na poslovni občutek. Gre za to, da skrbnik opazi priložnost in jo izkoristi. To sicer zveni kot prodajnikovo področje, vendar ni. Skrbnik mora skupaj z ekipo pravilno razsoditi glede teh priložnosti, njihova razsodba naj temelji na osnovi vpliva priložnosti na celotno poslovanje podjetja. Politični del sposobnosti običajno predstavlja prodajnikom težavo. Običajno se jim zelo mudi in politične sposobnosti lahko pridobijo tekom izkušenj. Razpoložljivost vrhnjega managementa v vlogi trenerja in mentorja je zato zelo pomembna.

Kljub temu, da najuspešnejši skrbniki mnoge od navedenih kompetenc zagotovo imajo, je zelo težko oziroma skoraj nemogoče najti osebo, ki imela vse zgoraj navedene sposobnosti in kompetence. Rešitev se ne skriva v iskanju junakov, temveč v KA timu, ki mora biti skrbno izbran na podlagi kombinacije potrebnih sposobnosti. Seveda to ne pomeni, da skrbnik nadaljuje s sposobnostmi običajnega prodajnika. Cheverton (2012, str. 324) je sposobnosti prodajnika in skrbnika prikazal s pomočjo glasbene analogije. Prodajnik mora biti pripravljen odložiti violino in vzeti v roke dirigentsko palico, kajti njegova vloga je sedaj voditi orkester, torej motivirati druge, razporejati naloge ter koordinirati prodajo v ekipi.

1.6 Razlikovanje med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev

Skozi razvoj KAM se je pokazalo, da se znanja, ki jih potrebuje skrbnik razlikujejo od znanj, ki ji jih potrebuje zaposlen v neposredni prodaji. Predvsem gre za napačno domnevo, da naj bi bila vloga skrbnika samo nadgradnja prodajnikove vloge (McDonald et al., 2000, str. 748). Skrbniki so najbolj učinkoviti takrat, kadar se osredotočajo na (dolgoročno) krepitev odnosov. Kadar se skrbnik vidi predvsem kot prodajalec, ki je osredotočen na ustvarjanje novega dobička pri kupcu, je takrat tudi slabše sprejet s strani ključnega kupca in posledično postane manj učinkovit (Maister, 1997, str. 4).

V Tabeli 2 so prikazane pričakovane sposobnosti tradicionalnega prodajnika in skrbnika. Sposobnosti prodajnika vključujejo predvsem spretnosti, ki se jih posamezniki lahko naučijo, medtem ko pristop KAM od skrbnika zahteva veliko bolj strokovno, interdisciplinarno in strateško mišljenje.

Tabela 2: Sposobnosti prodajnika in skrbnika

Sposobnosti prodajnika	Sposobnosti skrbnika
Poznavanje izdelka	Strateško razmišljanje
Medčloveške sposobnosti	Strateško vplivanje
Sposobnost prezentacije	Poslovni management
Pogajalske sposobnosti	Projektni management
Samoorganizacija	Timsko delo
Razporeditev časa	Inovativnost in kreativnost
Geografsko načrtovanje	Koordinacija
Neodvisnost	Management sprememb
	Management raznolikosti
	Trenerske sposobnosti
	Politično podjetništvo

Vir: P. Cheverton, Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status, 2012, str. 323, 324.

Na tej točki je glede na posamezne razvojne stopnje KAM, potreben premik od direktnega in transakcijskega prodajnega pristopa do bolj svetovalnega pristopa (Millman & Wilson, 1995, str. 16). Ker KAM v podjetju zajema več organizacijskih ravni, je zelo težko verjetno, da bi podjetje našlo osebo, ki poseduje vse navedene sposobnosti skrbnika. Slednji je namreč oseba v sredini, ki mora izvesti številne aktivnosti in naloge izven tradicionalne prodajne vloge (Speakman & Ryals, 2012, str. 36). Skrbniki naj bi bili v prvi vrsti managerji in ne prodajniki. Kadar skrbnika razbremenimo prodajne vloge, lahko deluje z večjo svobodo, ustvarjalnostjo in vizijo (Cheverton, 2012, str. 333).

1.7 Naloge in odgovornosti skrbnika

Vodstvo podjetja mora v celoti podpreti koncept KAM, saj le na ta način lahko razvije vse potencialne le-tega. Pogosto mora vodstvo podjetja podpreti dodelitev omejenih virov podjetja ključnemu kupcu in to na račun drugih kupcev, zagotoviti mora interno okolje za odlično ravnanje s kadri ter hkrati zagotoviti primeren način in nivo poročanja (vodja skrbnikov) skrbnika, najbolj neposredno vodstvu podjetja. Podjetje naj bi tudi znotraj organizacije razvijalo kulturo KAM (Capon, 2001, str. 74).

Podjetje od skrbnika, kot dominantne osebe v odnosu s ključnim kupcem, pričakuje ustrezen nivo komunikacije, da je pošten, vljuden ter dober poslušalec. Hkrati mora tudi nadzorovati in meriti postavljene naloge iz strateškega načrta posameznega ključnega kupca. Za izpolnitev le-teh nalog naj bi imel vodstvene sposobnosti in sposobnosti managementa znanja. Jones in Ilsley (2013, str. 11) navajata, da podjetje od skrbnika pričakuje da, razume vse vidike koncepta KAM, proaktivno razvije več poslov s kupcem, vzpostavi močan odnos z odločevalci v podjetju ključnega kupca, zgradi dobro ozaveščenost o zmogljivosti svojega podjetja ter je na dnevni ravni sposoben profesionalno ravnati s ključnim kupcem in z njim vzpostaviti poslovno-partnerski odnos.

Na drugi strani sta navedla, da se z vidika ključnega kupca od skrbnika pričakuje, da je dostopen za vsa vprašanja kupca, razume njegovo poslovanje, potrebe trga in konkurenčno okolje, pomaga prodajati izdelke oziroma storitve, s katerimi se doseže zastavljene poslovne cilje, doda vrednost poslovnemu odnosu (npr. deluje kot svetovalec pri vprašanjih, ki niso neposredno vezana na glavno dejavnost ključnega kupca), pomaga izkoristiti tržne priložnosti in kadar je le mogoče, najde nove in zanimive poslovne izzive ter vedno deluje pošteno in profesionalno (Jones & Ilsley, 2013, str. 10). Čim močnejši je odnos med skrbnikom in ključnim kupcem, tem večja je možnost, da bo skrbnik uspešnejši pri opravljanju svojega dela (Sharma, 2006, str. 144).

Skrbnik mora v okviru svojih nalog, skupaj s ključnim kupcem pripraviti tudi skupni načrt poslovanja. V okviru načrta mora skrbnik opisati vse identificirane inovacije in/ali priložnosti za lastno podjetje in za podjetje ključnega kupca, vse osebe, ki bodo vključene v proces in kakšne investicije bi bile potrebne (Ryals & McDonald, 2008, str. 137).

McDonald et al. (1997, str. 748) so opredelili naloge skrbnika, med drugimi da:

- zagotovi, da so cilji podjetja točno določeni za posameznega ključnega kupca;
- razvija in implementira strategijo in akcijske programe za posamezne ključne kupce;
- razvija in vzdržuje odnose s ključnimi kupci;
- vzpostavi in vodi KA tim, ki je zadolžen za posameznega ključnega kupca;
- zazna in se primerno odzove na informacije;
- demonstrira učinkovit in moderen stil vodenja;
- postavi cilje KA tima kot prioriteto;
- se sooči s pomembnimi temami.

Ena izmed odgovornosti skrbnika je, da zagotovi cilje podjetja pri delu s konkretnim ključnim kupcem. Ti cilji so za posameznega kupca najpogosteje izraženi z doseženim dobičkom in prometom v dogovorjenem časovnem okviru. Cilji so lahko glede na postavljene kriterije tudi drugačni. Skrbnik je odgovoren za razvoj in izvrševanje strateškega in akcijskega načrta za posamezne ključne kupce, za katere je zadolžen ter za razvijanje in management odnosov z osebjem ključnega kupca. Običajno vsega dela ne opravlja sam, ampak mora zgraditi skupino komplementarnih sodelavcev, ki mu pomagajo pri doseganju zastavljenih nalog. Skrbnik mora tudi dobro in tesno sodelovati s prodajnim osebjem lastnega podjetja. Ker je skrbnik centralna oseba v odnosu med lastnim podjetjem in ključnim kupcem, je pomembno, da z informacijskim sistemom zajema ključne informacije, ki so potrebne za ravnanje s ključnim kupcem in le-te posreduje vsem članom KA tima (Capon, 2001, str. 94).

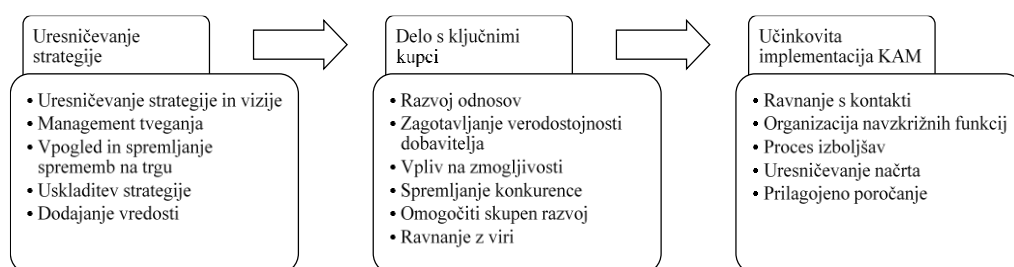
Odgovornosti in naloge skrbnika se razlikujejo glede na panogo v kateri deluje podjetje, velikost podjetja in glede na naravo dejavnosti. Millman in Wilson (1995, str. 17) sta v okviru raziskovanja skrbnikove vloge navedla njegove štiri glavne naloge:

- odgovornost za povečanje prodaje oziroma dobička enega ali več ključnih kupcev;
- konsistentnost v skladu s poslovnimi cilji celotnega portfelja ključnega kupca;
- delovanje na več ravneh, multi-funkcijski procesi izmenjave;
- spodbujanje koncepta KAM v lastnem podjetju.

Zadnja točka je pomembna predvsem zato, ker se pojavijo vprašanja o navidezni ranljivosti podjetjih, ki se močno opirajo samo na eno osebo, torej na skrbnika, ki igra osrednjo vlogo managementu s ključnim kupcem (Millman & Wilson, 1995, str. 17). Potrebno se je zavedati, da je finančna uspešnost podjetja pogosto odvisna od njihovega odnosa s strateško najbolj pomembnimi kupci (Woodburn & Wilson, 2014, str. 539). Žal vodilni v podjetju pogosto ne sodelujejo s skrbnikom in napravijo napako, ko skrbnika prepustijo samemu sebi. Skrbnik ključnih kupcev mora imeti tesne odnose z vodilnimi v svojem podjetju, saj je s tem skrbniku podeljena avtoriteta, s katero lahko dosežejo svoje cilje.

Koncept KAM zahteva premišljeno in načrtno ravnanje, kadar se odloča o organizaciji v podjetju. Workman, Homburg in Jensen (2003, str. 13) so ugotovili, da ključ do uspeha ni formalizacija ravnanja s ključnimi kupci, temveč kultura podjetja, ki strmi k zavezanosti drugačnega obravnavanja ključnih kupcev. Zanj je odgovoren vrhnji management, ki s svojim zgledom ustvarja primerno klimo znotraj podjetja, ki vodi do predanosti vseh zaposlenih, ki so vključeni v proces KAM. Woodburn (2006, str. 12) v treh stopnjah predstavi vlogo KAM, kar prikazuje Slika 8 in tej osnovi določi katera dela naj bi opravljalo podjetje in katera skrbnik.

Slika 8: Vloga KAM v podjetju



Vir: D. Woodburn, Competencies for key account managers, 2006, str. 12.

Z identifikacijo vlog in nalog podjetja oziroma dobavitelja in skrbnika je Woodburn (2006, str. 13–17) prikazala odnos med skrbnikom in dobaviteljem. Nekateri elementi nalog se ponavljajo, saj se zahteva podobno vedenje za implementacijo različnih vidikov KAM. Tako mora na prvi stopnji podjetje med drugimi najprej jasno opredeliti strategijo in vizijo, ki jo skrbnik poskuša uspešno prenesti na ključne kupce. Podjetje mora podati smernice o morebitnih pomembnih tveganjih, skrbnik mora identificirati tveganje na trgu in relativno tveganje za ključnega kupca. Podjetje mora preveriti, če je njihova strategija usklajena s tržnimi spremembami, skrbnik sodeluje pri razvoju inovacij in identificira in razvija nove poslovne priložnosti.

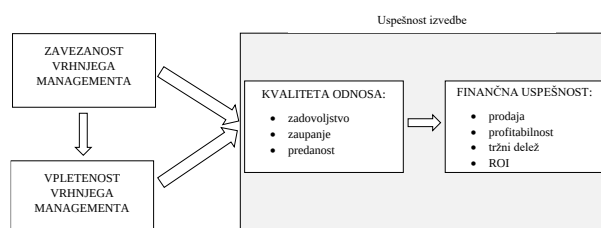
Na drugi stopnji mora podjetje najprej sprejeti politiko KAM in skrbniku zagotoviti ustrezno avtoriteto, on pa mora razviti zaupanje med dobaviteljem in ključnim kupcem ter ga redno obveščati o poslovanju dobavitelja in trgu. Pri zapletenih prodajnih situacijah in pri reševanju kupčevih težav je uspešnost skrbnika odvisna predvsem od zagotavljanja dostopa do pravih ljudi in informacij (Hutt & Walker, 2006, str. 469). Podjetje mora zagotoviti potrebne informacije in predvsem ustvariti pravilno organizacijsko klimo in kulturo, skrbnik mora ugotoviti in razumeti dobaviteljeve prednosti in omejitve ter komunicirati in delovati preko meja svojega podjetja. Slednje mora definirati kako konkurenca vpliva na poslovanje podjetja, skrbnik mora preko različnih kontaktov poskrbeti za pretok in delitev informacij. Pardo (1999, str. 283) pove, da informacije pridobi iz dveh omrežij, in sicer iz zunanjega omrežja, ki vključuje ključnega kupca in njegovo okolje (podizvajalci, morda drugi

dobavitelji in kupci) in iz internega omrežja, ki vključuje vse vire dobavitelja v vsakem danem trenutku.

Na zadnji stopnji mora skrbnik interpretirati potrebe tako dobavitelja kot ključnega kupca, podjetje mora zagotoviti podporo in ustrezno udeležbo vodilnih v podjetju. Nenazadnje, skrbnik mora v okviru svojega dela identificirati priložnosti za izboljšanje in takrat je naloga podjetja, da je deluje odprto in pripravljeno na morebitne spremembe. Skrbnik, tako kot člani prodajnega in podpornega osebja opravlja vlogo graditelja odnosa, kar med drugimi vključuje tudi vlogo pogajalca, svetovalca, tolmača kupčevih potreb in vrednot, kupčevega odvetnika in prijatelja ter informacijskega posrednika (Woodburn, 2006, str. 17). Na osnovi opredeljenih nalog in vlog podjetja in skrbnika vidimo, kako pomembna je podpora in sodelovanje celotnega podjetja pri uveljavljanju koncepta KAM. Njene ugotovitve potrjujejo tudi druge raziskave.

Ena izmed teh je študij je preučevala vpliv predanosti in vključevanje vrhnjega management na kakovost odnosa ter posledično, kako kakovost vpliva na finančno uspešnost podjetja. Tzempelikos (2015) je na podlagi pridobljenih rezultatov opravljene študije, ki ponuja vpogled v vlogo vodstva pri managementu učinkovitih KAM odnosov ugotovil, da rezultati v veliki meri podpirajo odnose, ki so bili predlagani v konceptualni okvir. Konceptualni model je prikazan na Sliki 9. Ugotovil je, da je zavezanost (angl. *Commitment*) vrhnjega managementa obvezen pogoj za vrhnji management pri vključevanju (angl. *Involvement*) v KAM odnose. Ugotovil je, da ima vključenost vrhnjega managementa pozitiven učinek na kvaliteto odnosov, ki pozitivno vpliva na finančno uspešnost. Njegove ugotovitve poudarjajo pomen oblikovanja tesnih vezi s ključnimi kupci za doseganje uspešnih rezultatov. Vrhnji management (angl. *Top management*) mora v celoti podpirati koncept KAM, kar vključuje tudi podporo skrbniku, pri čemer morajo biti pozorni na morebitne napetosti v odnosu. Pogosto skrbniki namreč zaznajo vpletenost vrhnjega managementa kot poskus podcenjevanja njihove vloge glavnega stika (Guesalaga & Johnston, 2010, str. 1067).

Slika 9: Konceptualni model



Vir: N. Tzempelikos, *Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness*, 2015, str. 34.

Na tej točki mora vrhnji management hkrati aktivno sodelovati v procesu KAM in pokazati visoko raven političnih in podjetniških sposobnosti (Wilson & Millman, 2003). Vrhnji

management mora skrbnika podpirati predvsem v smislu, da sodeluje pri sprejemanju pomembnejših odločitev, jih trenira in nadzoruje, primerno nagrajuje, pokaže zanimanje za morebitne težave in prevzame odgovornost za svoje aktivnosti. To mora opraviti na način, ki ni v nasprotju oziroma se ne prekriva z vlogo skrbnika.

1.7.1 Vloga skrbnika na različnih stopnjah KAM

Prevladujoča vloga skrbnika je povezana z razvojem koncepta KAM. Wotruba (1991, str. 4) navaja, da je bila prvotna vloga skrbnika prodaja, ter da je bil v očeh drugih le poseben prodajalec, ki skrbi za določenega kupca. Wengler (2006, str. 54) navaja bolj sodoben pogled na skrbnika in pravi, da je skrbnik oseba, ki rešuje probleme in ključnim kupcem ponuja prilagojene ali celo individualizirane izdelke ali storitve.

Cheverton (2012, str. 74) KAM opredeli kot potovanje, v okviru katerega se postopoma razvijajo odnosi s ključnimi kupci. Preden se določi osebe, ki bodo opravljale delo skrbnika in njihove aktivnosti mora vodstvo podjetja opredeliti vlogo in pričakovanja skrbnika.

Woodburn (2006, str. 5) navaja, da gre za pomembno razpravo, saj pogosto obstajajo različni in nezdružljivi pogledi na vlogo skrbnika, kar lahko privede do imenovanja napačnih ljudi na omenjeno delovno mesto. Če podjetja razumejo koncept KAM kot kratkoročni generator prihodkov, potem bo vloga skrbnika predvsem prodaja. Ampak če podjetje razume koncept KAM pravilno, torej kot na dolgoročni odnos s ključnimi kupci, potem bo vloga skrbnika drugačna, hkrati bo potreboval tudi širši nabor znanj in kompetenc.

Večina študij je pokazala, da mora skrbnik sicer graditi odnose s ključnim kupcem, vendar je večina njegovih aktivnosti povezana s pridobivanjem virov v lastnem podjetju, in sicer z namenom, da lahko skrbnik zadovolji pričakovanja kupca (McDonald et al., 2000, str. 211). V očeh kupca namreč skrbnik predstavlja svoje podjetje ter se hkrati od njega pričakuje, da bo izpolnil svoje obljube oziroma obljube, ki jih mu jih je dal dobavitelj.

Obstajajo številni načini, preko katerih se lahko izrazi vloga skrbnika. McDonald in Woodburn (2007, str. 289) navajata, da ima skrbnik dve glavni vlogi:

- Implementacija (angl. *Implementation*): to pomeni, da se mora odločiti, kaj se bo zgodilo s ključnim kupcem in zagotoviti, da se to tudi izvede. Implementacija zahteva ustrezne strategije in načrte, ki temeljijo na globokem razumevanju ključnega kupca. Tu se od skrbnika pričakuje, da bo odgovoren, bo odlično poznal svoje ključne kupce in bo znal razviti dodano vrednost.
- Podpora (angl. *Facilitation*): vključuje razvoj odnosov, ki bodo omogočali poslovno strategijo. To presega odnos s ključno osebo v podjetju ključnega kupca in zahteva odnose z drugimi funkcijami v njegovem podjetju, mogoče tudi odnose z zunanjimi partnerji. Tu se od skrbnika pričakuje, da presega meje znotraj podjetja dobavitelja, kot

tudi v podjetju ključnega kupca, da predstavlja kontaktno točko v podjetju, ter da predstavlja kanal za prenos informacij in komuniciranje.

Skrbnik mora med njima ohranjati ravnovesje, pri čemer mora upoštevati, da je brez poslovnega namena izgradnja odnosov nesmiselna (McDonald & Woodburn, 2007, str. 289). Žal avtorja nista edina ki poudarjata, da skrbnik pogosto ne dobi dovolj avtoritete, s katero bi lahko omenjeni vlogi uravnaval. Petković (2001, str. 35) navaja, da skrbnik pri opravljanju svojega dela lahko naleti na probleme, ki so povezani z njegovimi dodeljenimi pristojnostmi in avtoriteto, ki jo potrebuje, da v lastnem podjetju deluje kot zaupnik ključnega kupca. Slednji od skrbnika pričakuje, da bo kompetenten in da bo imel znotraj svojega podjetja zadosti avtoritete, na osnovi katere bo sposoben reševati nastale probleme.

Tabela 3 prikazuje, kako se vloga skrbnika v podjetju spreminja glede na posamezno stopnjo koncepta KAM. Temnejša polja predstavljajo bolj poudarjeno vlogo skrbnika ključnih kupcev na posamezni stopnji. Na začetnih dveh stopnjah so poudarjene vloge osnovnega kontakta s ključnim kupcem, ustvarjanje vrednosti ter ustrezna komunikacija. Bolj kot se razvija odnos med dobaviteljem in ključnim kupcem, bolj so pomembne vloge skrbnika, vodje ter sposobnost managementa znanja. Pri zadnjih dveh fazah je v proces KAM vključeno večje število ljudi iz obeh podjetij, zaradi česar lahko hitreje pride do težav. Zato je pomembno, da skrbnik nastopa v vlogi trenerja, torej da lahko pripravi in usmeri zaposlene. Kadar sta podjetji strateška partnerja je vloga skrbnika predvsem usklajevanje tako zaposlenih kot tudi aktivnosti, ki potekajo v procesu KAM (McDonald et al., 2000, str. 218).

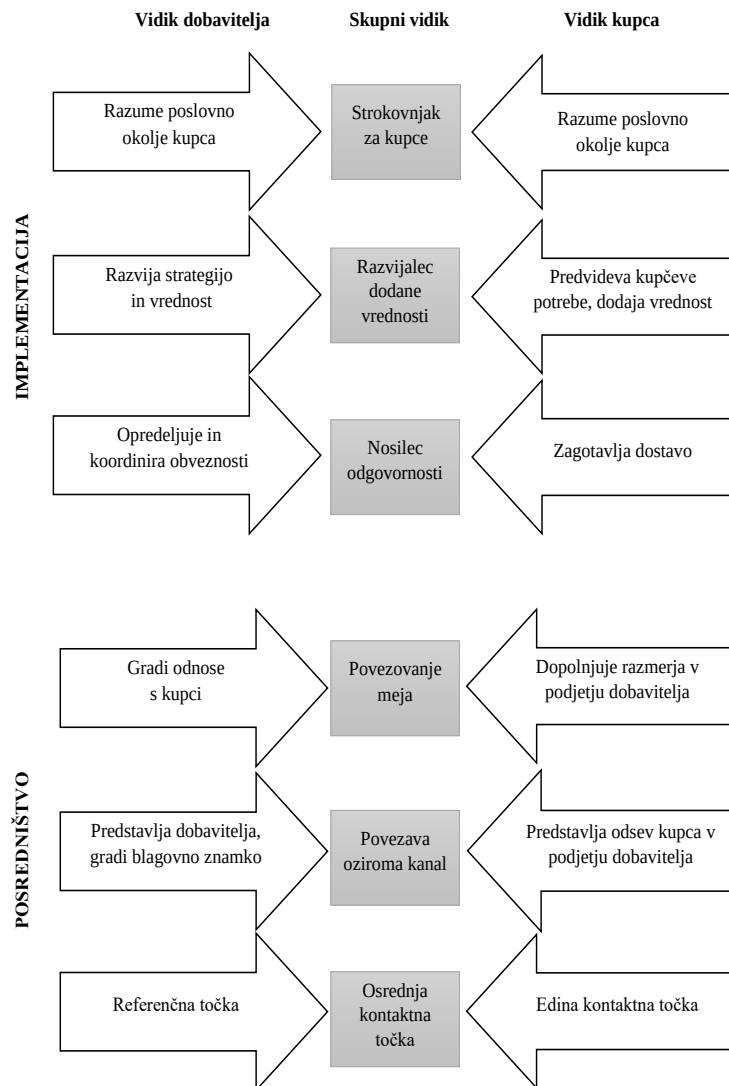
Tabela 3: Razvoj vlog skrbnika z razvojem odnosa s ključnim kupcem

	Uvodna stopnja	Zgodnja stopnja	Vmesna stopnja	Partnerstvo	Strateško partnerstvo
Vzdrževanje stika s ključnim kupcem					
Ustvarjanje vrednosti s ključnim kupcem					
Komunikativnost					
Skrbnik					
Vodja					
Management znanja					

Vir: M. McDonald et al., Key customers: How to manage the profitably, 2000, str. 219.

Dobavitelj in ključni kupec imata vsak svoj pogled na vlogo skrbnika. Kljub temu da posamezne vloge vsaka stran izrazi na drugačen način, so v osnovi te vloge bolj ali manj podobne. Oba pogleda sta predstavljena na Sliki 10.

Slika 10: Različni pogledi na vlogo skrbnika v podjetju



Vir: M. McDonald & D. Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2007, str. 290.

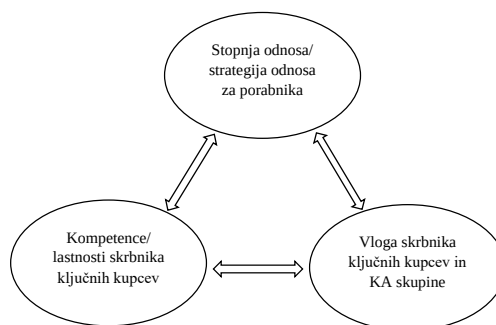
Vlogi strokovnjak za kupce (angl. *Expert in the customer*) in razvijalec vrednosti (angl. *Value developer*) sta temeljni za uspešno opravljanje dela, a kljub temu sta v mnogih podjetjih slabo pojasnjeni. Zato skrbnikom pogosto primanjkuje razumevanje poslovnega okolja kupca in trga, posledično tudi ne vedo kako povečati vrednost storitve v očeh kupca. Vloga kjer skrbnik predstavlja nosilca odgovornosti (angl. *Point of accountability*) je veliko bolj razjasnjena. Kupec na eni strani pričakuje, da bo skrbnik izpolnil dane obljube, dobavitelj na drugi strani pričakuje, da bo skrbnik zagotovil prihodke in bruto maržo. Vloga povezovanja meja (angl. *Boundary spanner*) ima izreden pomen in za skrbnika pomeni, da ustvari stike znotraj kupčevega in dobaviteljevega podjetja. V kolikor stiki ne obstajajo, lahko podjetja poiščejo cenejši in bolj enostaven način ravnanja s ključnimi kupci. Vloga povezave oziroma kanala (angl. *Conduit*) z vidika dobavitelja zajema predvsem informiranje

in komuniciranje, z vidika ključnega kupca pa ima globlji pomen. Slednji namreč pričakuje, da bo njegova strategija znana tudi na najvišji ravni v podjetju dobavitelja ter hkrati od dobavitelja pričakuje, da ga bo obveščal o vseh morebitnih spremembah, ki bi vplivale na njegovo poslovanje, še preden te postanejo javne. Običajno dobavitelj to vlogo vidi bolj v smislu prejemanja informacij o poslovanju stranke in nameni premalo pozornosti povratnim informacijam. Skrbnik deluje tudi kot osrednja kontaktna točka (angl. *Focal point of contact*), kar ne pomeni, da je tudi edina kontaktna točka. Tako dobavitelj kot ključni kupec si želita trdne medsebojne odnose, ki vključujejo vsaj nekaj ljudi na obeh straneh (McDonald & Woodburn, 2007, str. 289–292).

Na podlagi implementacije ugotovimo, da so pričakovanja in odgovornosti na posamezni ravni jasno razmejena. Zelo pomembno vlogo ima vrhnji management, ki mora biti neposredno in aktivno udeležen v koncept KAM, izražati prednost strategiji, zagotoviti primerno in pozitivno interno okolje ter zagotavljati sisteme in procese za uresničevanje KAM sistema. Napolitano (1997, str. 5) poudarja, da je sodelovanje vrhnjega managementa najpomembnejši indikator uspešnosti KAM. Vodja skrbnikov na drugi strani predstavlja glavno vez med vrhnjim managementom in skrbniki ter mora pozitivno vplivati na razvoj in uresničevanje KAM strategije, zagotavljati mora podporo podjetju, sistemu, procesom in kadrom, oblikovati mora način komuniciranja med vodilnimi na najvišjem nivoju in nenazadnje skrbeti za odpravljanje morebitnih nesporazumov med ključnimi kupci.

Vloga skrbnika v veliki meri vpliva na njegov odnos s preostalimi udeleženci. Namreč vsi odnosi s kupci ne zahtevajo uporabe vseh skrbnikovih vlog, niti ne uporabe vseh njegovih kompetenc. Kadar se skrbnik sooči s preprostim odnosom, mu ni treba igrati vseh njegovih vlog. Na primer, če ključni kupec ne upraviči prisotnosti KA tima, skrbniku ni treba igrati vloge vodje. Na drugi strani, če je strategija za posameznega ključnega kupca zelo zahtevna, lahko člani KA tima prevzamejo kakšno vlogo. Vloga tako skrbnika, kot KA tima se nanaša na odnos in strategijo za posameznega ključnega kupca, ki hkrati tudi določa potrebne kompetence (McDonald & Woodburn, 2007, str. 293). Ta odnos nam prikazuje Slika 11.

Slika 11: Povezava med odnosi, vlogami in kompetencami



Vir: M. McDonald & D. Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2007, str. 293.

Pardo (1999, str. 282) navaja »en glas« (angl. *One voice*) kot izraz, ki so ga avtorji pogosto uporabljali in izraz, ki jih je postopoma vodil v napačno prepričanje. Skrbnika so označili kot osebo, na katero se lahko ključni kupci vedno obrnejo, ne glede na njihovo vprašanje. To je v podjetjih pripeljalo do zmedenosti in celo konflikta. Povzročilo je dvome in strahove o tem, ali je skrbnik, zaradi svojega dela, prevzel naloge in aktivnosti drugih delovnih mest, ki so jih opravljali drugi zaposleni znotraj podjetja. Ko je vloga skrbnika v podjetju rasla, so prodajni predstavniki videli v njem tveganje, da jim bo prevzel kupce, katere bi vodil iz enega mesta, torej centralizirano. Kljub temu, da se je to zgodilo samo v nekaterih podjetjih, je bila ta vloga daleč od prvotne vloge skrbnika. Namreč prvotna ideja, ki stoji za prisotnostjo skrbnika v podjetju je, da se doda nova dimenzija, kako lahko dobavitelj vidi ključnega kupca. Skrbnik je več kot le »en glas«, v resnici je oseba na privilegiranem položaju. To vlogo ima predvsem zaradi njegovega popolne informiranosti odnosa med lastnim podjetjem in ključnim kupcem. Je torej privilegiran informator.

Vloga skrbnika je torej zelo kompleksna, hkrati je tudi njegova avtoriteta običajno slabo določena. To je sicer napačno, ampak najpogosteje skrbniki vidijo svojo vlogo kot osebo, ki nosi glavno breme izgradnje odnosa s ključnim kupcem. Njihova naloga je namreč vzdrževanje odnosov s ključnim kupcem in ne izgradnja odnosa (Maister, 1997, str. 3).

1.7.2 Idealni razpored delovnega časa skrbnika

Posamezni ključni kupci se medsebojno razlikujejo, kar za podjetje pomeni, da mora imeti skrbnik za vsakega izmed njih različna pričakovanja glede zahtev, odgovorov in uspešnosti. Večina prodajnih direktorjev bi običajno zahtevalo, da ima skrbnik izkušnje s prodajo izdelkov oziroma storitev. Ravno na tej osnovi se je pojavila potreba po različnih aktivnostih, ki naj bi jih skrbnik imel.

McDonald in Woodburn (2007, str. 307) sta s pomočjo več skupin analizirala aktivnosti skrbnika in udeleženci so se dosledno strinjali, da prodaja predstavlja le pet do deset odstotkov skrbnikovega časa. Tabela 4 prikazuje razdelitev časa skrbnika, pri čemer je skupina udeležencev iz različnih panog razmišljala o idealni razporeditvi časa in niso upoštevali časa, ki ga dejansko porabijo za določene aktivnosti. Udeleženci so se strinjali, da so prve tri navedene aktivnosti pomembnejše in posledično vzamejo več časa, kot sama prodaja. Z drugimi besedami, prodajni del vloge skrbnika je manj pomemben, kot katerikoli od preostalih aktivnosti in ni bolj pomemben, kot nekaj drugih aktivnosti. Raziskava je na koncu tudi pokazala, da prodaja ni del vloge, ki bi ga ključni kupci najbolj cenili.

Iz tabele je razvidno, da je vloga prodaje v razporeditvi delovnega časa skrbnika zelo majhna glede na njegove preostale funkcije. Najpomembnejša je skrb za odnose s ključnimi kupci ter operativna dela, ki so s tem povezana. Ne glede na skrbnikove potrebne kompetence in njegove naloge nam ni potrebno iskati super-oseb, saj se v podjetju lahko oblikujejo

heterogeni KA timi, pri čemer je pomembno, da ima podjetje zaupanje v sposobnosti članov KA timov, saj vsak izmed njih zaseda določeno timsko vlogo.

Tabela 4: Idealen razpored časa skrbnika

Aktivnost	Delež časa (v %)
Razvijanje odnosov s kupci	20
Operativno udejanjenje dogovorjenega	15
Izobraževanje o panogi, razvoj strategije	10
Prodaja	5–10
Zagotavljanje notranje usklajenosti za izvedbo dogovorjenega posla	5–10
Razumevanje notranjih sposobnosti	5
Reševanje dnevnih problemov	5
Promocija blagovne znamke/posla	5
Poročanje, zagotavljanje informacij	5
Usposabljanje in izobraževanje	5
Vodenje tima	5
Drugo	10
Skupaj	100

Vir: M. McDonald & D. Woodburn, Key Account Management: The Definitive Guide, 2007, str. 307.

1.8 Tim za ravnanje s ključnimi kupci

Delo, ki ga opravlja skrbnik, je eno izmed zahtevnejših v podjetju, saj mora delovati na meji med svojim in kupčevim podjetjem in mora hkrati zadovoljiti zahteve obeh strani. Za storitvene dejavnosti je kvaliteta medsebojnih odnosov s ključnim kupcem še posebej pomembna. Skrbniku ključnih kupcev zaradi obsega in narave dela, običajno pri doseganju zastavljenih ciljev pomaga njegov KA tim. Gre za heterogeno skupino, ki jo tvorijo osebe iz različnih področij, ki kot skupina delujejo z namenom zadovoljevanja ključnih kupcev (Cheverton, 2012, str. 9). Kljub timskeemu delu, Brooks (1995, str. 6) opozarja, da podjetja ne smejo pozabiti, da gre kljub temu še vedno samo za posameznike, ki tvorijo tim.

Osredotočanje na ključne kupce ponuja skupen strateški pristop tako na medorganizacijskem, kot tudi na porabniškem trgu. Ali jih imenujemo KA timi ali strateške KA skupine, ki služijo ključnim kupcem, imajo ključno vlogo pri izvajanju strategije KAM (Lai & Gelb, 2015, str. 48). Ključni kupci namreč od dobaviteljev pričakujejo, da bodo z namenom dolgoročnega in uspešnega poslovanja skupaj gradili odnos. Kljub temu, da odnos potrebuje nego iz obeh strani, je dobavitelj tisti, ki mora v odnos vložiti več časa. Kadar dobavitelj obvladuje večjega ključnega kupca, mora upoštevati, da za uspešno obvladovanje potrebuje več kot le skrbnika. Da bi dosegli čim boljši odnos s ključnim kupcem, moramo v proces vključiti večje število ljudi, ki tako ali drugače služijo oziroma poslujejo s ključnim kupcem. Vsak, ki sodeluje pri zadovoljevanju potreb ključnega kupca lahko in dejansko vpliva na odnos. Potrebno je torej vzpostaviti čim več stikov in v odnosu doseči doslednost

in učinkovitost. Ključni kupci prav tako pričakujejo, da njihov dobavitelj oziroma skrbnik prepozna njihove posebne potrebe in morebitne priložnosti. Tudi to zahteva timsko delo, v katerega so lahko vključeni tudi zunanji partnerji (Maister, 1997, str. 1).

KA tim mora biti sestavljen iz posameznikov, ki prihajajo iz vseh ravni podjetja, iz različnih strok in iz različnih geografskih lokacij. Skupina mora ključnemu kupcu služiti in mora biti, tako kot skrbnik, odgovorna za rast in vzdrževanje odnosa. V tem primeru je naloga skrbnika, da skupino ustrezno vodi, saj so KA timi le redko definirani kot organizacijske enote. Medtem ko skrbnik lahko svoj čas posveča izključno vzdrževanju odnosa s ključnim kupcem, pa vsi člani skupine tega ne morejo. Člani KA tima najpogosteje opravljajo delo za ključnega kupca poleg drugih službenih aktivnostih in obveznostih (Maister, 1997, str. 3).

KA tim je lahko sestavljen iz članov, ki imajo tudi druge zadolžitve v podjetju in skrbniku pomagajo le pri delu svojih delovnih nalog. Zaradi tega razloga lahko pride tudi do konfliktov v odnosu do skrbnika, ki običajno ni formalno nadrejena avtoriteta zaposlenim svoje skupine (Capon, 2001, str. 94).

KA tim ni samo skupek ljudi, ki so se zbrali z namenom, da izpeljejo določen projekt in nato odidejo vsak svojo pot. Kljub temu, da se lahko sestava tima spreminja, glede na ključnega kupca in njegove potrebe, je priporočljivo, da je KA tim sestavljen iz vsaj nekaj stalnih članov, saj to lahko pozitivno vpliva na odnos med dobaviteljem in ključnim kupcem. Po navadi skupine dosegajo boljše rezultate kot posamezniki, kar zahteva kombinacijo različnih sposobnosti, izkušenj in presoje. Pri tem moramo upoštevati, da skupina lahko uspešno deluje šele takrat, kadar je njihova vloga v podjetju jasno določena ter so jim jasno poznane tudi naloge, ki jih morajo opravljati. Tako lahko eden prevzame odgovornost poročanja o uspešnost ključnih kupcev, drugi lahko spremlja kadrovske spremembe pri ključnih kupcih, tretji lahko zbira in analizira podatke na trgu ipd. Glede na kompleksne situacije v katerih KA timi delujejo, so jasno določene naloge in odgovornosti pogoj za uspešno opravljanje dela (McDonald & Woodburn, 2007, str. 295–299).

Holt (v McDonald & Woodburn, 2007, str. 303) in Capon (2001, str. 110) navajata naslednje dejavnike uspešnega KA tima:

- visok nivo znanj in medsebojnega zaupanja med člani skupine;
- medsebojno podpiranje članov skupine pri izpolnjevanju danih obljub ključnim kupcem;
- izmenjava idej in znanja;
- podporo vrhnjega managementa;
- prilagodljivost članov;
- jasno definirane timske vloge;
- visoki standardi pri delu;
- odpornost do podajanja povratnih informacij;

- jasno definirani cilji za skupino kot celoto;
- skupna predanost za doseganje rezultatov;
- učinkovite komunikacijske kanale.

Delovanje tima je pogosto odvisno tudi od osebnosti posameznih članov. Potrebno je tudi upoštevati, da so lahko različni timi uspešni v različnih situacijah. Vsak tim ima svoje prednosti in slabosti in nerealno je pričakovati, da v timu nikoli ne bo prišlo do konfliktov. Na tej točki nastopi skrbnik, ki s svojimi sposobnostmi poskuša te konflikte odpraviti in jih ponovno motivirati k sodelovanju. Belbin (2010, str. 88) v delu poudari, da bo delovanje tima neuspešno, kadar posamezniki prevzamejo vlogo v ekipi, ki ne ustreza njihovi osebnosti.

Timsko delo je tesno povezano z izvajanjem KAM. Davies (2014, str. 3) je v opravljeni študiji našel več kot 80 odstotkov podjetij, ki pri managementu odnosov s ključnimi kupci uporabljajo KA time. Kljub visokemu odstotku ni našel nobene konkurenčne prednosti podjetij pri uporabi KA timov. Je pa ugotovil, da so KA timi dejavnik diferenciacije med ključnimi kupci in običajnimi kupci.

KA tim ima tako kot skrbnik pomembno vlogo, pri zadovoljevanju potreb ključnega kupca. Operativni del skupine sicer lahko prevzame večji del odgovornosti za zagotavljanje učinkovitega izvajanja naloženih obveznosti, ampak se morajo vsi člani skupine potruditi in zgraditi čim več povezav s kupcem, saj na ta način lahko poglobijo odnos s ključnim kupcem (McDonald & Woodburn, 2007, str. 296).

1.8.1 Organizacija tima

V okviru ravnanja s ključnimi kupci, mora podjetje sprejeti pomembno odločitev, ki se nanaša na organizacijo KA tima. Slednji pod vodstvom skrbnika skrbijo za želje, interese in zahteve ključnih kupcev. Izbira posameznikov v timu je odvisna od značilnosti ključnih kupcev (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 320). Sestavljajo jo zaposleni iz vseh tistih področij, ki so vpletena v oskrbovanje ključnih kupcev. Člani skupine so lahko stalni in/ali občasni. Med slednje vključujemo tudi t.i. ad hoc time, ki sodelujejo, kadar obstajajo težave pri posameznem ključnem kupcu. Ko je težava rešena, prisotnost ad hoc tima ni več potrebna. V okviru hierarhičnega odnosa med KA timom, skrbnikom in njegovim managerjem obstaja več možnosti. V primeru ad hoc tima, posameznik deluje v svojem oddelku in je le začasno dodeljen KA timu, medtem ko je pri stalnih članih KA tima potrebno določiti, ali bo član premeščen iz svojega oddelka in bo poročal skrbniku ali bo poročal obema, skrbniku in managerju (Ryals & McDonald, 2008, str. 210).

Pomen in vloga timov se je v zadnjih desetletjih močno povečala in timsko delo je v sodobnih organizacijah, ne glede na panogo, postalo pomembna organizacijska struktura (Salojärvi &

Saarenketo, 2013, str. 989). Kempeners & van der Hart (1999, str. 321) sta na osnovi Shapira in Moriartya (1984) opredelila naslednje tipe skupin:

- **Lastna skupina:** skrbnik ima svojo skupino stalnih članov za ključne kupce, le-ta poroča neposredno njemu. Z vidika učinkovitosti in usklajenosti je takšna skupina najprimernejša, ampak je primerna in stroškovno opravičljiva le za večja podjetja.
- **Deljena skupina:** tako skupino sestavljajo nestalni člani, saj se njihovo delo razporedi med ključne kupce. Da bi se izognili nastajanju konfliktov in zmede, je pri takšni skupini pomembno, da se delo predhodno razporedi, člani poročajo tistemu skrbniku, za katerega opravljajo naloge.
- **Deljena skupina z lastnim vodjem:** v tem primeru skupina opravlja naloge za posameznega ključnega kupca, poroča svojemu vodji, slednji poroča skrbniku. Kljub dodatnem številu vodstvenih ravni je ta tip skupine najbolj primeren za podjetja, ki ravna z večjim številom ključnih kupcev.

Pri lastni skupini neposredno poročanje omogoča največjo integracijo med skrbnikom in člani tima. Po navedbah Shapira in Moriartya (1984) je ta pristop najprimernejši za velike in koncentrirane KA time, saj v drugih primerih stroški managementa lastne skupine preveč presegajo prihodke. Deljena skupina je najprimernejša za manjše KAM sisteme in kadar se ključni kupci prekrivajo, vendar ta pristop lahko vodi do nejasnosti pri nadzoru (ena oseba poroča več nadrejenim osebam) in pri dodeljevanju sredstev, kar pomeni, da lahko ena oseba ravna z več kot enim ključnim kupcem (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 321). Kljub temu Shapiro in Moriarty (1984) navajata, da je med podjetji ta pristop najbolj razširjen.

1.8.2 Vloge posameznikov v timu

KA ekipa mora biti več kot le zbirka ljudi iz različnih delovnih mest. Na področju timske dinamike Belbin (Cheverton, 2012, str. 326–332) navaja devet timskih vlog in vsaka izmed teh posebno in pomembno prispeva k uspešnemu delovanju celotne KA ekipe:

- koordinator (angl. *Coordinator*);
- iskalec virov (angl. *Resource investigator*);
- oblikovalec (angl. *Shaper*);
- dovrševalec (angl. *Completer-finisher*);
- izvajalec (angl. *Implementer*);
- ocenjevalec (angl. *Monitor-evaluator*);
- timski delavec (angl. *Team worker*);
- snovalec (angl. *Plant*);
- strokovnjak (angl. *Specialist*).

Vsaka izmed teh vlog ima svoje pozitivne lastnosti in tudi dovoljene slabosti, različne kombinacije značilnosti, pa zagotavljajo temelj za uspešno ekipo. Iskalec virov je ustvarjalni

pogajalec, timski delavec je notranji spodbujevalec, izvajalec je učinkovit organizator, dovrševalec je tisti, ki zagotavlja dostavo, ocenjevalec je odličen pri analizi težav, snovalec je vir izvirnih rešitev ter koordinator uspešno usmerja skupino (Belbin, 2010, str. 119).

Idealen KA tim naj bi vseboval vse te vloge, vendar to ne pomeni, da mora ekipo sestavljati devet članov. Vsak član bo najverjetneje prikazal dve vlogi, mogoče tri (Cheverton, 2012, str. 326), saj imajo navedene vloge tudi nekaj skupnih točk. Tako lahko v vlogi pogajalca nastopata iskalec virov in timski delavec, v vlogi intelektualca lahko nastopata ocenjevalec in snovalec, v vlogi timskega vodje lahko nastopata koordinator in oblikovalec (Belbin, 2010, str. 119). Ne glede na vloge, avtor poudarja, da morajo biti posamezniki v uspešnem timu pripravljeni ustvariti priložnosti za druge člane.

Glavni dejavnik, ki vpliva na uspešno timsko delo je komunikacija med člani tima. To vključuje deljenje in izmenjavo informacij, pomoč med člani tima in spoštovanje timskih vlog. Tako vedenje med posamezniki znotraj tima spodbuja učenje ter jim hkrati omogoča, da sprejmejo spremembe in prevzamejo odgovornost. Na njihovo uspešnost navsezadnje vpliva tudi motivacija, ki je med drugimi tudi posledica nagrajevanja (Ryals & McDonald, 2008, str. 212)

1.9 Nagrajevanje skrbnika in tima za ravnanje s ključnimi kupci

Ker je skrbnik odgovoren za ključne kupce podjetja, je njegov morebitni odhod lahko povezan z velikim tveganjem za podjetje, saj bi to lahko poslabšalo odnose med podjetjem in ključnimi kupci. V primeru, da bi skrbnik odšel h konkurenčnemu podjetju, bi lahko z njim odšli tudi nekateri ključni kupci in pričeli sodelovati s tem podjetjem. Ravno zato je pomembno, da podjetje ustvari primeren sistem nagrajevanja, s katerim bodo v podjetju zadržali uspešne skrbnike in zmanjšali možnost, da bi slednji zamenjal delodajalca.

Nagrada je opredeljena kot nekaj, kar prejemnik vrednoti in je dana naknadno, na osnovi nečesa, kar vrednoti dajalec. Ta definicija predstavi idejo o vrednosti za prejemnika, kar pomeni, da lahko različni prejemniki različno vrednotijo. Woodburn (2008, str. 14) nagrade razvrsti v tri glavne skupine:

- **Denarni dodatek** podjetja lahko ponudijo v katerem koli obdobju. Običajno se te oblike poslužujejo predvsem zato, ker jih lahko izplačajo iz sedanje plače, ne da bi ob tem morali skrbeti za trajnost denarnega dodatka.
- **Povečanje plač** spodbuja širši nabor kandidatov, da zaprosijo za delovno mesto skrbnika, saj običajno skrbnik po določenem časovnem obdobju v katerem so dobro opravljali svoje delo pričakujejo povišanje plače. To je normalni mehanizem za nagrajevanje dobrih rezultatov v podjetjih, a kljub temu so nekateri zaskrbljeni glede tega pristopa. Povišanje plač se namreč ne obravnava kot reverzibilno, zato podjetja skrbni predvsem zmogljivost plačevanja višje plače v primeru slabega poslovanja v prihajajočih

letih in ali bo povečanje plače pomenilo, da bi bile nadaljnje nagrade za skrbnike neprimerljive z nagradami zaposlenih na drugih položajih.

- **Priznanje oziroma nefinančne nagrade** vključuje številne nagrade, vse od dragih do poceni ali celo brezplačnih stvari. Med drugimi so to počitnice, zabave, večerje, vabila na dogodke podjetja, izobraževanje in usposabljanje, mentorstvo in izkušnje. Taka oblika nagrade je lahko dana skrbniku kot posamezniku, lahko vključuje ali njegovo družino, kar naredi nagrado zelo osebno ali nenazadnje njegov KA tim, kar naredi nagrado bolj poslovne narave.

Ne glede na obliko nagrade, bodo nekateri posamezniki cenili eno, spet drugi drugo. Na primer, mlad in ambiciozen skrbnik bo mogoče bolj cenil možnosti, ki vodijo v njegov razvoj kariere, kot sta izobraževanje in mentorstvo, medtem ko lahko starejši zaposleni bolj cenijo športne dogodke ali pokale. To pomeni, da mora imeti vrhnji management empatijo in sposobnost določiti prave nagrade za posameznike (Woodburn, 2008, str. 15).

Podjetja si morajo pri načrtovanju sistema nagrajevanja prizadevati, da bo le-ta spodbujal ne le skrbnika, temveč KAM kot celoto. Pred pričetkom načrtovanja primerne sistema nagrajevanja, mora podjetje najprej definirati zahteve delovnega mesta skrbnika ter določiti kriterije za merjenje njegove učinkovitosti in uspešnosti. Pri tem ločimo merjenje kratkoročne in dolgoročne uspešnosti. Pri kratkoročni uspešnosti običajno spremljamo ustvarjen promet in dobiček po posameznem ključnem kupcu. Merjenje dolgoročne uspešnosti je malo bolj kompleksno. Kadar merimo uspešnost in učinkovitost lahko opazujemo naslednja področja (Capon, 2001, str. 130):

- področje finančne uspešnosti s spremljanjem ustvarjenega prometa in prispevka k dobičku;
- ugotavljanje ustvarjene rasti s pridobitvijo novih kupcev ali z razširitvijo prodaje obstoječim kupcem;
- ugotavljanje zadovoljstva ključnega kupca;
- ugotavljanje uspešnosti managementa z notranjimi odnosi;
- uspešnost pri vodenju.

Poleg naštetega so McDonald in drugi avtorji (2000, str. 221) navedli, da lahko opazujemo in upoštevamo tudi natančnost načrtovanja, uspešnost reševanja konfliktov, število novih pogodb pri delu s ključnimi kupci ter število realiziranih novih priložnosti. Da bi zagotavljali dolgoročno učinkovitost sistema nagrajevanja je pomembno, da podjetje ostaja pozorno na morebitne negativne spremembe, ki lahko pokažejo na potrebo po spremembah v sistemu nagrajevanja. Te spremembe so lahko (Capon, 2001, str. 131):

- opredelitev dela skrbnika je nejasno ali je bilo spremenjeno brez primerne spremembe sistema finančnega nagrajevanja;

- manjši odstotek skrbnikov doseže zastavljene cilje in posledično manjše izplačilo iz variabilnega dela plače;
- nihanja v kvaliteti opravljanja dela skrbnika so precej večja kot so posledično nihanja pri višini izplačane finančne nagrade;
- izračuni finančne nagrade vsebujejo presenečenja za skrbnike ali za podjetje.

Sistem nagrajevanja v okviru KAM mora podpirati željene rezultate koncepta KAM, zato morajo podjetja najprej določiti kaj od koncepta želijo in pričakujejo. V kolikor namen in cilji koncepta v podjetju niso jasno zastavljeni in izraženi, podjetja lahko občutijo neusklajenost med zastavljenimi cilji in shemo nagrajevanja. Izkazalo se je namreč, da nagrajevanje predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na izid KAM-a. Podjetja imajo lahko različne poglede na nagrajevanja. Njihov pogled je lahko odvisen glede namena KAM, kako je KAM umeščen v podjetju in glede na industrijo v kateri delujejo. Žal pa vodilni v podjetjih prevečkrat predvidevajo, da zaposleni enako vrednotijo denar. Raziskave s psihološkega področja so namreč dokazale, da temu ni vedno tako. Kljub temu, predvsem zaradi enostavnosti, podjetja najpogosteje uporabijo finančne nagrade (Woodburn, 2008, str. 6).

Finančna nagrada za uspešno opravljeno delo je eden izmed pomembnejših motivacijskih elementov, vendar ni edini. Neuradni podatki kažejo, da so mnogi ključni strateški skrbniki ključnih kupcev nagrajeni s povsem neprimernimi mehanizmi (Wilson, 2015, str. 4). Sistem nagrajevanja naj bi bil sestavljen tako, da bo skrbnike visoko motiviral pri opravljanju svojega dela in posledično zagotavljal uspešnost samega podjetja ter bo hkrati konkurenčen v primerjavi s sistemi drugih podjetij. V storitveni panogi je nagrajevanje namenjeno motivaciji in dajanju poudarka na vedenje, ki bi pri kupcih ustvaril zadovoljstvo in zvestobo (Macaulay & Cook, 2001, str. 4).

Skrbniku običajno pri doseganju zastavljenih ciljev pomagajo tudi drugi zaposleni v podjetju, zato je pomembno, da so tudi oni vključeni v sistem nagrajevanja. Kljub temu, da KA tim povezujejo cilji ključnih kupcev, so ti posamezniki le redko v celoti osredotočeni na samo enega ključnega kupca. Ravno zato je pri nagrajevanju članov tima potrebno upoštevati ali so člani začasni ali stalni. Slednji naj bi bili nagrajeni predvsem na osnovi individualnih prispevkov v timu. Ker nagrajevanje tima pogosto odvrča priznavanje posameznih prizadevanj, je skupinsko nagrajevanje najbolj primerno v zrelih in visoko soodvisnih timih (Macaulay & Cook, 2001, str. 5).

Ne glede na to, ali so stalni ali začasni člani, imajo vsi močan vpliv na poslovanje s ključnim kupcem. Med drugimi so lahko vključeni v zmagovalne aktivnosti oziroma ponudbe, v pospeševanje dostave, v obravnavanju pritožb in zagotavljanju informacij. Zato bi bilo nepravilno, da so skrbniki vključeni v sistem nagrajevanja. Skrbnik je med drugimi nagrajen, da spodbuja in motivira KA tim in v primeru neupoštevanja tima v sistemu nagrajevanja to lahko deluje tudi demotivacijsko. Na eni strani KA tim pogosto poleg ravnanja s ključnim kupcem opravlja še druge aktivnosti, na drugi strani skrbniki pogosto

nosijo veliko odgovornosti brez polne avtoritete. Zato je potrebno, da se skrbniki naučijo sodelovanja s skupino brez moči, s katero bi lahko vplivali na člane ekipe (Woodburn, 2008, str. 16–17).

Finančne nagrade naj bi torej bile glavni motivator, a kljub temu obstajajo tudi nefinančni motivatorji, s katerimi skrbnik lahko vpliva na člane. Maister (1997, str. 4) med nefinančne motivatorje vključuje izziv, pomen, sodelovanje/ vpletenost, kontakt, opaznost (znotraj in zunaj podjetja), posebne vloge ali naloge, dostop do informacij, dostop do dodatnih virov, osebni interes, priznavanje ter spoštovanje. Naloga skrbnika je namreč, da pri članih KA tima doseže aktivno sodelovanje pri ravnanju s ključnim kupcem. To lahko stori tako, da jim ponudi nekaj, česar člani ne najdejo v okviru svojega običajnega dela. To sta izziv in pomen, ki ju seveda, ne sme vzeti za samoumevno. V današnjem vrvežu poklicnega življenja, se pomen dela lahko hitro pozabi, zato bodo pri motiviranju članov bolj uspešni tisti skrbniki, ki jim bodo pri managementu odnosa s ključnimi kupci ponudili pozitivno vznemirjenje, izziv in dramo.

Davies (2014, str. 7) je na podlagi opravljene raziskave odkril, da so se najboljši rezultati pokazali v podjetjih, kjer kombinirajo finančne in nefinančne nagrade. Ugotovil je tudi, da ima le šestinštirideset odstotkov podjetij (od skupno šeststopetdesetih vključenih podjetij v študijo) drugačno shemo nagrajevanja za KAM, preostanek podjetij uporablja isto shemo nagrajevanja kot za prodajno osebje. Kljub temu, z vidika uspešnosti poslovanja podjetja ima edinstvena shema nagrajevanja le majhen vpliv.

2 STORITVENA DEJAVNOST

2.1 Opredelitev storitev

Danes storitve predstavljajo del našega vsakdanjika in imajo pri tem zelo pomembno vlogo. Z njimi se srečamo vsak dan – otroci v izobraževalnih institucijah, turisti v hotelih, bolniki v zdravstvu, potniki na vlaku ipd. Potočnik in Umek (2004, str. 20) navajata, da razpon storitvenih organizacij glede na velikost sega od malih lokalnih storitvenih obratov do velikih mednarodnih korporacij, med drugimi so to letalski prevozniki, zavarovalnice, banke, dejavnosti športnih organizacij, računalniške in računovodske storitve, čiščenje prostorov, prevoz izdelkov, oglaševalske agencije, storitve s področja kadrovanja in telekomunikacijske storitve.

Storitvene dejavnosti danes predstavljajo temelj gospodarstva razvitega sveta, saj ustvarjajo že več kot sedemdeset odstotkov bruto domačega proizvoda in zaposlujejo več kot dve tretjini zaposlenih (Potočnik & Umek, 2004, str. 20). Velikost storitvenega sektorja se povečuje po vsem svetu, tako v že razvitih, kot tudi v še razvijajočih se državah (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 6). Na njegovo velikost in rast vplivajo številni demografski, socialni, ekonomski in politični dejavniki, med drugimi daljša življenjska doba prebivalstva, večje

število upokojencev, spremembe življenjskih navad, večja mobilnost ljudi ter globalizacija, ki je povečala potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah (Potočnik & Umek, 2004, str. 20).

Zaradi njihove narave je storitve težko točno definirati. Kotler in Keller (2012, str. 378) storitve definirata kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po naravi neotipljivo in ne pomeni karkoli imeti v lasti. Potočnik in Umek (2004, str. 36) pravita, da se lastnosti izdelkov razlikujejo od lastnosti storitev. Izdelke opišemo kot fizične objekte, naprave ali stvari, medtem ko storitev opišemo kot aktivnost, izvedba ali dejanje. Storitve lahko opravimo kupcu, instituciji ali obema, njena izvedba pa je lahko vezana na fizični izdelek.

Na slovenskem trgu postaja storitvena dejavnost vse pomembnejša, kar dokazuje tudi podatek, da je bilo v storitveno dejavnost leta 2014 uvrščenih polovica slovenskih podjetij. V njih je delala več kot tretjina oseb od vseh oseb, ki so zaposlene v podjetjih. S prodajo storitev so podjetja ustvarila petino celotnega prihodka od prodaje vseh podjetij, skoraj tretjino dodane vrednosti in več kot četrtino investicij. Storitvena dejavnost je v letu 2014 vključevala petinšestdeset tisoč slovenskih podjetij, kar je za 4,2 odstotka več kot v letu prej in za 36,4 odstotka več kot v letu 2008. Z naraščanjem pomena storitvenih dejavnosti v Sloveniji, se je povečalo tudi zaupanje v storitve. Vrednost kazalnika zaupanja v storitvenih dejavnosti je bila marca za dve odstotni točki višja kot februarja, za tri odstotne točke višja kot marca lani ter za enajst odstotnih točk višja od dolgotrajnega povprečja (Kern, 2016).

V Sloveniji so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zaščitene pred tujo konkurenco. Država je omejevala ponudbo storitev domačih ponudnikov, med drugimi tudi ponudbe finančnih in telekomunikacijskih storitev. Posledice te poteze, so bile v primerjavi z razvitimi državami vidne predvsem v nižji kakovosti storitev in višjih cenah (Potočnik & Umek, 2004, str. 22).

2.2 Značilnosti storitev

Trženje storitev je za razliko od trženja izdelkov bolj kompleksno, saj lahko lastnosti izdelkov zaznamo z našimi čutili, česar pri storitvah ne moremo. Kotler in Keller (2012, str. 356) navajata, da so splošne značilnosti storitev neotipljivost oziroma neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost oziroma kratkotrajnost. Potočnik in Umek (2004, str. 30) poleg navedenih dodajata še težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe kupčevim zahtevam ter ustvarjanje osebnih stikov med izvajalcem in kupcem. Vsaka izmed značilnosti je podrobneje opisana v nadaljevanju.

Storitve so **neotipljive** oziroma **neopredmetene** in jih v nasprotju z izdelki ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Pri nakupu izdelka lahko kupec opravi preizkus delovanja nekega izdelka. Pri storitvah tega ne more, saj po nakupu in porabi običajno nima

v posesti ničesar opredmetenega (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, str.647). Neotipljivost storitev otežuje oceno izvedbe storitve in hkrati povzroča pri odjemalcih **večje tveganje** pred nakupom (Murray & Schlacter, 1990, str. 53).

Storitve praviloma ustvarimo in porabimo sočasno. Izvajalec storitve je tisti, ki jo posreduje in je hkrati tudi del storitve. Pogosto je kupec vključen v izvedbo storitve, zato je vzajemno delovanje med njim in ponudnikom storitve najpomembnejša posebnost storitev. **Neločljivost** storitev pomeni, da lahko tako ponudnik kot tudi kupec vplivata na končni izid, torej na zadovoljstvo kupca (Kotler & Keller, 2012, str. 359).

Neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe je **spremenljivost** opravljene storitve. To pomeni, da je posamezna izkušnja drugačna, kljub temu, da odjemalec kupi enako storitev (Hope & Muhlemann, 1997, str. 24). Kakovost storitev se spreminja, saj je samo izvajanje odvisno od časa, mesta izvajanja, izvajalca in tistih odjemalcev, ki prejemajo storitev istočasno (Zeithamal & Bitner, 1996, str. 20). Ponudniki storitev lahko kakovost storitev nadzorujejo z ustreznim izborom strokovnih izvajalcev storitev in njihovim usposabljanjem, storitve lahko standardizirajo oziroma poenotijo, lahko pa spremljajo zadovoljstvo kupcev s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in ponovnih nakupov. Kljub navedenim možnostim nadzorovanja kakovosti so storitve izjemno občutljive za čas in kraj izvedbe ter vsakokratne izvajalce (Kotler & Keller, 2012, str. 360).

Ena izmed lastnosti storitev je, da jih ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo, niti jih ne moremo ponaročiti, temveč jo moramo izvesti popolnoma na novo. Storitve so **minljive**, kljub temu, da so njihovi učinki lahko dolgotrajni (Botten & McManus, 1999, str. 33). Njihova minljivost ni problem, kadar ima ponudnik stalno povpraševanje, saj lahko pravočasno zagotovi zmogljivosti (ljudi in opremo). Težave nastanejo, kadar povpraševanje zelo niha. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba storitev preseže povpraševanje, ponudnik izgubi vrednost priprave storitev (Kotler & Keller, 2012, str. 361). Minljivost je v svoji opredelitvi poudaril tudi Lovelock (1996, str. 5), saj je storitve označil kot ekonomske aktivnosti, ki v točno določenem kraju in času ustvarjajo vrednost in zagotavljajo korist odjemalcem, povzročene kot rezultat želene spremembe v korist odjemalca storitve.

Ker so storitve neopredmetene je izjemno **težavno zagotavljanje in nadziranje njihove kakovosti**. Kupec zelo težko oceni kakovost storitve, ki jo je prejel, hkrati pa tudi ponudnik storitve ne more natančno ugotoviti in nadzirati kakovosti njene izvedbe. Ocenjevanje vrednosti in kakovosti je odvisno predvsem od mnenj, vrednost in pričakovanj obstoječih in potencialnih kupcev (Potočnik & Umek, 2004, str. 33).

Storitve izvajajo ljudje, zato jih ni mogoče v celoti poenotiti, tako kot lahko standardiziramo izdelke. Prav zato imajo ponudniki storitev možnost **prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam kupcev**, ki hkrati predstavlja eno izmed meril kakovosti

storitev. Za številne storitve lahko dosežemo visoko stopnjo standardizacije in poenotenja postopkov, čeprav velja splošno pravilo, da je raven prilagodljivosti in izvedbe storitev po meri posameznega kupca izjemno pomembna sestavina diferenciranja ponudbe storitev (Potočnik & Umek, 2004, str. 33).

Zadnja izmed značilnosti storitev je **ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem**. Za storitve velja, da niso zgolj prodajne transakcije, temveč so proces, v katerem imata znanje in strokovnost izvajalca odločilno vlogo pri kupčevem zadovoljstvu. Za storitvena opravila pogosto velja, da so usposobljenost, vedenje ter komunikacijske sposobnosti ponudnika pomembnejše kot sama storitev (Potočnik & Umek, 2004, str. 34).

2.3 Storitve na medorganizacijskem trgu

KAM se je v zadnjih desetletjih uveljavil kot eden izmed najpomembnejših konceptov na medorganizacijskem trženju (Tzempelikos, 2015, str. 32), saj na medorganizacijskem trgu temelji na predpostavki, da so medorganizacijski odnosi izjemno zapleteni in obsegajo številne komunikacijske povezave med dobaviteljem izdelka oziroma storitve in ključnim kupcem. Pristop KAM je koristen zlasti za storitvena podjetja, ki delujejo na trgu profesionalnih storitev, ki razvijajo notranje storitvene time, ki obvladajo posamezne storitvene procese in pri kupcih ustvarjajo zaupanje v njihovo visoko strokovnost.

Spremembe v tehnologiji, v mrežo povezano poslovno okolje in s tem povezane kulturne spremembe so na medorganizacijskem trgu ustvarili težnjo, da se podjetja zanesejo na gradnjo tesnih odnosov z manjšim številom dobaviteljev. Za storitvena podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu je ohranitev ključnih kupcev torej izjemnega pomena, zato se morajo osredotočiti predvsem na zagotovitev njihove zvestobe. Ker ima storitveno podjetje na medorganizacijskem trgu relativno malo kupcev, lahko izguba enega ali nekaj večjih ključnih kupcev ogrozi njegov obstoj (Potočnik & Umek, 2004, str. 146).

Za medorganizacijski trg je značilna nepredvidljivost pri sprejemanju poslovnih odločitev, kot posledica le-tega tudi njihova kompleksnost. Zaradi velike odgovornosti in ekonomskih posledic morebitnih poslovnih odločitev se lahko odločitve sprejemajo več tednov ali celo mesecev (Ford et al., 2002, str. 4). Zaradi zapletenosti menjalnega procesa, tržne poti na medorganizacijskem trgu vsebujejo manj ravni kot tiste na trgu končne porabe, hkrati pa proces menjave vpliva tudi na ostale procese, ki jih ima podjetje z drugimi odjemalci in dobavitelji (Ford et al., 2002, str. 29).

Prodaja na medorganizacijskem trgu postane bolj kompleksna in zapletena, hkrati pa se od trga končne porabe razlikuje po namenu uporabe izdelkov oziroma storitev. Storitve kupljene na medorganizacijskem trgu zagotavljajo usposobljeni strokovnjaki, katerih znanje in spretnosti predstavljajo ključne elemente kakovosti storitve ter so hkrati tesno in redno povezani z managerji v kupčevem podjetju. Za medorganizacijski trg je značilno tudi manjše

število odjemalcev oziroma poslovnih subjektov, ki so vpleteni v poslovni odnos (Ford et al., 2002, str. 5). To posledično vodi v večjo pogajalsko moč odjemalcev, saj lahko pri dobavitelju izguba enega odjemalca bistveno vpliva na dobičkonosnost poslovanja. Ena izmed značilnosti je tudi aktivna vloga odjemalcev in ponudnikov v procesu menjave. Tako obstoječi, kot tudi potencialni odjemalci niso samo prejemniki izdelkov oziroma storitev, temveč so tudi aktivni sooblikovalci v procesu ustvarjanja. Na medorganizacijsko-storitvenem trgu, je dostava storitev karakterizirana kot visoka stopnja interakcije med kupcem in podjetja kot dobavitelja storitev (Nätti & Ojasalo, 2008, str. 214), kar pomeni, da se razvije tesen odnos med dobaviteljem in kupcem. Njuna soodvisnost je torej veliko večja kot na trgu končne porabe (Kotler et al., 1999, str. 279). Kljub temu, lahko odnosi na trgu variirajo od enostavnih in transakcijskih nakupov do tesno povezanih, sodelovalnih in prilagojenih odnosov, kot so odnosi z ključnimi kupci. Ti običajno vključujejo visoko raven izmenjave informacij, medsebojne prilagoditve, soodvisnosti vzajemnosti in zaupanja (Cannon & Perreault, 1999, str. 450).

Storitve na medorganizacijskem trgu so torej zelo komplekse in za zagotavljanje brezhibnega delovanja zahtevajo usklajevanje večjega števila parametrov (Gounaris, 2005, str. 423). Kljub visoki stopnji zaupanja med odjemalcem in dobaviteljem, naj bi bila na medorganizacijskem trgu pri nakupu čustvena komponenta izključena. Na trgu v procesu nakupa namreč nastopajo usposobljeni odločevalci, ki skrbijo za kakovost izdelkov ali storitev in za zniževanje stroškov ali povečanje prihodkov, ki ga nakup prinaša, medtem ko na porabniškem trgu posamezniki kupujejo izdelke ali storitve, ker ob nakupu občutijo nekaj prijetnega. Ne glede na navedene razlike, pa je tako kot za končni trg tudi za medorganizacijski trg značilno, da posameznikom in skupinam omogoča, da dobijo tisto kar želijo oziroma potrebujejo (Meldrum, 1995, str. 45).

Ustvarjanje vrednosti na medorganizacijskem trgu tradicionalno pomeni proces, v katerem dobavitelji ustvarjajo vrednost za kupce in v katerem kupci zaznajo vrednost v okviru ponudbe (Komulainen, 2014, str. 238). Ključ trženja dobaviteljeve ponudbe je v ustvarjanju konkurenčne vrednosti za kupca (Lindgreen & Wynstra, 2005, str. 732). Dobaviteljeva ponudba na medorganizacijskem trgu predstavlja celoten splet izdelkov, storitev, logistike, svetovanja in prilagoditev, ki jih nudi kupcu za reševanje njegovih problemov (Ford et al., 2002, str. 121). Storitve so pogosto osrednji element ponudbe. Takrat si dobavitelj prizadeva, da bi kupec sodeloval in sooblikoval ponudbo, posledično bi se ponudba prilagodila njemu in njegovim potrebam (Vargo & Lusch, 2004, str. 11). Zaradi težjega posnemanja imajo storitve pomembno vlogo pri diferenciaciji podjetja. Kljub temu, da niso vse storitve vedno na voljo vsem kupcem, možnost zagotavljanja velikega nabora zahtevnejših storitev pripomore k večjemu ugledu podjetja (Michel, Naude, Salle, & Valla, 2003, str. 214).

Ivens in Pardo (2008, str. 307–308) sta v okviru raziskave KAM na medorganizacijskem trgu prišla do sledečih ugotovitev:

- Vodstvo se mora točno zavedati kaj je cilj KAM, pri čemer morajo upoštevati, da ne gre za višanje cen, temveč za delo s kateri se povečuje ustvarjena vrednost tako za ključnega kupca, kot tudi za dobavitelja.
- Skrbnik ne sme podcenjevati naložbe v ključne kupce in morajo biti pripravljeni nameniti dovolj sredstev koordinacijo in usklajevanje s ključnimi kupci. Pri tem mu mora popolno podporo zagotoviti vodstvo podjetja, saj potrebuje skrbnik za uspešno opravljanje dela, določeno stopnjo avtoritete, ki ni nujno v hierarhični obliki. Skrbnik lahko moč pokaže tudi z vedenjem in odnosom, karizmo, karijerne poti v podjetju ipd.
- Nove kupce se lahko obravnava kot ključne kupce, če lahko zaposleni v podjetju prikažejo, da bo tak odnos ustvaril večjo vrednost.

Jones, Dixon, Chonko in Cannon (2005) v članku navajajo, da se konceptualizacija prodajne funkcije na medorganizacijskem trgu spremenila iz individualne dejavnosti v usklajen timski proces. Te time običajno vodi skrbnik, ki je odgovoren za organizacijo in vodenje skupine raznolikih posameznikov, ki prvotno sodelujejo z namenom, da ustvarijo in ponudijo rešitve ključnim kupcem. Vsak izmed njih ima različne in edinstvene zahteve, zato se poveča kompleksnost izvedbe prodajne strategije na medorganizacijskih trgih (Hutt & Walker, 2006, str. 466).

2.4 Pomen kakovosti storitev in zadovoljstvo kupcev

Kakovost storitev je pojem, ki ga je težko definirati. Različne opredelitve pojma so predvsem posledica raznovrstnosti storitev na trgu. Sredi 80. let je kakovost veljala za ključno konkurenčno prednost, v zadnjih nekaj letih, pa se je iz strateške prednosti spremenila v konkurenčno nujnost (Kaplan & Norton, 2000, str. 96).

Lovelock (1996, str. 17) navaja, da je zaradi specifičnih značilnosti storitev, določanje kakovosti storitev ena izmed najbolj zahtevnih nalog. Kakovost izdelka se odraža na osnovi njegovih lastnosti, kakovost storitve se odraža predvsem v izkušnjah in verodostojnosti. Pri nakupu izdelka lahko kupec oceni kakovost izdelka še pred nakupom, saj lahko določi barve, stil, obliko, ceno izdelka ipd. Pri nakupu storitve kupec na podlagi izkušnje lahko oceni kakovost storitve šele med ali po opravljeni storitvi (npr. kakovost hrane v restavraciji). Verodostojnost opravljene storitve se nanaša na značilnosti, ki jih kupci težko določijo tudi po že opravljeni storitvi (npr. operacija v bolnišnici).

Kotler in Keller (2012, str. 169) kakovost opredelita kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki se nanašajo na njuno sposobnost, da zadovoljijo kupčeve potrebe. Grönroos (2000, str. 40) pravi, da je kakovost storitve rezultat procesa ocenjevanja, v katerem kupci primerjajo njihova pričakovanja z njihovim zaznavanjem in rezultati storitev.

Zeitham in Bitner (1996, str. 76) sta pričakovanja definirala kot mnenja o izvedbi storitve, ki služijo kot standard za presojanje omenjene izvedbe. Snoj (1998, str. 168) dodaja, da ima vsak posameznik drugačna pričakovanja, ki se nanašajo na kakovost storitve in pogosto obstajajo le na podzavestni ravni. Raven pričakovanj se razlikuje s časom in je odvisna od posameznika ter je hkrati funkcija izidov, ki so trenutno posameznikom pomembni. Na raven pričakovanj med drugimi vplivajo tudi kultura, norme in stališča drugih. Pričakovanja neposredno vplivajo na kupčevo (ne)zadovoljstvo. Čim višja so kupčeva pričakovanja, večje je lahko njegovo razočaranje ali zadovoljstvo.

V primerjavi z nakupom izdelka, pri katerem kupec nezadovoljstvo pripiše izključno izdelku, v primeru slabe izkušnje s storitvijo ni nujno, da jo oceni kot nezadovoljivo. Kupec je namreč vključen v proces, zato lahko napake pripiše tudi sebi ali dejavnikom, na katere ponudnik storitev nima vpliva (Hoffman & Bateson, 1997, str. 313).

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988, str. 23) so za storitveno panogo določili pet generičnih dimenzij kakovosti storitev, ki predstavljajo podlago za ocenjevanje kupčevih zaznav kakovosti storitev imenovano SERVQUAL:

- oprijemljivost (angl. *tangibles*) vključuje izgled in urejenost poslovnih prostorov, opreme, zaposlenih in kontaktnih materialov;
- zanesljivost (angl. *reliability*) vključuje sposobnost, da se obljubljene storitve izvedejo zanesljivo in natančno;
- odzivnost (angl. *responsiveness*) pomeni pripravljenost pomagati kupcem in hkrati zagotoviti primerne storitve;
- zagotovilo (angl. *assurance*) vključuje znanje in vljudnost zaposlenih ter njihovo sposobnost prepričati kupce, da so vredni zaupanja;
- empatija (angl. *empathy*), ki vključuje dostopnost, vljudnost, uslužnost ter razumevanje.

SERVQUAL zajema zaznano kakovost storitev z merjenem oprijemljivih elementov storitev ter elemente, ki se nanašajo na ponudnikovo zanesljivost, odzivnost, zagotovilo in empatijo. Na podlagi teh dimenzij lahko kupci ocenijo kakovost storitev, in sicer kot rezultat odnosa med pričakovanim in doživetim. Avtorji navajajo, da zadnji dve dimenziji vključujeta sedem prvotnih in različnih dimenzij. To so komunikacija, kredibilnost, varnost, kompetence, vljudnost, razumevanje kupcev in dostopnost. Kljub njegovi uporabnosti, je potrebno poudariti, da je bil SERVQUAL razvit v referenčnem okviru končnega oziroma porabniškega trga zato se pojavi vprašanje, ali je model primeren za merjenje kakovosti na medorganizacijskem trgu. Med navedenima trgovama namreč prihaja do razlik, med drugimi razlike v miselnosti, kulturi ter prioritetah kupcev in nenazadnje, medorganizacijski trgi so bolj specializirani in tehnološko usmerjeni kot porabniški trgi. Kot rezultat, elementi zaznane kakovosti storitev, ki so pomembni končnim kupcem niso nujno enako pomembni poslovnim kupcem (Gounaris, 2005, str. 434).

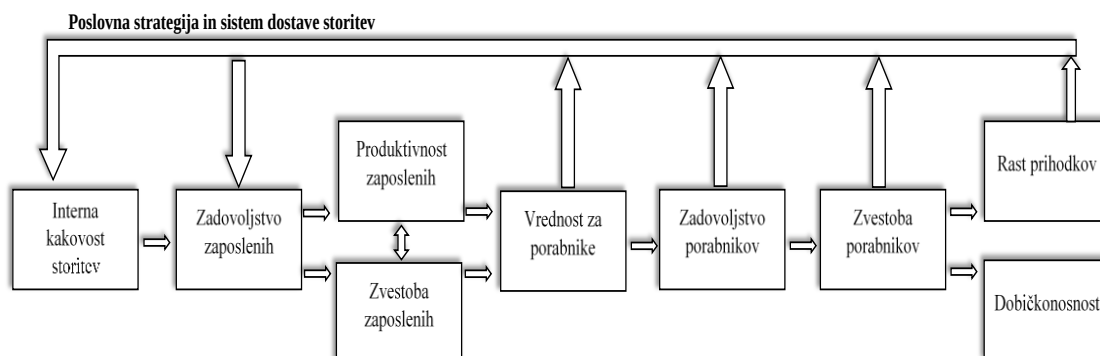
Kakovost storitve torej pomeni sposobnost, da s svojimi značilnostmi pri posameznem kupcu ustvari zadovoljstvo in s tem poveča kupčevo zaupanje v podjetje. Kotler (2004, str. 61) pravi, da je (ne)zadovoljstvo občutek razočaranja ali ugodja, ki nastane kot posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka ali storitve z lastnimi pričakovanji. Podjetjem je torej v interesu, da čim bolj zadovoljijo potrebe kupcev, saj predpostavljajo, da se zadovoljni kupci vračajo, nezadovoljni pa lahko odidejo h konkurenci. V določeni meri so kupci za zanesljivo kakovost pripravljeni plačati tudi več (Horovitz & Panak, str. 1997, str. 14).

2.5 Graditev zaupanja med ključnim kupcem in skrbnikom

Zadovoljstvo kupca pri nakupu določene storitve se oblikuje skozi ves čas njenega delovanja in ne samo v času nakupa (Rojšek, 1998, str. 2). Odnosi s kupci zahtevajo načrtno in premišljeno vlaganje virov podjetja v ta odnos. Kupci in njihove potrebe namreč predstavljajo gonilo vsakega podjetja. Slednja se zato osredotočijo na kupce, predvsem na ključne kupce in hkrati poskušajo izboljšati njihove interne procese z namenom pridobivanja novih in ohranjanja obstoječih kupcev.

Pridobivanje novih kupcev je veliko težje in dražje, kot skrb za zadovoljstvo obstoječih kupcev. Različne raziskave so dokazale, da obstaja močna povezava med zadovoljstvom kupca in dobičkonosnostjo dobavitelja, kot tudi med kupčevo zvestobo in dobičkonosnostjo podjetja (Bhattacharjee, 2006, str. 102). Ta odnos pojasnjuje model verige storitev – dobiček (angl. *Service – profit chain*), ki je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Veriga storitev – dobiček



Vir: J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, & L. A. Schlesinger., *Putting the Service – Profit Chain to Work*, 1994, str. 166.

Povezave v verigi določajo razmerje med dobičkonosnostjo in zvestobo kupcev ter med zvestobo, zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Rast prihodkov in dobičkonosnost primarno spodbudi zvestoba kupcev. Njihova zvestoba je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo kupcev v veliki meri vrednost opravljene storitve. Vrednost,

ki jo kupci izkusijo je ustvarjena s strani zadovoljnih, zvestih in produktivnih zaposlenih v podjetju. Njihovo zadovoljstvo izhaja predvsem iz visoko kakovostnih notranjih storitev v podjetju. Avtorji v okviru notranje kakovosti storitev navajajo oblikovanje delovnega mesta, izbor zaposlenih in njihovo usposabljanje, nagrajevanje zaposlenih ter zagotovitev sredstev, s katerimi zaposleni zadovoljijo kupca (Heskett et al., 1994, str. 164–165).

Koncept KAM omogoča strukturiran način ohranjanja in razvoja odnosov s ključnimi kupci, z namenom, da se zavestno in intenzivno poveča vrednost odnosa med skrbnikom oziroma dobaviteljem in ključnim kupcem (Nätti, Rahkolin, & Saraneimi, 2014, str. 235). Na eni strani so lahko zaradi visoke stopnje zaupanja in vzajemnosti odnosi med skrbnikom oziroma dobaviteljem in ključnim kupcem bolj odporne na morebitna nesoglasja, na drugi strani, pa visoka soodvisnost lahko pomeni več konfliktov. Ti povzročijo razvoj v odnosu in niso nujno vedno negativni, saj lahko ob visoki stopnji zaupanja celo krepijo njun odnos. Ne glede na vloge v odnosu med ključnim kupcem in skrbnikom je ključno, da sta obe strani pripravljeni negovati in tudi žrtvovati za uspešen odnos. V nasprotnem primeru lahko konflikti v odnosu vodijo v krizo.

Kriza je nepričakovan, negativen in resen primer ali proces, ki ogroža fizično in/ali nematerialno vrednost podjetja, hkrati se lahko radikalno spremenijo tudi pogledi kupcev na podjetje (Coombs, Frandsen, Holladay, & Johansen, 2010, str. 338). Na medorganizacijskem trgu je nastanek krize lahko usoden za podjetja, saj med drugimi lahko povzroči izgubo ključnega kupca, kar ne vpliva samo na prihodnje investicije v odnos, temveč so zaradi izgube brezpredmetne tudi pretekle investicije (Ford, Gadde, Hakansson, & Snehota, 2003).

Podjetja morajo posameznim kupcem za ohranjanje njihove zvestobe vedno znova ponuditi nekaj več, saj se ob vsakem ponovnem nakupu povečuje raven njihovih pričakovanj. Kupci storitev so zaradi različnih osebnostnih značilnosti, pričakovanj, vrednot, življenjskega sloga in nakupnega vedenja zelo težko obvladljivi in zato morajo storitvena podjetja za ustrezno oblikovanje storitev analizirati motivacije in osebnostne značilnosti kupcev. Za uspešno izvajanje storitev je najpomembnejši dejavnik raven stikov med ponudnikom in kupcem storitve. Sistem izvajanja storitev zajema pripravo, posredovanje in trženje storitev. Nekateri deli so za kupca nevidni, druge dele lahko vidi in občuti (Potočnik & Umek, 2004, str. 69).

Koncept zaupanja ima na medorganizacijskem trgu ključno vlogo, saj vpliva na razvoj odnosov med dobaviteljem in ključnim kupcem in hkrati prispeva k ohranjanju dobičkonosnih odnosov. Rauyruen, Miller in Groth (2009, str. 182) so na podlagi opravljenih študij ugotovili, da zaznavanje kakovosti storitev in zaupanje v dobavitelja igrata pomembno vlogo pri vplivanju na zvestobo kupca. Tako zaupanje v ponudnika oziroma dobavitelja prispeva k večji zvestobi kupca ter posledično ustvarja dobro in zanesljivo podobo podjetja kot celote.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ANALIZI DELA SKRBNIKA KLJUČNIH KUPCEV V STORITVENIH PODJETJIH

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretičen in empiričen del. Teoretičen del je sestavljen iz dveh poglavij, ki sta namenjeni podrobnejši predstavitvi in preučitvi skrbnika ključnih kupcev in storitvene dejavnosti. Raziskovanje temelji na deskriptivnem pristopu, v okviru katerega uporabim metodo deskripcije, ki zajema opazovanje in opisovanje dejstev, pojavov in procesov, metodo kompilacije, ki zajema povzemanje stališč, spoznanj in sklepov posameznih avtorjev ter komparativno metodo za primerjavo le-teh (Kothari, 2004). Podatki so pridobljeni iz sekundarnih virov, torej domače in tuje strokovne in znanstvene literature, ki je dostopna v knjižnicah in v spletnih bazah podatkov.

V nadaljevanju predstavim pripravo in izvedbo empiričnega dela, ki temelji na kvalitativnih pristopih raziskovanja, saj le-ti omogočajo vpogled in razumevanje o ozadju problema (Malhotra, 2002, str. 67). Analiza pridobljenih kvalitativnih podatkov temelji na deduktivnem raziskovalnem pristopu. To pomeni, da izhajam iz že obstoječe teorije, na podlagi le-te pripravim načrt raziskave in tudi v tem kontekstu analiziram v empirični raziskavi pridobljene podatke (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 163).

Podatke zberem tako s sekundarnimi, kot s primarnimi viri. Sekundarne vire predstavljajo zaposlitveni oglasi, interna in javno dostopa vsebina iz interneta, letna poročila in spletne strani podjetij. Temelj pridobljenih primarnih podatkov za raziskavo predstavlja šest **polstrukturiranih globinskih intervjujev** s sogovorniki, ki so ali so bili zaposleni kot skrbnik ključnih kupcev v različnih slovenskih storitvenih podjetjih, natančneje iz področja telekomunikacij, kadrovanja in oglaševanja. Na podlagi odgovorov posameznih sogovornikov je po posameznih vsebinskih sklopih narejena in predstavljena analiza.

Z izvedbo globinskih intervjujev pridobim predvsem pogled skrbnikov na obravnavano tematiko, zato v okviru raziskave spremljam tudi **zaposlitvene oglase** za skrbnika v storitveni panogi. Tako pridobljene sekundarne podatke uporabim kot širši vsebinski okvir za poglobljeno analizo pridobljenih primarnih podatkov. Glavni namen analize zaposlitvenih oglasov je pridobiti in analizirati podatke o pričakovanih sposobnostih, znanjih in izkušnjah skrbnika ter definirati naloge, ki naj bi jih skrbnik opravljal.

Podatke, pridobljene na osnovi globinskih intervjujev in analize zaposlitvenih oglasov na koncu poglavja obdelam z analitičnimi orodji, med katere sodijo zapiski, dnevnik, transkripti intervjujev in povzetki (Bregar et al., 2005, str. 160). Uporabljeni so transkripti intervjujev, ki so izdelani na osnovi zvočnih posnetkov sogovornikov, povzetki, v okviru katerih povzamem najpomembnejša spoznanja in so pripravljeni na osnovi transkriptov intervjujev ter dnevnik, ki služi kronološkemu beleženju zaposlitvenih oglasov za skrbnike ključnih

kupcev v storitvenih podjetjih. Na koncu dobljene rezultate poskušam vsebinsko povezati z obravnavanim teoretičnim delom.

3.1.1 Namen in cilji empirične raziskave

Namen empirične raziskave je pridobiti praktični vpogled v delo in vlogo skrbnika ključnih kupcev v slovenskih storitvenih podjetjih. Na osnovi tako pridobljenih podatkov želim podati ustrezne napotke podjetjem, ki imajo oziroma želijo v organizacijsko strukturo vključiti skrbnike ključnih kupcev, zato da bodo slednji dosegali čim večjo uspešnost pri delu.

Osnovni cilj empirične raziskave je opraviti primerjavo med navedbami v strokovni literaturi in rezultatov pridobljenih tekom empirične raziskave ter na tej osnovi ugotoviti, ali obstajajo relevantne razlike med teoretičnim in dejanskim opisom dela skrbnika ključnih kupcev.

Pomožni cilji empirične raziskave so:

- ugotoviti ali vodilni v podjetju podpirajo proces KAM in skrbnika;
- ugotoviti ali osebne lastnosti vplivajo na delo skrbnika;
- ugotoviti, ali skrbniki v praksi nosijo breme doseganja prodajnega načrta;
- ugotoviti temeljne kompetence skrbnika;
- ugotoviti ali skrbniki v praksi opravljajo v teoriji navedene ključne naloge;
- ugotoviti, ali so skrbniki zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna izhodišča

Na podlagi analizirane literature postavim **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da primarno vlogo skrbnika ključnih kupcev (vzdrževanje odnosov s ključnimi kupci) ne zasenčijo številne druge aktivnosti, ki mu jih dodeli podjetje v katerem je zaposlen (iskanje novih kupcev in prodaje aktivnosti).

Sledeča raziskovalna izhodišča podajam na osnovi teoretičnih navedb o delu skrbnika, ki so bile podrobneje predstavljene v prvem poglavju in hkrati predstavljajo temelj kvalitativne raziskave:

- skrbnik ima poglobljeno znanje o storitvah in pozna poslovno področje ključnega kupca ter njegovega poslovnega okolja (McDonald et al., 2000);
- skrbnik razume vizijo in vrednote podjetja v katerem deluje in jih uspešno prenaša do ključnih kupcev (Woodburn, 2006);
- skrbnik največ časa porabi za razvijanje odnosov s ključnimi kupci in je osredotočen v razvoj resnično na kupca osredotočene ponujene vrednosti (Cheverton, 2012);

- skrbnik mora biti zaradi narave svojega dela komunikativen in dobro organiziran (McDonald et al., 2000),
- podjetje podpira in sodeluje s skrbnikom ter mu omogoča sredstva za uspešno izvajanje svojega dela (Tzempelikos, 2015);
- skrbniki so za svoje delo predvsem finančno nagrajeni (Woodburn, 2008).

3.1.3 Predstavitev metod pridobivanja podatkov

S kvalitativno raziskavo poskuša raziskovalec z različnim raziskovalnimi metodami pridobiti čim bolj kakovostne informacije. Malhotra (2002, str. 168) navaja naslednje značilnosti kvalitativnih raziskav: 1) njihov cilj je pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, 2) vzorec temelji na manjšem številu enot, 3) zbiranje podatkov je nestrukturirano, 4) analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in 5) rezultat analize podatkov je pridobitev osnovnega razumevanja proučevanega problema. Med omenjene metode štejemo fokusne skupine, projekтивne tehnike ter individualne intervjuje, ki jih delimo na nestrukturirane, delno strukturirane in strukturirane. Za individualne globinske intervjuje zaradi visoke stopnje komunikacije in interakcije običajno velja, da z njimi dobimo najbolj kakovostne podatke (Biemer & Lyberg, 2003, str. 189).

Globinski intervju je ohlapno strukturiran pogovor s posamezniki iz ciljne skupine in se izvajajo v neposrednem srečanju med sogovornikom in spraševalcem. Pogovor običajno traja od trideset minut do več kot ene ure. Z uporabo te metode, poskušamo v okviru pogovora odkriti osnovne motive, predsodke in stališča glede občutljivih vprašanj. Njihov glavni namen je odkriti skrite probleme, ki jih posameznik sicer ne bi delil (Malhotra, 2002, str. 175).

Koncept globinskega intervjuja temelji na dejstvu, da ljudje slabo poznamo svoje doživljanje in razloge za svoja dejanja. Do bi jih spoznali, je potrebno ustvariti prostor za razpiranje doživljanja in ga s ponavljajočim poizvedovanjem o pomenu sogovornikovih odgovorov postopno širiti (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 31).

Na začetku globinskega intervjuja spraševalec postavi vprašanje, s katerim želi vzpodbuditi prosto govorjenje o raziskovani temi. V nadaljevanju spraševalec pogovor usmerja z vnaprej pripravljenimi vprašanji. Raziskovalec oziroma izpraševalec vprašanja smiselno poveže v posamezne vsebinske sklope intervjuja, nato intervju vodi skozi podteme, ki so potrebne za zaokrožitev celote. Pri globinskem intervjuju so vprašanja sicer že vnaprej določena, a kljub temu lahko med samim intervjujem postavimo kakšno dodatno vprašanje. Na ta način lahko pridobimo več informacij oziroma bolj natančne odgovore na zastavljena vprašanja. Pri izvedbi intervjuja je potrebno paziti, da ne povzroča nelagodnosti pri sogovornikih, saj bi lahko v nasprotnem primeru spraševalec dobil nejasne in nezanesljive odgovore. Spraševalec globinskega intervjuja se mora izogniti vzvišenosti ter hkrati poskrbi, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju (Malhotra, 2002, str. 175).

Bregar et al. (2005, str. 87) kot prednosti osebnega intervjuja navajajo:

- **visoka stopnja odgovora** pomeni, da je izpraševalca, ki se pojavi na vratih precej težje zavrniti, kot je prekiniti telefonski klic, zavreči tiskani vprašalnik, zbrisati elektronsko pošto ali namenoma spregledati spletno anketo;
- **velika prilagodljivost** pomeni, da ima izpraševalec veliko priložnosti za povečanje in ohranjanje motivacije sogovornika, opazovanje njegovega vedenja, hkrati lahko med drugimi tudi podaja pojasnila, uporablja vizualne pripomočke, nadzoruje situacijo ter beleži moteče vplive;
- **daljši čas spraševanja**, kar pomeni, da je zaradi vzpostavljenega odnosa sogovornik pripravljen več časa odgovarjati na vprašanja.

Isti avtorji so navedli tudi slabosti osebnih intervjujev (Bregar et al., 2005, str. 87–88):

- **Visoki stroški** pri delu na terenu običajno predstavljajo visoke prevozne stroške, veliko porabljenega izpraševalčevega časa in posledično veliko izpraševalcev.
- **Vpliv izpraševalčeve prisotnosti na poročanje občutljivih podatkov** pomeni, da je ravno zaradi ustvarjenega odnosa med izpraševalcem in sogovornikom, slednji izpostavljen skušnjavi, da se izpraševalcu predstavi v dobri luči. To lahko pomeni prikrivanje družbeno nesprejemljivega ali manj sprejemljivega vedenja, ekstremnih stališč, neznanja ipd.
- **Vpliv izpraševalčevega načina anketiranja na področje podatkov** pomeni, da se izpraševalci razlikujejo po obnašanju, podajanju vprašanj in pojasnil, kar lahko povzroči dodatno variabilnost v podatkih, zbranih z različnimi izpraševalci. Kot rešitev se pojavi možnost standardizacije vseh postopkov, pri manjših vzorcih lahko uporabimo enega samega izpraševalca, pri čemer je potrebno upoštevati, da se njegove morebitne napake prenesejo na celoten vzorec.
- **Prisotnost drugih oseb** lahko povzroči, da se sogovornik ne bo počutil dovolj sproščenega in ne bo podal pravih odgovorov.

Globinske intervjuje uporabimo, kadar želimo ustvariti okolje, ki spodbuja bolj iskreno in celovito razpravo o zastavljenih raziskovalnih vprašanjih. Tako pridobljeni podatki omogočajo vpogled v motivacijo, prepričanja, stališča in vedenja sogovornikov. Ker pogovori temeljijo na ena-na-ena osnovi, lahko odgovore povežemo neposredno s posameznim sogovornikom. To je še posebej pomembno pri raziskavah, ki potekajo na medorganizacijskem trgu, kjer lahko odgovore odločevalca v podjetju ovrednotimo v okviru posameznikove osebnosti in ozadja podjetja v katerem je zaposlen (Malhotra, 2002, str. 175).

Analiza sekundarnih podatkov je raziskovalna metoda, pri kateri se zbira in analizira podatke, ki so bili prvotno zbrani za drugačen namen oziroma podatke, ki že obstajajo. Glavni vir sekundarnih podatkov so podatkovne baze, arhivi in podatkovna skladišča.

Podatki, ki so tam shranjeni sami po sebi ne sporočajo ničesar in svojo veljavo dobijo šele takrat, kadar jih uporabimo v določenem kontekstu. Za sekundarne podatke je značilno, da so ključni elementi, ki določajo njihovo vsebino in kakovost (osnovne opredelitve, zbiranje in obdelava) izven dometa raziskovalca, saj je bil namen zbiranja praviloma drugačen kot v konkretni raziskavi. Pri iskanju virov sekundarnih podatkov uporabim vsebinski pristop, pri katerem ustrezne podatke iščemo s pomočjo ključnih besed ali fraz. Glavna prednost sekundarnih podatkov se kaže v relativni velikih prihrankih pri času, človeških virih in financah, hkrati pa lahko pri tovrstni analizi uporabimo kombinacijo več različnih virov podatkov (Bregar et al., 2005, str. 51–67). Ugotovitve pridobljene z analizo sekundarnih podatkov so v pomoč pri oblikovanju in izvedbi globinskih intervjujev, hkrati pa bom z njihovo uporabo prišla do vpogleda, kakšne želje in zahteve ima vodstvo podjetij pri iskanju skrbnika ključnih kupcev.

3.1.4 Omejitve raziskave

Na podlagi postavljene metodologije izhaja omejitev, ki se odraža predvsem v količini časa, ki so ga sogovorniki pripravljeni posvetiti odgovorom. Predvidevam tudi, da sogovorniki pri odgovarjanju na vprašanja ne bodo popolnoma iskreni, zato je intervju zasnovan tako, da ne vsebuje vprašanj, ki bi lahko razkrila poslovne skrivnosti. Na ta način se zmanjša možnost neiskrenih odgovorov.

Ena izmed omejitev je tudi, da je večina sodelujočih želela ostati anonimnih. Ravno zato so rezultati raziskave predstavljeni tako, da ne vključujejo podatkov, na osnovi katerih bi lahko identificirali posamezne sogovornike ali podjetja v katerih so zaposleni.

Nenazadnje, v okviru empirične raziskave preverjam, ali se teoretična izhodišča resnično odražajo tudi v praksi. Žal, rezultatov pridobljenih v raziskavi ne bo mogoče posplošiti na celotno storitveno panogo, saj vzorec ni reprezentativen, hkrati pa tako pridobljenih podatkov ne posplošujemo.

3.2 Predstavitev panog, ki so vključene v empirično raziskavo

Telekomunikacijske, oglaševalske in kadrovske storitve so le ene izmed mnogih storitvenih dejavnosti, ki jih ponujata porabniški in medorganizacijski trg. Telekomunikacijske storitve danes predstavljajo nezamenljiv del sodobnega življenja, saj si ne moremo več predstavljati niti poslovnega niti vsakdanjega okolja brez dostopa do interneta. Iste storitve hkrati predstavljajo osnovno dobrino, ki jo lahko primerjamo z električno energijo. Panoga je zaradi nenehnih inovacij zelo zanimiva in nepredvidljiva, saj je skoraj nemogoče napovedati kaj se bo zgodilo v prihodnosti.

Na drugi strani oglaševalske agencije ponujajo kupcem storitve, s katerimi poskušajo pozitivno vplivati na prepoznavnost in uspešnost posameznega naročnika. Narava dela

oglaševalskih agencij je zelo specifična in odvisna od oglaševalca, ki izhajajo iz različnih gospodarskih panog. Oglaševalske agencije, tako kot druga storitvena podjetja po navadi uvajajo sistem KAM v svoje poslovanje z namenom, da kupce oziroma podjetja, s katerimi ustvarijo največ prihodka, obravnavajo drugače kot svoje preostale kupce. Dobra oglaševalska kampanja ima ključni pomen, saj je od le-te odvisno v kakšni meri bo na trgu zaznan izdelek oziroma storitev.

In nenazadnje, poslanstvo kadrovske agencije je, da zadovolji potrebe naročnikov po kvalitetnih sodelavcih in hkrati namesto naročnika lahko opravi celoten spekter kadrovske storitve in jim na ta način olajšajo delo. Natančnejši opis omenjenih panog se nahaja v Prilogi 8.

Ne glede na panogo, imajo podjetja kljub svojim posebnostim nekaj skupnega. Vsa namreč delujejo na trgu, kjer je močna konkurenca, kjer se zmanjšuje število potencialnih kupcev in ravno zato iščejo nove in kreativne načine s katerimi bi ohranili zaupanje že obstoječih kupcev. Obravnavana podjetja so zaradi gospodarskih sprememb ter nakupnih navad in potreb svojih kupcev tako ali drugače vpeljala koncept KAM in so na tej osnovi primerna za empirično raziskavo, ki je predstavljena v nadaljevanju.

3.3 Analiza globinskih intervjujev

Opravljeni globinski intervjuji predstavljajo glavni vir pridobivanja primarnih podatkov v empirični raziskavi. Oblikovani so na osnovi teoretičnega dela ter cilja naloge, in sicer z namenom, da se razišče in preveri pogled na delo skrbnika ključnih kupcev v storitvenih podjetjih v praksi. Na tej osnovi je izbran tudi vzorec sodelujočih.

Pri analiziranju delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev upoštevam tudi naslednja kriterija. Prvič, delovno mesto skrbnika je identificirano na osnovi vlog in nalog, ki so bile predstavljene v poglavju 1.7. In drugič, upoštevam delovno okolje sodelujočih. Gre namreč za posameznike, ki prihajajo iz različnih panog in podjetij, zato je analiza delovnega mesta skrbnika uporabna za skrbnike, ki delujejo v različnih okoljih.

V raziskavo vključim šest sogovornikov, ki opravljajo ali so opravljali delo skrbnika v različnih storitvenih panogah. Med potencialnimi kandidati poskušam najti čim bolj raznovrstne in najbolj kompetentne sogovornike. Poudariti moram, da klasifikacija skrbnikov ni bila narejena na teoretični osnovi. V vzorec so vključeni posamezniki, ki kljub različnim nalogam, ki jih opravljajo in različnim nazivom, ki jih imajo, opravljajo oziroma so opravljali delo skrbnika ter so zaposleni v podjetju, ki ima na tak ali drugačen način vpeljan koncept KAM. Z izbiro raznovrstnih sogovornikov poskušam zmanjšati pristranskost izbranega vzorca s strani posamezne storitvene panoge. Izbrani sogovorniki prihajajo iz treh različnih panog, in sicer iz telekomunikacijske, kadrovske ter oglaševalske

panoge. Glede na velikost podjetij v katerih so zaposleni sodijo tri med velika podjetja in tri med mikro podjetja. Tabela 5 prikazuje značilnosti izbranega vzorca.

Tabela 5: Značilnosti vzorca

Sogovornik	Naziv v podjetju	Stopnja izobrazbe	Panoga	Zaposlitveni čas
Sogovornik 1	Sales Expert	VII.	Telekomunikacije	17 let, 5 let kot skrbnik
Sogovornik 2	Skrbnik	VII.	Telekomunikacije	25 let, 9 let kot skrbnik
Sogovornik 3	Skrbnik/ vodja PE	VII.	Ravnanje s človeškimi viri	15 let, 11 let kot skrbnik
Sogovornik 4	Skrbnik/ vodja prodaje	VI.	Oglaševanje	3 leta, 2 leti kot skrbnik
Sogovornik 5	Vodja skrbnikov	VI.	Telekomunikacije	10 let, 6 let kot skrbnik
Sogovornik 6	Skrbnik/direktor prodaje	VII.	Ravnanje s človeškimi viri	1 leto in pol, skrbnik od začetka

V Tabeli 6 predstavljam podatke o sami izvedbi globinskih intervjujev. Pet intervjujev je posnetih in so za potrebe analize tudi prepisani. Kljub zagotavljeni anonimnosti, eden izmed sogovornikov ni želel biti sneman tekom pogovora. V tem primeru je bil opomnik posredovan sogovorniku v pisni obliki, preko e-pošte. Sogovornik je bil kljub zelo kratkim in nenatančnim odgovorom vključen v raziskavo. Posamezni intervjuju so priloženi v prilogah.

Tabela 6: Podatki o izvedbi globinskih intervjujev

Sogovornik	Datum intervjuja	Čas trajanja intervjuja
Sogovornik 1	27.06.2016	01:08:58
Sogovornik 2	01.07.2016	01:10:20
Sogovornik 3	05.07.2016	01:57:30
Sogovornik 4	13.07.2016	01:02:16
Sogovornik 5	15.07.2016	/
Sogovornik 6	21.07.2016	00:59:01

Za izvedbo globinskih intervjujev izoblikujem opomnik, ki je priložen v Prilogi 1. Na osnovi opomnika vodim posamezni intervju in hkrati poskušam obdržati rdečo nit skozi celoten

pogovor. Kljub oblikovanemu opomniku posamezni pogovor lahko prilagodim posameznemu sogovorniku in panogi v kateri deluje. Na ta način uspem pridobiti koristne informacije ter posledično širšo sliko na obravnavano tematiko. Na primer, sogovornika, ki sta zaposlena v kadrovske agenciji mi zaupata informacije o tem, kaj delodajalci iščejo, kadar zaposlujejo skrbnike ključnih kupcev.

Intervju s posameznim sogovornikom se prične z neobčutljivimi vprašanji, ki se na splošno nanašajo na koncept KAM v njihovem podjetju. Nadaljujem z vprašanji, ki so povezana na pridobivanje in zaposlovanje skrbnikov ter njihovo umestitev v podjetje. Sledi sklop vprašanj, ki so namenjena odkrivanju potrebnih kompetenc skrbnika. Posebno pozornost namenim iskanju ključnih kompetenc. Tu se dotaknem tudi morebitnih izobraževanj in usposabljanj. Nato sledijo vprašanja, ki se nanašajo na naloge, ki jih mora oziroma naj bi jih skrbnik opravljal in odgovornosti, s katerimi se pri opravljanju svojih nalog srečuje. Četrta sklop sestavljajo vprašanja s področja odnosov med skrbnikom ter preostalimi udeleženci v procesu ravnanja s ključnimi kupci. Nenazadnje sledijo vprašanja, ki se nanašajo na nagrajevanje skrbnika. Intervjuje zaključim z vprašanjem o splošnem zadovoljstvu sogovornika v podjetju ter jih prosim, da mi zaupajo njihove najslabše in najboljše izkušnje, ki so se jim zgodile pri opravljanju dela. Posamezen vsebinski sklop je na osnovi analize odgovorov sogovornikov sistematično obdelan.

Pri analizi globinskih intervjujev uporabim navzkrižno analizo (Patton, 2002, str. 57), s katero po posameznih vsebinskih sklopih povežem odgovore sogovornikov. Analiza je namenjena predvsem vpogledu v vsebino odgovorov sogovornikov, hkrati pa poskušam zajeti vse relevantne podatke, ki lahko prispevajo k boljšemu razumevanju dela skrbnika v praksi.

3.3.1 Pridobivanje skrbnikov in umestitev v organizacijo

V podjetju je skrbnik oseba, ki koordinira odnose med ključnim kupcem in svojim podjetjem in ki bo v primeru učinkovite koordinacije posredno pozitivno vplival na poslovanje podjetja. In seveda obratno. Zato ni le ključno, da zaposlimo pravo osebo, temveč ji moramo znotraj podjetja zagotoviti organizacijsko strukturo, ki bo podpirala njeno delo ter posledično celoten KAM. Večina obravnavanih podjetij je skrbnika umestilo v prodajno službo, le eno podjetje je vpeljalo novo raven, kjer je podjetje odvzelo ključne kupce prodajni službi in jih postavilo pod okrilje skrbnikov. Isto podjetje je hkrati edino, pri katerem so vpeljali polni program v okviru poslovne enote za ravnanje s ključnimi kupci. Dve izmed podjetij sta vpeljali polni program na ravni podjetja, tri podjetja imajo vpeljan polovični program, kar pomeni, da skrbniki poleg svojih rednih obveznosti skrbijo še za ključne kupce.

Posamezna podjetja so torej prilagodila KAM glede na svoje potrebe in glede na to, da vsak deluje v različni organizacijski strukturi je zanimivo dejstvo, da so skoraj vsi sogovorniki

zadovoljni z obstoječo strukturo KAM-a. Eden izmed sogovornikov poudaril, da mora skrbnik imeti odprta vrata do vodilnih v podjetju in prav vsi sogovorniki imajo pri opravljanju svojega dela to možnost. Hkrati se vodstvo v podjetju zaveda, da mora biti skrbnik umeščen bližje vrhnjemu managementu in ne prodajni ekipi. Nekateri sogovorniki sicer omenjajo, da bi bilo mogoče organizacijsko strukturo izboljšati, a le eden izmed sogovornikov je konkretno predstavil probleme, ki se pojavljajo zaradi neprimerne organizacijske strukture. Drugi sogovornik je sicer zadovoljen z organizacijsko strukturo, ampak meni, da ne bo učinkovita na dolgi rok. Ravno zato so se v podjetju odločili, da bodo do konca leta vpeljali KAM na ločeni ravni. Znotraj podjetja bodo sukcesivno ustvarili novo raven, v okviru katere bodo v celoti razvili KAM ter posledično tja umestili tudi skrbnike, ki bodo prevzeli delo obstoječih zaposlenih, ki trenutno poleg rednih obveznosti opravljajo tudi delo skrbnika.

Pridobivanje skrbnikov je na podlagi odgovorov sodelujočih res odvisno od spleta okoliščin. Kadar imajo vodilni v podjetju na voljo kader, ki bi bil primeren za opravljanje delo skrbnika, potem se odločijo za interne razpise. Vsi, razen enega sogovornika so bili zaposleni na tak način. To pomeni, da so v podjetju opravljali neko funkcijo, kasneje so preko internega razpisa napredovali do mesta skrbnika. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se podjetja rajši odločijo za interno zaposlovanje, saj je kljub nekaterim pomanjkljivostim, ta pristop manj tvegan. Sogovorniki sicer niso izpostavili, kateri pristop rajši uporabijo v podjetju, ampak so omenili, da kadar v podjetju primanjkuje kadra, ki bi posedoval specifična znanja, se v podjetju rajši odločijo za zunanje zaposlovanje. Eden izmed sogovornikov je povedal, da v podjetju trenutno iščejo skrbnika zunaj podjetja ravno zato, ker znotraj podjetja niso našli kadra, ki bi posedoval ustrezne kompetence.

3.3.2 Potrebne kompetence

V tem sklopu analiziram, katere kompetence so najbolj priporočljive za opravljanje dela skrbnika ter preverjam, ali obstaja kakšna povezava med osebnimi lastnostmi in opravljanjem dela skrbnika. Zahtevana znanja in sposobnosti skrbnikov variirajo znotraj podjetja, od enega ključnega kupca do drugega, lahko tudi znotraj posameznega ključnega kupca, kadar skrbnik komunicira z več osebami znotraj podjetja ključnega kupca. Sogovornike tekom pogovora prosim, da mi naštejejo tri ključne kompetence, ki naj bi jih po njihovem mnenju posedoval skrbnik. Pričakovano, nihče ni navedel treh istih kompetenc. Med odgovori sta se sicer ponovili multidisciplinarno znanje, ter da se mora skrbnik znati vživeti v vlogo ključnega kupca. Na osnovi dobljenih odgovorov sklepamo, da so potrebne kompetence odvisne od samega razumevanja koncepta KAM skrbnikov in podjetij v katerih so zaposleni.

Ker pridobljenih odgovorov ne morem primerjati, sodelujoče v nadaljevanju prosim, da izpolnijo tabelo, v kateri je navedenih dvanajst kompetenc, ki so povzete na osnovi različnih avtorjev (Capon, 2001; Cheverton, 2012; McDonald & Meldrum, 2013; McDonald et al.,

2000). Tabela z njihovimi odgovori je predstavljena v Prilogi 9 in če upoštevamo odgovore vseh sogovornikov je najpomembnejša kompetenca sposobnost strateškega razmišljanja. To lahko razložimo z nalogami, ki jih mora opravljati skrbnik. Vzdrževanje odnosa in komunikacija s ključnim kupcem sta namreč ključnega pomena in tako lahko sposobnost strateškega mišljenja skrbniku omogoči lažje opravljanje dela kot običajnemu prodajniku. Odgovori sogovornikov pokažejo, da sta drugi dve najpomembnejši kompetenci zmožnost usklajevanja strateških ciljev podjetja ključnega kupca z lastnimi cilji podjetja ter znanja za delo z ljudmi oziroma komunikacijske veščine. Namreč, ne glede na način izražanja morajo biti njegova sporočila jasna, jedrnata in prepričljiva.

Poleg navedenih med najbolj potrebne kompetence uvrstijo tudi inovativnost in kreativnost, timsko vodenje in posedovanje potrebnih splošnih znanj ter osnovnih prodajnih veščin. Delovati morajo proaktivno, kar pomeni, da ne smejo dopustiti, da ključni kupec prvi opazi, da niso na pravi poti pri doseganju zastavljenega cilja. Odgovori sogovornikov nakazujejo, da mora biti skrbnik tudi pripravljen na nove izkušnje. To lahko povežemo z njegovimi primarnimi nalogami, pri katerih se mora posluževati inovativnih rešitev in idej, da bi zadovoljil potrebe ključnega kupca. Odprtost in pripravljenost na nove izkušnje lahko pripomorejo, da bo skrbnik s časom postal bolj inovativen in kreativen. Nenazadnje, zanimivo je tudi dejstvo, da so sogovorniki ocenili dve ključni kompetenci (Cheverton, 2012) trenerstvo in politično podjetništvo, kot najmanj pomembni.

Sogovorniki so si enotni, pri vprašanju, ki se navezuje na pomanjkanje določenih kompetenc oziroma izboljševanju že obstoječih. »Nikoli ne moraš reči, da si popoln.« navaja eden izmed sogovornikov. Vsi naštejejo sposobnost, ki bi jo želeli izpopolniti in bi zaradi tega lažje opravljali svoje delo. Med drugimi pravijo, da potrebujejo izkušnje s področja organizacije časa (angl. *Time management*) ter pogajalske veščine.

Izobraževanje in nadaljnje usposabljanje skrbnika je torej zelo pomembno. Le malo je namreč oseb, ki na delovno mesto pridejo z vsemi potrebnimi sposobnostmi in znanjem. Da bi skrbniki čim bolje opravljali svoje delo, jim morajo delodajalci zagotoviti kontinuiran proces usposabljanja in izobraževanja. Le dva sogovornika navajata, da tovrstnih izobraževanj v podjetju nimajo. Vsi ostali sogovorniki odgovorijo, da jim podjetja omogočajo takšen ali drugačen način usposabljanja. Med drugimi jim omogočajo obiske na izobraževanjih, ki jih priredijo različni dobavitelji ter organizirajo dva ali tri dnevne izobraževalne tečaje. Nekateri delodajalci omogočijo skrbnikom tudi sodelovanje pri različnih projektih, saj se iz praktičnih primerov največ naučijo.

Skrbniki imajo, tako kot vsi posamezniki osebnostne lastnosti oziroma karakteristike, ki jih ločijo od drugih. Te lastnosti lahko tudi določijo ali je posamezna oseba primerna za delo s kupci hkrati lahko predstavljajo mejo med dobrim in slabim skrbnikom. Posamezne osebnostne lastnosti lahko v določeni situaciji v poslovnem okolju predstavljajo prednost, spet v drugi slabost, ampak nobeden izmed sogovornikov ne navaja, da bi imel zaradi osebnih lastnosti

težave pri opravljanju svojega dela. V bistvu večina sodelujočih izpostavi skupne interese s ključnimi kupci kot prednost pri vzdrževanju odnosa s ključnimi kupci. V kolikor imata s sogovornikom skupne interese, skrbnik lažje vzpostavi stik ter sprosti vzdušje.

Stopnja izobrazbe ne predstavlja pomemben element pri odnosu s ključnimi kupci, saj naj bi bila po mnenju enega sogovornika » [...] neka minimalna je sedma stopnja, ker gre za neke kompleksne stvari.« Nenazadnje, skrbniki ne smejo biti konfliktni in čustveno nestabilni. Slednja se odraža kot težnja pri neobvladovanju v stresnih situacijah. Vsi sogovorniki so se že srečali z neprijetnimi situacijami v delovnem okolju in so tudi poudarili, da ne smejo dopustiti, da bi jih tovrstne situacije prizadele. Vajeni so dela pod pritiskom in glede na kompleksnost njihovega dela je razumljivo, da so s časom razvili tudi čustveno stabilnost.

3.3.3 Naloge in odgovornosti

Skrbnik ključnih kupcev je oseba, ki je odgovorna za vsaj enega strateško pomembnega kupca. Vsi sogovorniki delujejo na medorganizacijskem trgu, kar pomeni, da so njihovi ključni kupci podjetja in pri nekaterih tudi državne organizacije. Pri vprašanju »Za koliko ključnih kupcev skrbite?« izstopata odgovora dveh sogovornikov, in sicer navajata, da skrbijo za približno sto ključnih kupcev. Zanimivo je dejstvo, da eden izmed omenjenih sogovornikov poleg dela skrbnika opravlja tudi delo vodje prodaje. Eden izmed njiju prihaja iz področja telekomunikacij, drugi iz področja oglaševanja, zato ne moremo trditi, da bi bilo število ključnih kupcev na posameznega skrbnika odvisno glede na panogo v kateri podjetje deluje.

Možna razlaga je, da je število ključnih kupcev odvisno od obsega posameznega ključnega kupca ali tega, kako podjetja zaznavajo KAM in kako so ga prilagodili glede na njihove potrebe. Lahko je veliko število ključnih kupcev posledica organizacijske strukture, kjer podjetja prodajnikom podelijo naziv skrbnika z namenom, da bi impresionirali potencialne kupce. V teh primerih ima skrbnik z večino ključnih kupcev skoraj transakcijske odnose in glede na to, da to ni bistvo KAM-a se pojavi vprašanje o smiselnosti njegovega dela. Ravno zato mora biti izbor ključnih kupcev strog. V kolikor je število ključnih kupcev na skrbnika preveliko, skrbnik ne mora uspešno vzdrževati potrebnih odnosov s posamičnim ključnim kupcem, posledično je tudi njegovo delo neučinkovito.

Preostali sogovorniki sicer skrbijo za manjše število ključnih kupcev, katero ne presega več kot deset ključnih kupcev na posameznega skrbnika. Število ključnih kupcev na posameznega skrbnika variira od najmanj štirih do sto ključnih kupcev in če upoštevamo idealno število, ki sta ga navedla McDonald in Woodburn (2007), to je od petnajst do petintrideset ključnih kupcev, potem niti eden izmed sogovornikov ni navedel števila, ki bi ustrezal navedenemu optimalnemu številu. Če primerjamo ta števila z idealnim številom, so števila, ki so jih navedli sogovorniki relativno majhna. Na drugi strani Kempeners in van der Hart (1999) priporočata od tri do pet ključnih kupcev na enega skrbnika. V tem primeru

odgovori treh sogovornikov ustrezajo njunim navedbam. Na osnovi tega lahko sklepamo, da so si podjetja prilagodila število ključnih kupcev glede na naravo svojega poslovanja in glede na obseg posameznega kupca.

Da bi razumeli naravo odnosa skrbnika s ključnimi kupci, sogovornike vprašam kako pogosto so v stiku z dodeljenimi ključnimi kupci. Stopnja odnosa skrbnikov s posameznimi ključnimi kupci je v praksi skladna s teorijo (Cheverton, 2002; McDonald et al., 1997). To pomeni, da skrbniki prilagodijo stopnjo odnosa in pogostost komunikacije glede na želje in zahteve ključnega kupca. Z nekaterimi imajo strogo poslovne odnose, spet z drugimi bolj sproščene poslovne odnose. Le eden izmed sogovornikov navaja, da se s ključnimi kupci lahko družijo tudi v zasebnem življenju, vsi ostali sogovorniki poskušajo ohraniti čim bolj sproščen a posloven odnos. Te sproščene odnose so definirali kot druženja na kosilih in ob kavicah, kjer pogovori potekajo tudi o drugih in ne samo o strogo poslovnih temah.

Štirje izmed sogovornikov odgovarjajo, da so v povprečju v stiku s ključnimi kupci na tedenski ravni. Eden izmed sogovornikov izpostavi, da je dosegljiv tudi takrat, ko je na dopustu. Eden sogovornik navaja, da v povprečju s ključnimi kupci komunicira na mesečni ravni, le štirje ključni kupci so izjema. Z njimi komunicira tedensko. Edino podjetje, ki ima vpeljan polni program v okviru poslovne enote, je hkrati tudi edino podjetje, v katerem skrbniki s ključnimi kupci komunicirajo na dnevni ravni.

Sodobne komunikacijske metode so ključnim kupcem omogočile, da lahko s skrbnikom komunicirajo kjerkoli in kadarkoli. To lahko pomeni, večje zadovoljstvo ključnih kupcev, saj lahko takoj dobijo odgovor na vprašanje, rešitev za njihov problem ipd. Zaradi teh metod, se skrbniki lahko takoj odzovejo ključnemu kupcu. Odzivnost pri reševanju problemov je tudi ena izmed najpogostejše omenjenih pričakovanj ključnih kupcev pri skrbniku (Abratt & Kelly, 2002). To pomeni, da ključni kupci od njih pričakujejo, da se bodo čim hitreje odzvali na težave in poiskali ustrezno rešitev. Med drugimi so tudi navedli, da ključni kupci od njih pričakujejo razumevanje, seznanjanje z novostmi na trgu in da jim pomagajo pri doseganju njihovih strateških ciljev.

Klasifikacija vlog skrbnika je težka, ampak pomembna za uspešno opravljanje njegovega dela. V teoretičnem delu predstavim, kako se lahko vloga skrbnika pojavlja v različnih oblikah (Cheverton, 2012, McDonald et al., 2002; Woodburn, 2006). Njegove vloge je še težje identificirati, saj se naloge in odgovornosti spreminjajo z odnosom, ki ga ima s posameznim ključnim kupcem. Kljub izzivom spreminjajočih se situacij lahko identificiramo nekaj splošnih nalog. Odgovori sogovornikov na vprašanje »Katere so vaše primarne in sekundarne naloge?« so zelo različni in so odvisni glede na zaznave koncepta KAM v podjetju.

Izstopa predvsem eden sogovornik, ki vidi delo skrbnika zelo prodajno orientirano. Njegov delovnik namreč v polovici zajema pripravo ponudb za nove potencialne kupce ter

pridobivanje le-teh. To bi lahko razumeli kot konflikt s tradicionalno vlogo skrbnika, ki je skrb za obstoječe ključne kupce. Hkrati to lahko razumemo kot dokaz, da podjetja naziv skrbnika ključnih kupcev uporabijo z namenom, da povečajo prestiž in kredibilnost pri prodajniku. Njegov odgovor potrjuje navedbe Woodburnove (2006), in sicer v kolikor podjetja razumejo KAM kot kratkoročni generator prihodkov, potem je vloga skrbnika predvsem prodaja. Tak pristop je lahko usoden za celoten KAM, saj skrbnik ne mora opravljati tradicionalne vloge prodajnika, ker so slednji preveč osredotočeni na sklepanje poslov in ne razumejo širšega okvira poslovanja. Skrbnik mora biti sposoben videti izven prodajnega okvirja in zagotoviti, da so sklenjeni posli donosni tako za lastno podjetje, kot tudi za podjetje ključnega kupca. Pri tem moramo domnevati tudi, da niso vsa podjetja pripravljena vlagati v procese, ki bodo prinesli koristi šele čez nekaj let.

Sicer večina sogovornikov na vprašanje odgovori, da je njihova primarna naloga skrb za ključne kupce in s tem povezane naloge, kot so napovedovanje, priprava ponudb, raziskava trga ipd. Med druge naloge, ki jih sogovorniki navajajo sodijo še svetovanje, sklepanje pogodb in oglaševalske dejavnosti. Ker se odgovori sogovornikov razlikujejo, posledično niso primerljivi.

Da bi dobila natančnejše odgovore, sogovornike prosim, da izpolnijo tabelo, v kateri je navedenih dvanajst različnih aktivnosti skrbnika (McDonald & Woodburn, 2007, str. 307). Prosim jih, da na osnovi lastnega mnenja od ena (najbolj pomembno) do dvanajst (najmanj pomembno) označijo navedene aktivnosti skrbnika. Tabela je predstavljena v Prilogi 10 in če upoštevamo odgovore vseh sodelujočih lahko ugotovimo, da je razvijanje odnosov s kupci primarna naloga skrbnika. Tu bi izpostavila morebitno pristranskost odgovorov, saj sem tekom pogovora zaradi poudarjenih prodajnih aktivnosti, večkrat izpostavila, da naj bi bila primarna naloga skrbnika vzdrževanje odnosov z obstoječimi ključnimi kupci. Odgovori pokažejo, da tej nalogi sledijo prodajne aktivnosti, ki zajemajo velik del njihovega delovnika. To dokazuje tudi dejstvo, da so prav vsi sogovorniki nagrajeni na osnovi prodajnega načrta.

McDonald in Woodburn (2007, str. 307) sta identificirala dvanajst različno pomembnih nalog in po njunih navedbah naj bi prodajne aktivnosti zajemale le pet do deset odstotkov. Na osnovi odgovorov ugotovimo, da prodajne naloge zajemajo večji delež časa ter so uvrščene kot ene izmed pomembnejših nalog skrbnika, ki spremljajo celoten proces vzdrževanja odnosa s ključnim kupcem.

Pomembno aktivnost poleg navedenih predstavljata tudi operativno udejanjenje dogovorjenega, zagotavljanje notranje usklajenosti za izvedbo dogovorjenega posla. To lahko povežemo s teoretičnimi navedbami (Capon, 2001; Speakman & Ryals, 2012), kjer je skrbnik ključnih kupcev je postavljen v sredino med svojim podjetjem in podjetjem ključnega kupca in mora opraviti številne naloge, ki presegajo običajno prodajno vlogo. Delovati mora torej kot posrednik, kar pomeni, da so njegove naloge osredotočene na

povezovanje potreb ključnih kupcev s strateškimi načrti in rešitvami podjetja, kjer je zaposlen. Kot najmanj pomembno aktivnost skrbnika, sogovorniki navedejo vodenje tima. To niti ni presenetljivo, glede na to, da niti eno podjetje nima vpeljanega KA tima. To področje je podrobneje analizirano v naslednji točki.

Glede na to, da so prodajne aktivnosti druga najpomembnejša naloga skrbnika je razumljivo, da vsi sogovorniki občutijo pritisk pri doseganju rezultatov postavljenega prodajnega načrta. Možna razlaga, zakaj skrbniki občutijo finančen pritisk je lahko v tem, da podjetja ne razumejo bistva koncepta KAM ali so jih v to prisilile zelo spremenljive gospodarske razmere, ki zahtevajo stalno prilagajanje. Namreč, več sogovornikov omenja, kako močna je konkurenca na slovenskem trgu, ter da se zmanjšuje število potencialnih kupcev. Odgovor enega izmed sogovornikov izstopa, saj pravi, da je finančni pritisk že prirojen v delovnem mestu skrbnika.

3.3.4 Odnosi s preostalimi udeleženci v procesu KAM

Sodelujoči potrdijo teoretične navedbe (McDonald & Woodburn, 2007), in sicer, da skrbnik v praksi pri ključnih kupcih predstavlja prvo kontaktno točko ampak ne tudi edino. Millman in Wilson (1995) sta kot eno izmed štirih glavnih nalog skrbnika navedla, da mora delovati na več ravneh, torej delovati v multi-funkcijskem procesu izmenjave. Njuno teorijo potrjujejo rezultati odgovorov sogovornikov, saj pri vseh poteka več nivojska komunikacija. To pomeni, da je od posameznega projekta in situacije je odvisno, ali se v komunikacijo vključijo tudi drugi udeleženci.

Sogovorniki navajajo, da se lahko v komunikacijski proces vključijo preostale funkcije znotraj podjetja, med drugimi navedejo tehnično ter trženjsko ekipo. Vsi pravijo, da se največkrat v komunikacijski proces vključi vodstvo podjetja, predvsem takrat, kadar gre za večje projekte, kadar pride do problema, ki ga skrbnik ne more rešiti sam ali kadar to zahteva ključni kupec. Glede na to, da se v teoriji (Petković, 2001; Tzempelikos, 2015; Millman & Wilson, 2003; Woodburn, 2006; Workman et al., 2003) pogosto pojavlja vprašanje, ali vrhnji management podpira skrbnika pri opravljanju svojega dela, je zanimivo, da so vsi sogovorniki na to vprašanje odgovorili pritrdilno. Eden izmed sogovornikov je dejal »Absolutno ga podpira, ni uspešne zgodbe KAM brez podpore uprave.« Sogovorniki menijo, da je podpora vrhnjega managementa ključnega pomena za uspešno opravljanje dela skrbnika in vsi pritrdijo, da imajo v primeru kakršnihkoli vprašanj vedno odprto pot o njih. Njihova podpora se neposredno pokaže pri reševanju morebitnih težav.

Po mnenju sogovornikov, se vodstvo podjetja neposredno odzove na težave, ki nastanejo znotraj podjetja, torej med skrbnikom in preostalim udeleženci v procesu ali težave, kadar nastanejo med skrbnikom in ključnim kupcem. V večini primerov, vodstvo uporabi pravilen pristop pri reševanju konfliktov in iskanju rešitev. Eden izmed sogovornikov pripoveduje, da je tudi že prišlo do konfliktov med vodstvom in ključnim kupcem. Prišlo je do začasne

razdružitve (Millman & Wilson, 1995) in kljub temu, da danes ponovno poslujejo, je zaradi tega dogodka med nekaterimi udeleženci še vedno moč čutiti napetost v ozračju.

Poleg podpore, mora vodstvo skrbnikom zagotoviti tudi sredstva za uspešno opravljanje dela. Samo eden izmed skrbnikov izpostavi, da v podjetju pri zagotavljanju ustreznih sredstev pogosto naletijo na gluha ušesa. Najprej pove, da bi morali skrbnika razbremeniti aktivnosti pridobivanja novih kupcev zato, da bi se oni lahko osredotočili izključno na ključne kupce in doseganje njihovega zadovoljstva. Nato omeni tudi, da bi potrebovali več sredstev za doseganje boljšega zunanjega videza. Tu ima v mislih predvsem zagotavljanje službenih avtomobilov ter boljših računalnikov, saj naj bi s tem, pri ključnih kupcih ustvarili boljši vtis. In nenazadnje, izrazi tudi nezadovoljstvo zaradi obstoječega CRM (angl. *Customer Relationship Management*) sistema. Zaposleni v podjetju, bi želeli CRM zamenjati ali vsaj nadgraditi, ampak vodstvo njihovi prošnji ne ugodí. Sogovornik kot razlog za ne zagotavljanje ustreznih sredstev navede finančne omejitve.

Preostali sogovorniki s tem nimajo težav, saj jim podjetja zagotovijo voljo potrebna IT sredstva, vključno s CRM, ki je po njihovem mnenju ključno sredstvo, za učinkovito izvajanje njihovega dela. Sicer so si sogovorniki enotni. Najpomembnejše sredstvo, ki ga potrebujejo pri uspešnem opravljanju dela je interna podpora s strani vodstva ter preostalih udeležencev, saj v nasprotnem primeru ne morejo učinkovito izvajati dela in delujejo kot » [...] osamljen jezdec nekje sredi neke prerije.« Kljub podpori vrhnjega managementa, dva sogovornika navajata, da jih vodstvo premalo ali jih sploh ne vključuje pri načrtovanju dolgoročnih ciljev podjetja. Preostali sogovorniki omenijo, da jih vodstvo vključi v načrtovanje strateških ciljev. Le eden izmed teh sogovornikov opravlja izključno funkcijo skrbnika, trije izmed njih delo skrbnika opravljajo poleg rednih obveznosti. Kljub temu, da so vsi mnenja, da bi skrbnik moral biti vključen, ne smem izključiti možnosti, da je njihova vključenost v načrtovanje strateških ciljev podjetja lahko posledica njihovega primarnega naziva (vodja poslovne enote ter vodja in direktor prodaje).

Kot je bilo že omenjeno, je KA tim je skupina ljudi, ki v podjetjih, kjer so zaposleni sogovorniki, še ni našla prostora. Namreč nobeno od obravnavanih podjetij zaenkrat ni umestilo KA tima v organizacijsko strukturo. Pri večini primerov skrbniku pri opravljanju dela pomagajo zaposleni na različnih funkcijah, ki so izbrani glede na projekt ali situacijo. Gre torej za deljeno skupino (Kempeners & van der Hart, 1999) začasnih članov, ki jih lahko poimenujemo ad hoc skupine in delujejo na isti način ad hoc timi (Ryals & McDonald, 2008, str. 210). V proces se vključijo, kadar obstajajo težave pri posameznem ključnem kupcu. Ko je težava rešena, njihova prisotnost ni več potrebna.

Tudi če v podjetju ne obstajajo KA timi, skrbnik potrebuje avtoriteto, da lahko uspešno koordinira preostalečasnečlane, ki sodelujejo pri komunikaciji z ključnimi kupci. Tudi pri začasnih članih mora namreč ustvariti željo, da bi zanj prehodili dodatno miljo. Tu je zanimivo mnenje sogovornikov, in sicer navajajo, da formalni naziv skrbniku avtomatsko

ne doprinese avtoritete znotraj podjetja, temveč je po mnenju sogovornika pomembno » [...] kako se oni sami znajo pozicionirati v prodajni ekipi in širše v podjetju.« To pomeni, da je stopnja avtoritete skrbnika odvisna od njegove karizme ter pristopa, ki ga uporabijo pri delu s preostalimi udeleženci v podjetju. Po mnenju sogovornikov so slednji tudi dobro obveščeni o pomembnosti dela, ki ga skrbniki opravljajo in si tudi zaradi tega pridobijo njihovo spoštovanje in avtoriteto.

Kot je bilo že navedeno, delo in z njim povezane aktivnosti od skrbnika zahtevajo odprto osebnost, pripravljeno na nove izkušnje. Sodelovanje z zaposlenimi, ki podpirajo njegovo delo, komuniciranje z različnimi funkcijami znotraj in zunaj podjetja ter sposobnost identificirati dejanske potrebe ključnih kupcev so le nekatere naloge, ki jih lahko boljše opravi, če je pripravljen na nove izkušnje. Nenazadnje, odprta osebnost lahko pripomore tudi k povečanju všečnosti pri ljudeh v delovnem okolju, kot tudi v vsakodnevnem življenju.

3.3.5 Nagrajevanje

V tem sklopu analiziram sistem nagrajevanja za skrbnika ključnih kupcev ter raziščem kakšen vpliv ima sistem na motivacijo skrbnika. Le v dveh podjetjih so vpeljali posebno shemo nagrajevanja za skrbnike ključnih kupcev, povsod drugod, so skrbniki nagrajeni tako kot preostali zaposleni v podjetju. To pomeni, da v podjetju ne obstaja noben poseben parameter, na osnovi katerega bi se merila uspešnost skrbnika pri vzdrževanju odnosov s ključnimi kupci.

Ne glede na različne sisteme, ki jih imajo podjetja vpeljana, je zanimivo dejstvo, da so prav vsi skrbniki merjeni na osnovi doseganja prodajnega načrta. To pomeni, da podjetja pri merjenju uspešnosti opazujejo le eno izmed možnih področij (Capon, 2001), in sicer področje finančne uspešnosti s spremljanjem ustvarjenega prometa. In glede na to, da je skrbnikova primarna naloga vzdrževanje obstoječih odnosov s ključnimi kupci in ne prodajne aktivnosti, bi bilo razumljivo, da sogovorniki ne bi bili zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Če povzamemo vse odgovore, ugotovimo, da so sogovorniki na splošno zadovoljni s shemo nagrajevanja. Le eden izmed sogovornikov je pokazal nezadovoljstvo zaradi obstoječe sheme, saj po njegovem mnenju vsebuje preveč neznank. Kot rešitev za ta problem navaja, da bi morali sistem prilagoditi, da bi skrbniki točno vedeli na podlagi česa so merjeni, hkrati bi vpeljal tudi etapna izplačila. Trenutno variabilni del v podjetju izplačajo enkrat letno, sogovornik bi želel, da bi se vpeljala kvartalna izplačila.

Vsi sogovorniki prejema fiksni in variabilni del plačila. Pri vseh variabilni del plačila predstavljajo finančne oblike nagrajevanja, trije sogovorniki prejema tudi nefinančne nagrade. Slednje se najpogosteje pojavijo v obliki izobraževanj in tudi službenih telefonov, oblačil in obutve ter pisarniške opreme za izboljšanje delovnega mesta. Eden izmed

sogovornikov omeni, da je nefinančno nagrajevanje enako pomembno kot finančno, zato bodo v naslednjem letu v podjetju vpeljali nov sistem nagrajevanja, ki bo po njegovih besedah » [...] še bolj meril osebni doprinos skrbnika oziroma svetovalca k zgodbi o uspehu.«

3.4 Analiza zaposlitvenih oglasov

Zaposlitveni oglasi predstavljajo metodo pridobivanja kadrov iz zunanjih virov. Njihov glavni namen je, da pritegnejo pozornost potencialnih kandidatov ter jih spodbudijo, da se na objavljene oglase prijavijo. Z oglasom ne ciljamo celotne populacije, temveč le želeno skupino ljudi, ki jih delodajalci želijo opozoriti na potencialno priložnost, ki se jim ponuja. V dobrem oglasu morajo delodajalci v oglasu navesti čim bolj privlačne lastnosti delovnega mesta, saj želijo pritegniti čim boljše kandidate hkrati morajo ponuditi čim več koristnih informacij glede želenih oziroma zahtevanih kompetenc potencialnih kandidatov, saj se želijo izogniti prevelikemu številu neustreznih prijav. Proces zaposlovanja novega kadra je zahteven in dvosmeren proces in ravno zato morajo tako podjetja, kot tudi kandidati tekom procesa ohraniti realne zahteve in pričakovanja glede odprtega delovnega mesta.

V okviru raziskave analiziram zaposlitvene oglase za delovno mesto skrbnika ključnih kupcev v slovenskih storitvenih podjetjih in tako predstavljajo glavni vir pridobivanja sekundarnih podatkov v empirični raziskavi ter dopolnilo primarnim podatkom pridobljenih iz globinskih intervjujev. Na osnovi v nadaljevanju navedenih spletnih strani zberem podatke s točno določenim namenom, to je pridobiti in analizirati podatke o pričakovanih kompetencah in izkušnjah skrbnika ter definirati glavne naloge, ki naj bi jih po mnenju podjetij opravljal skrbnik.

V analizo zajamem petindvajset zaposlitvenih oglasov, ki so bili objavljeni na naslednjih spletnih zaposlitvenih straneh:

- Careerjet (<http://www.careerjet.si/>);
- Moja zaposlitev d.o.o. (<https://www.mojedelo.com/zaposlitev/>);
- Naj Zaposlitev (<http://najzaposlitev.si/>);
- ŠS d.o.o. (<https://www.studentski-servis.com/Studenti/Delo/Prosta-dela/>);
- Zaposlitev.net (<http://www.zaposlitev.net/delo.php>).

Zaposlitveni oglasi so bili objavljeni v obdobju od 1. aprila do 30. junija 2016. Pri iskanju ustreznih zaposlitvenih oglasov kot ključno besedno zvezo najprej uporabim »skrbnik ključnih kupcev«. Spletni iskalniki običajno iščejo ključne besede po vsebini posameznih dokumentov in kljub uveljavljenemu izrazu so nekatera podjetja delo skrbnika poimenovala drugače (med drugimi tržnik, skrbnik strank, prodajni svetovalec, skrbnik ključnih strank, prodajnik), zato pri nadaljnjem spletnem iskanju uporabim samo besedo »skrbnik«. Na ta

način lahko pregledam več zaposlitvenih oglasov ter preverim njihovo kakovost in ustreznost za empirično raziskavo.

Ker podatke zberem izključno v elektronski obliki, so bili le-ti prosto dostopni in na voljo takoj ter s precej majhno porabo dela. Glavno omejitev sekundarne analize predstavlja relativno malo objavljenih zaposlitvenih oglasov za delo skrbnika. Omejitev je še večja, saj v okviru analize niso upoštevani vsi zaposlitveni oglasi, saj vsi niso ustrezali zahtevam raziskave in so zato neuporabni. Upoštevam namreč samo tiste, ki veljajo za storitveno panogo. Na primer, v mesecu maju je bilo na spletni strani CareerJet objavljenih le osem zaposlitvenih oglasov za delo skrbnika, od tega je bilo pet objav relevantnih za raziskavo. V istem mesecu je bilo na spletni strani Moja zaposlitev objavljenih trinajst zaposlitvenih oglasov za delo skrbnika, od tega jih je bilo le šest ustreznih.

Od petindvajset objavljenih zaposlitvenih oglasov jih šest izhaja iz kadrovske panoge, pet izmed teh v kombinaciji s podjetniškimi in poslovnimi storitvami. Pet jih izhaja področja računalništva in informatike, po tri zaposlitvene oglase so objavila podjetja, ki delujejo na področju trženja in oglaševanja ter na področju izobraževanja. Dva zaposlitvena oglasa izhajata iz področja finančnih storitev in po eden iz področja telekomunikacijskih storitev, grafičnih storitev in oblikovanja, pravnih storitev, projektiranja ter kozmetične dejavnosti. Nekatera izmed teh podjetij opravljajo kombinacijo navedenih storitev, podrobnejši pogled prikazuje tabela v Prilogi 11.

Analizo zaposlitvenih oglasov je zaradi boljše preglednosti vsebinsko razčlenjena na tri sklope, in sicer na pričakovanja delodajalcev, pri kateri obravnavam pričakovano stopnjo izobrazbe, želene ali zahtevane izkušnje in kompetence ter pričakovana znanja jezikov, nato sledi analiza nalog in odgovornosti izbranega kandidata, na koncu poglavja pa obravnavam kaj delodajalci nudijo izbranemu kandidatu. Analiza pridobljenih podatkov je za posamezni sklop predstavljena v nadaljevanju.

3.4.1 Analiza pričakovanj delodajalcev

Podatki za stopnjo izobrazbe, delovne izkušnje ter znanje jezikov so prikazani v tabeli v Prilogi 12. Pet od petindvajsetih obravnavanih podjetij ni navedlo zaželeno ali zahtevano izobrazbo. Šest izmed vseh podjetij jih je kot najmanjšo zaželeno stopnjo izobrazbe navedlo srednješolsko izobrazbo oziroma V. stopnjo, dve podjetji sta kot najmanjšo zaželeno izobrazbo navedli IV. stopnjo izobrazbe. Kljub temu, nobeno podjetje ni navedlo izključno IV. ali V. stopnje, vsa so navedla tudi višje stopnje. Največ, dvanajst podjetij je kot zaželeno stopnjo izobrazbe navedlo visoko/univerzitetno izobrazbo oziroma VI. stopnjo, nobeno podjetje ni navedlo višjo stopnjo kot zahtevan pogoj za zaposlitev. Glede na področje delovanja podjetja, delodajalci želijo ali zahtevajo tudi posamezno smer izobraževanja, kot so ekonomska, računalniška, tehnična ter naravoslovna smer oziroma druga ustrezna smer. Med obravnavanimi oglasi je dvanajst delodajalcev navedlo ekonomsko smer izobraževanja.

Osem delodajalcev je v zaposlitven oglasu navedlo, da morajo imeti potencialni kandidati vsaj tri leta delovnih izkušenj. Isto število delodajalcev v zaposlitvenem oglasu ni navedlo pričakovanih delovnih izkušenj. Štirje kot minimalno število let navajajo dve leti delovnih izkušenj, dve podjetji sta navedli, da morajo kandidati imeti najmanj štiri leta izkušenj, eno podjetje od kandidatov zahteva pet ali več let delovnih izkušenj. Če upoštevamo minimalna leta delovnih izkušenj, v povprečju delodajalci izbirajo med kandidati, ki imajo od dva do tri leta delovnih izkušenj. Kar šestnajst izmed obravnavanih podjetij je navedlo iz katerega področja morajo imeti kandidati delovne izkušnje, največkrat (v devetih zaposlitvenih oglasih) delodajalci omenijo, da morajo imeti kandidati izkušnje s področja prodaje. Le eno podjetje je navedlo, da morajo imeti kandidati izkušnje s področja vodenja ključnih kupcev.

Več kot polovica delodajalcev (osemnajst) zahteva aktivno ali vsaj osnovno znanje angleškega jezika, od tega jih šest navaja, da je zaželeno znanje tudi drugega tujega jezika. Poleg angleškega jezika, delodajalci iščejo predvsem kandidate z znanjem nemškega in hrvaškega jezika. Le šest podjetij ni navedlo, da od kandidatov pričakujejo znanje tujega jezika, samo eno podjetje je v oglasu poleg angleškega znanja jezika zahtevalo tudi odlično pisno in ustno znanje slovenskega jezika.

Delodajalci so neenotni glede najpomembnejših kompetenc, ki naj bi jih uspešen skrbnik ključnih kupcev imel. Zahtevane sposobnosti se razlikujejo od podjetja do podjetja, nekatere tudi glede na področje delovanja podjetja delodajalca, kljub temu obstaja nekaj skupnih kompetenc, ki jih pričakujejo od kandidatov. Podatki zahtevane oziroma želene kompetence so prikazani v tabeli v Prilogi 13.

Najbolj iskana veščina pri delodajalcih je sposobnost komunikacije, saj jo je kot eno izmed želenih oziroma zahtevanih kompetenc v zaposlitvenih oglasih navedlo kar dvajset delodajalcev. Na tej osnovi sklepamo, da se delodajalci zavedajo pomena uspešne komunikacije. Slednja lahko transakcijski odnos preoblikuje v močan in strateški odnos, ki lahko ustvari produktivno sodelovanje ter ustvari inovacije in priložnosti na obeh straneh.

Na drugem mestu najbolj želenih kompetenc je računalniška pismenost oziroma poznavanje paketa MS Office. Delodajalci pri kandidatih iščejo tudi sposobnost samostojnega opravljanja dela ter samoiniciativnost. Ti dve kompetenci je navedlo štirinajst delodajalcev. Prodajne veščine ter ambicioznost in vztrajnost je navedlo kar polovica delodajalcev v zaposlitvenih oglasov. Osem delodajalcev od kandidatov pričakujejo organizacijske sposobnosti, sedem išče tudi ciljno usmerjene kandidate. Isto število delodajalcev išče pozitivno naravnane kandidate, le šest delodajalcev je kot eno izmed zaželenih oziroma zahtevanih kompetenc navedlo odgovornost. V petih zaposlitvenih oglasih delodajalci omenijo, da iščejo zanesljivo in fleksibilno osebo.

Zanimivo je, da je le štiri delodajalci navajajo pogajalske veščine in timsko naravnost kot dve izmed željenih kompetenc. Le trije delodajalci v oglasu zapišejo, da mora biti izbrana

oseba tudi kreativna in inovativna. Med najmanjkrat omenjenimi kompetencami se pojavijo še pripravljenost na poslovna potovanja v tujino, poznavanje pravil poslovnega komuniciranja, osebno urejenost ter razumevanje področja na katerem posamezno podjetje deluje.

Če primerjamo navedene sposobnostmi s sposobnostmi prodajnika in skrbnika in so bile predstavljene v poglavju 1.6 ugotovimo, da delodajalci najpogosteje iščejo sposobnosti, ki naj bi jih po navedbah Chevertona (2012, str. 323) posedoval prodajnik in ne skrbnik. Večina delodajalcev največkrat navaja sposobnosti, ki se jih posamezniki lahko naučijo. Le sedem delodajalcev navaja po eno sposobnost, ki naj bi bila po Chevertonu zahtevana sposobnost skrbnika. Najpogosteje sta bili omenjeni sposobnost dela v timu ter inovativnost in kreativnost. Od skrbnika se zahteva bolj interdisciplinarno in strateško mišljenje (Cheverton, 2012; Speakman & Ryals, 2012), saj mora biti sposoben težavo ključnega kupca prevesti v rešitev dobavitelja, zato je zanimivo, da delodajalci pri potencialnih skrbniki iščejo relativno osnovne sposobnosti.

Poleg omenjenih kompetenc deset delodajalcev od kandidatov zahteva, da imajo izpit B kategorije ter lasten prevoz, dva delodajalca od kandidatov zahtevata tudi potrdilo o nekaznovanosti.

3.4.2 Analiza nalog in odgovornosti izbranega kandidata

Podatki o nalogah skrbnika so predstavljeni v tabeli v Prilogi 14. Dva izmed obravnavanih zaposlitvenih oglasov nista bila vključena v analiziranje nalog in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, saj nista navedla niti ene naloge. Več kot polovica, dvajset delodajalcev je kot eno izmed nalog skrbnika navedlo gradnjo in vzdrževanje odnosov z že obstoječimi ključnimi kupci.

Na drugem mestu (osemnajst delodajalcev je to navedlo v oglasu) najpogosteje omenjenih nalog v zaposlitvenih oglasih je doseganje prodajnega načrta in s tem povezane aktivnosti kot so med drugimi prodajni obiski na terenu, telefonska prodaja, načrtovanje prodaje ter iskanje novih prodajnih priložnosti. Na tej točki sem dobila občutek, da podjetja uporabljajo naziv skrbnika z namenom, da dajo tipičnemu prodajniku boljši naziv. Nekateri delodajalci prodajne aktivnosti v oglasu navedejo tudi večkrat. Na primer, eden izmed delodajalcev je v oglasu navedel, da bo moral skrbnik izvajati aktivnosti za povečanje prodaje izdelkov, sodelovati pri oblikovanju projektov povezanih s prodajo ter izvajati aktivnosti za povečanje prodaje izdelkov. Tu se pojavi odstopanje s teoretičnim delom (McDonald & Woodburn, 2007), saj naj bi na osnovi idealne razporeditve časa skrbnik prodajnim aktivnostim namenil le pet do deset odstotkov svojega časa.

Trinajst delodajalcev je v oglasu navedlo, da bo moral skrbnik sodelovati z drugimi funkcijami in oddelki znotraj in zunaj podjetja. Navedena aktivnost se sklada z vlogo

skrbnika kot povezovalca meja (McDonald & Woodburn, 2007), kjer ustvari stike znotraj kupčevega in lastnega podjetja. Pri večini primerov je tip sodelovanja odvisen od panoge in zahtev posameznih projektov in aktivnosti, največkrat je omenjeno sodelovanje z trženjskim oddelkom z namenom pospeševanja prodaje. V dvanajstih zaposlitvenih oglasih delodajalci navajajo, da bo ena izmed nalog skrbnika pridobivanje novih strank (preko telefona, e-pošte in na terenu). Isto število delodajalcev je navedlo, da bo moral skrbnik v okviru svojega dela pripravljati ponudbe in pogodbe za obstoječe kupce ter skrbeti za realizacijo pogodb.

Glede na to, da mora skrbnik dobro poznati gospodarske razmere je zanimivo, da je samo osem delodajalcev kot eno izmed nalog navedlo raziskave trga in potencialnih priložnosti ter spremljati trende in aktivnosti konkurence. Večina nalog, ki so jih navedli delodajalci je skladnih z opisanimi nalogami in so predstavljene v teoretičnem delu (McDonald et al., 1997; Millman & Wilson, 1995; Ryals & McDonald, 2008), razen ene izjeme, pridobivanje novih kupcev. Capon (2001, str. 130) je sicer omenil, da pri nagrajevanju skrbnika med drugimi lahko merimo tudi na osnovi pridobljenih novih kupcev ustvarjeno rast, vendar nobeden izmed avtorjev ni omenil, da naj bi bilo pridobivanje novih kupcev ena izmed pomembnejših nalog skrbnika. Skrbnik naj bi namreč ustvarjal nove prodajne priložnosti znotraj ključnega kupca in ne pri novih kupcih.

3.4.3 Analiza zaposlitve in delovnega mesta, ki ga ponujajo delodajalci

V obravnavanih oglasih podjetja največkrat ponudijo možnost dela v dinamičnem in urejenem okolju. Enaindvajset delodajalcev izbranemu kandidatu ponuja redno zaposlitev, od tega jih devet ponuja zaposlitev za nedoločen čas in pet za določen čas. Od slednjih sta dva delodajalca navedla možnost podaljšanja zaposlitve za nedoločen čas. Eno izmed podjetje je ponudilo tudi zaposlitev oziroma sodelovanje preko pogodbe (s.p.), eno podjetje je z objavljenim oglasom ciljajo tudi na študente, saj so ponudili tudi možnost dela preko študentske napotnice. Preostali delodajalci niso navedli kakšno obliko zaposlitve ponujajo.

Osem delodajalcev je v oglasu navedlo, da bodo izbranega kandidata zaposlili po preteku določene poskusne dobe. Štirje izmed omenjenih delodajalcev navajajo tri – mesečno poskusno obdobje, eden dve – mesečno in eden štiri – mesečno poskusno obdobje. Šestnajst delodajalcev v primeru zaposlitve nudi možnost osebnega razvoja in strokovnega izobraževanja iz različnih področij, odvisno od panoge dela. Poleg rednega plačila, dvanajst delodajalcev ponuja stimulatívno plačilo, ki je vezano na uspešnost opravljenega dela izbranega kandidata.

Zanimivo je, da samo tri podjetja v zaposlitvenem oglasu ponujajo možnost napredovanja. Glede opravljanja dela, tri podjetja ponujajo možnost opravljanja dela doma, eno podjetje prilagodljiv delovni čas. Z vidika materialnih dobrin, štirje delodajalci ponujajo službeni avto, le eno podjetje je ponudilo službeni telefon in računalnik. Nenazadnje, zanimivo je tudi

dejstvo, da eno izmed podjetij izbranemu kandidatu ponuja stresno delo. Vsi podatki so predstavljeni v tabeli v Prilogi 15.

3.5 Povzetek in interpretacija glavnih ugotovitev

Analiza globinskih intervjujev sestoji na osnovi odgovorov šestih sogovornikov, ki opravljajo oziroma so opravljali delo skrbnika ključnih kupcev. Ker empirična raziskava temelji na analiziranju postavljenega teoretičnega okvira v praksi, se je zgodilo, da eden izmed sogovornikov, predvsem iz vidika nalog, ki jih opravlja, odstopa od teoretičnega opisa skrbnika. Razlogi so trije. Prvič, teoretična definicija skrbnika ključnih kupcev je predstavljana skoraj idealno. Od skrbnika se namreč pričakujejo raznovrstne kompetence, ki jih v praksi težko najdemo v eni osebi. Drugič, izbrani vzorec skrbnikov se lahko razlikuje od teoretične osnove zato, ker so v vzorec zajeti posamezniki, ki sicer opravljajo delo skrbnika, ampak uradno nimajo takega naziva. In tretjič, definicija skrbnika je tista, ki jo podjetja uporabljajo v resničnem življenju in ne teoretični model skrbnika ključnih kupcev. Kar pomeni, da si podjetja ne samo delo skrbnika, temveč celoten KAM prilagodijo glede na svoje potrebe. Rezultati empirične raziskave so namreč pokazali, da koncept KAM lahko deluje tudi v podjetjih, ki nimajo formalno vpeljanega koncepta oziroma v podjetjih, kjer niso izvedli obsežnega prestrukturiranja organizacijske sheme.

Na osnovi opravljena raziskave lahko trdimo, da v kolikor želijo podjetja uspešno vpeljati KAM, se morajo najprej osredotočiti na iskanje in pridobivanje ustreznih zaposlenih. Uspešni management odnosa s ključnim kupcem je namreč običajno odvisen predvsem od znanj in sposobnosti skrbnika. Če z vidika potrebnih kompetenc skrbnika primerjamo globinske intervjuje in zaposlitvene oglase, ugotovimo, da obstaja kompetenca, ki sta jo izpostavili obe strani. Delodajalci jo uvrstijo na prvo mesto, sogovorniki na tretje mesto najpomembnejših kompetenc. Na tej osnovi jo lahko poimenujemo kot primarno kompetenco skrbnika, in sicer so to komunikacijske veščine oziroma znanja za delo z ljudmi. Na osnovi le-te lahko vzpostavi in vzdržuje pozitiven odnos med ključnim kupcem in lastnim podjetjem. Navedeno kompetenco so McDonald in drugi avtorji (2000) prav tako uvrstili med najpomembnejše kompetence, ki je bolj ali manj prisotna skozi vse stopnje KAM-a. V kolikor skrbnik ne poseduje te veščine, ne more samoiniciativno in samostojno koordinirati strateških ciljev podjetja ključnega kupca z lastnim podjetjem. Slednjo je Capon (2001) uvrstil med zmožnosti, ki ločijo med dobrim in slabim skrbnikom. Poleg omenjenih kompetenc med ključne sodi tudi računalniška pismenost. Nenazadnje, ključnega pomena je tudi strateško razmišljanje, saj skrbnik v okviru svojega dela deluje kot podjetnik, ki prepozna poslovne priložnosti pri ključnih kupcih.

Skrbniki so sicer glavni akterji v konceptu KAM vendar niso edini. V teoretičnem delu je bilo večkrat omenjeno (Belbin, 2010; Cheverton, 2012; Davies, 2014; Lai & Gelb, 2005; Maister, 1997; McDonald et al., 2007), da skrbniku pri opravljanju dela pomagajo KA timi. Delno zato, da je delo opravljeno hitreje, delno zato, ker bomo v praksi težko našli skrbnika,

ki bi posedoval vse zahtevane kompetence. Ker v obravnavanih podjetjih KA timi še niso bili umeščeni v organizacijsko strukturo, imajo kompetence veliko večjo težo, saj skrbniki nimajo ustrezne podpore in morajo večji delež dela opraviti sami.

Rezultati raziskave pokažejo, da so si delodajalci in sogovorniki popolnoma enotni glede dveh najpomembnejših aktivnosti, ki naj bi jih skrbnik opravljal. Namreč na osnovi obeh delov raziskave so bile aktivnosti, ki se nanašajo na gradnjo in vzdrževanja odnosa s ključnimi kupci identificirane kot primarna naloga skrbnika, prodajne aktivnosti so tik za njimi. Rezultati raziskave jasno pokažejo, da mora biti skrbnik prodajno orientiran. To dejstvo lahko povežemo in razložimo z rezultati glede ključnih nalog, ki jih mora skrbnik opraviti in so predstavljene v nadaljevanju. Na osnovi tega lahko trdimo, da je delo skrbnika sestavljeno iz dveh širokih, a tesno povezanih dimenzij. To sta gradnja odnosa s ključnimi kupci ter doseganje prodajnega načrta.

Glede na to, kako visoko so tako delodajalci, kot tudi sogovorniki uvrstili prodajne aktivnosti je zanimivo, da je prišlo do neskladja med temi aktivnostmi in pričakovanimi kompetencami. Le polovica delodajalcev je namreč navedlo prodajne veščine kot zahtevano oziroma zaželeno kompetenco, sogovorniki so prodajne veščine uvrstili šele na peto mesto. Možna razlaga je, da skrbnik težko postane oseba, ki nima nobenih predhodnih izkušenj. Glede na rezultate zaposlitvenih oglasov, delodajalci v povprečju potencialne skrbnike iščejo med kandidati, ki imajo vsaj tri leta delovnih izkušenj in če upoštevamo kakšne delovne izkušnje morajo kandidati imeti, so najbolj primerni kandidati, ki imajo izkušnje iz prodajnih aktivnosti. Navedeni rezultat podkrepi tudi izjava enega sogovornika, ki pravi » [...] tako da bi rekel, pot do KAM se kali od osnovnega prodajalca [...] moraš imeti širša znanja in tudi več let delovnih izkušenj, da postaneš Key Account Manager.«

Tretja najpomembnejša aktivnost je po mnenju sogovornikov operativno udejanjenje dogovorjenega ter po mnenju delodajalcev sodelovanje z drugimi funkcijami znotraj in izven podjetja v katerem je zaposlen skrbnik. Sodelovanje z drugimi funkcijami, kot je delo z logistiko, s trženjskim oddelkom ali s prodajnim osebjem namreč izboljša učinkovitost in uspešnost odnosa s posameznimi ključnimi kupci.

V nekaterih podjetjih je lahko skrbnik ključnih kupcev odgovoren tudi za pridobivanje novih kupcev z namenom povečanja prihodkov, vendar naj ta aktivnost ne bi presegala njegove primarne naloge. Tako kot v teoriji (Capon, 2001; Jones & Ilsley, 2013; McDonald et al., 1997) tudi sodelujoči navajajo, da je primarna naloga skrbnika razvoj in vzdrževanje obstoječih odnosov. S to izjavo tudi **potrjujem temeljno tezo** raziskave, ki pravi, da primarno vlogo skrbnika ključnih kupcev (vzdrževanje odnosa s ključnimi kupci) ne zasenčijo številne druge aktivnosti, ki mu jih dodeli podjetje v katerem je zaposlen (iskanje novih kupcev in prodaje aktivnosti). To pomeni, da skrbnik primarno opravlja aktivnosti, ki podajo pozitivno izkušnjo ključnemu kupcu.

Kljub tej potrditvi je pomembno, da pri opravljanju primarnih aktivnosti skrbnik ne pozabi na cilje lastnega podjetja in njegove vloge pri ustvarjanju rezultatov. Sodelujoči se te vloge zagotovo zavedajo, saj je iz pogovorov razvidno, da imajo prodajne aktivnosti skoraj enako, ponekod celo enako težo kot primarna aktivnost. Hkrati tudi potrdijo, da morajo skrbniki v podjetju ohraniti ali preseči minimalno zastavljene prodajne cilje. Te naj bi dosegali z razumevanjem potreb ključnih kupcev, gradnjo zaupanja ter iskanjem priložnosti. Da bi bil skrbnik čim bolj uspešen pri opravljanju svojega dela, mora torej poiskati optimalno vlogo, v okviru katere dostavlja pozitivno izkušnjo ključnemu kupcu in hkrati zasleduje cilje lastnega podjetja.

Skrbniki težijo k temu, da nenehno iščejo možnosti za izboljšanje na področjih, ki so pri njegovem delu opredeljena kot pomembna. Glavno vlogo tukaj igrajo delodajalci. Če primerjamo zadnji del analize zaposlitvenih oglasov, torej kaj podjetje ponuja izbranim kandidatom z odgovori sogovornikov ugotovimo, da se delodajalci držijo obljub, ki jih podajo zaposlenim. Delodajalci sicer kot najpogostejši element, ki ga ponujajo navajajo redno zaposlitev (za določen ali nedoločen čas). Ker sogovornike o tipu zaposlitvene pogodbe nisem spraševala, sem ta parameter izključila iz analize. Takoj za tem, delodajalci najpogosteje ponujajo možnost osebnega in strokovnega razvoja. Štirje sogovorniki potrdijo, da so tovrstnih izobraževanj deležni oziroma eden sogovornik, ki tega ni deležen, je to zato, ker sam ni izkazal interesa. Dodatna izobraževanja so mu sicer vedno na voljo.

Delodajalci tudi izpolnijo obljube glede stimulativnega plačila, saj prav vsi sogovorniki prejemajo fiksno in variabilno plačilo. Nenazadnje, delodajalci ponujajo dinamično zaposlitveno okolje in zanimivo je, da sta le dva sogovornika svoje delovno okolje opisala kot prijetno. Oba sogovornika prihajata iz kadrovske agencije in oba sta poudarila, da se zavedajo, kako je pomembno v podjetju ustvariti prijetno organizacijsko klimo. To se trudijo doseči z ustvarjanjem neformalnih odnosov, raznimi krepitvami timskega duha in ustvarjanjem prilagojenega delovnega mesta za posameznega zaposlenega. Iz navedenega lahko sklepamo, da obravnavana podjetja namenijo premalo pozornosti človeškim dejavnikom oziroma t.i. mehkim dejavnikom (Zupancic, 2008), kot so dobra kemija med udeleženci in zaupanje, kakovostni kadri ter transparentnost poslovanja.

Cilj magistrskega dela je bil analizirati delo skrbnika v slovenskih storitvenih podjetjih in dobljene rezultate primerjati s teoretičnim okvirjem. Podatke in praktične primere, ki sem jih pridobila iz odgovorov in razlag sogovornikov ter zaposlitvenih oglasov sem primerjala s teoretičnim okvirjem in na tej osnovi oblikovala sklepne ugotovitve, ki so zasnovane na osnovi postavljenih raziskovalnih izhodišč. Na primer, eno izmed izhodišč predpostavlja, da so skrbniki za delo predvsem finančno nagradjeni. Rezultati opravljene raziskave pokažejo, da je predpostavka pravilna in s tem potrdili navedbe Woodburnove (2008). Drugo izhodišče ki je bilo zasnovano na osnovi rezultatov opravljene študije (Tzempelikos, 2015) potrdijo odgovori sodelujočih, in sicer, da vodilni v podjetju podpirajo in sodelujejo s skrbnikom ter mu zagotavljajo potrebna sredstva.

Sklepne ugotovitve, ki hkrati predstavljajo odgovore na pomožne cilje empirične raziskave so sledeče:

- vrhnji management podpira koncept KAM, po potrebi sodeluje s skrbnikom ter se po najboljših močeh trudi, da bi mu zagotovili ustrezna sredstva, s katerimi bi uspešneje opravljal svoje delo;
- čustvena stabilnost skrbnika pozitivno vpliva na delo skrbnika in omogoča lažje opravljanje delovnih aktivnosti ter soočanje s stresnimi situacijami;
- vsi skrbniki v praksi nosijo breme prodajnega načrta, vendar so se iz delovnih izkušenj naučili, kako pravilno nositi to breme;
- ključna kompetenca skrbnika ključnih kupcev so komunikacijske veščine;
- primarna naloga skrbnika je razvijanje in vzdrževanje odnosov s ključnimi kupci, tej nalogi sledi prodaja in z njo povezane aktivnosti;
- KA timi niso bili vpeljeni v nobenem izmed obravnavanih podjetij, zato so skrbniki toliko bolj odgovorni za dodajanje vrednosti ključnim kupcem;
- vsi skrbniki so nagrajeni na osnovi realizacije prodajnega načrta in večina jih je s tem sistemom zadovoljna.

Po zaključeni analizi lahko zaključimo, da se intervjuvan vzorec ne razlikuje od teoretičnega opisa skrbnika ključnih kupcev. Kljub raznovrstnim panogam v katerih delujejo na medorganizacijskem trgu je obravnavanim podjetjem skupno, da morajo zaradi nenehnih sprememb na gospodarskem trgu ter večje konkurence, vse več časa in pozornosti nameniti ohranjanju in prilagajanju potreb kupcem. Ohranitev ključnih kupcev je za njih temeljnega pomena, zato se morajo na osnovi novih in kreativnih aktivnosti usmeriti predvsem na zagotovitev njihove zvestobe.

Na podlagi empirične raziskave navajam sklepno ugotovitev, in sicer, da kljub temu, da so si podjetja prilagodila KAM glede na lastne želje in potrebe, razumejo njegovo bistvo in se zavedajo koristi, ki jih le-ta prinaša za poslovanje podjetja. Seveda obstajajo izjeme, ki potrjujejo pravilo. V kolikor potreba po KAM izhaja iz slabih poslovnih rezultatov in zahtevah po hitrem ukrepanju, se poraja vprašanje o dolgoročni učinkovitosti KAM-a.

3.6 Priporočila za prakso in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Izvedena empirična raziskava je omogočila vpogled na različne vidike delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev in nenazadnje potrdila, da tako pri delodajalcih, kot pri skrbnikih obstajajo skupni in enotni vidiki na delovno mesto skrbnika. Kljub temu, da rezultatov ni mogoče posplošiti na vsa podjetja, ki imajo vpeljan KAM in delujejo na medorganizacijskem trgu, kompatibilnost teoretičnega modela in dejanskega modela daje veljavnost raziskavi.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da podjetja skrbnike premalo ali jih sploh ne vključujejo v načrtovanje strateških ciljev podjetja. Strinjam se z sogovorniki, ki pravijo, da bi moral

vrhnji managementa bolj vključevati skrbnike v proces sprejemanja pomembnih odločitev, saj skrbniki ravnaajo z največjim bogastvom podjetja. Na tej osnovi podjetjem priporočam, da skrbnike vključijo v proces načrtovanja, saj nihče v podjetju ne pozna ključnih kupcev tako dobro kot skrbnik in zato lažje prepozna potencialne nevarnosti in priložnosti pri nadaljnjem odnosu med lastnim podjetjem in posameznim ključnim kupcem.

V empirično raziskavo sem vključila skrbnike iz različnih storitvenih panog in zagotovo obstaja potreba po nadaljnjih raziskavah na tem področju. V strokovni literaturi opazimo, da so mnenja avtorjev glede idealnega števila ključnih kupcev na posameznega skrbnika različna (Kempeners & van der Hart, 1999; McDonald & Woodburn, 2007). Ker je idealno število odvisno od razmer na trgu in obsega posameznega kupca, bi bilo smiselno v prihodnje preveriti, kako število ključnih kupcev na posameznega skrbnika vpliva na kakovost njegovega dela. Tako bi lahko ugotovili, ali skrbnik z manjšim številom dodeljenih ključnih kupcev boljše opravlja delo od tistega, ki skrbi za trideset ali več ključnih kupcev. Hkrati bi ugotovili, kako število ključnih kupcev vpliva na obseg skrbnikovih delovnih aktivnosti in na odnose s posameznimi ključnimi kupci. Pojavi se namreč vprašanje, ali lahko skrbnik, ki ravna s sto ključnimi kupci ustvari in vzdržuje partnerske odnose z vsakim izmed njih?

V prihodnje, bi bilo smiselno pripraviti raziskavo, ki bi zajemala večji vzorec sodelujočih iz storitvenih dejavnosti. S kvantitativno raziskavo, ki bi temeljila na večjemu vzorcu, bi lahko pridobljene rezultate posplošili na vse storitvene dejavnosti. Predvidevam, da bi tudi v tej raziskavi prišlo do manjših odstopanj med teoretičnim in dejanskim modelom, saj je obravnavano področje relativno novo v slovenskem poslovnem okolju in vsa podjetja še ne razumejo bistva KAM-a in prednosti, ki jih prinaša ob pravilni vpeljavi.

Da bi bili rezultati nadaljnjih raziskav bolj relevantni predlagam, da se v raziskavo vključijo tudi stališča drugih udeležencev, ki so vpleteni v proces KAM in tako ali drugače komunicirajo s skrbnikom. To pomeni, da bi poleg vidika skrbnika vključili še vidik ključnega kupca, vrhnjega managementa ter KA tima oziroma zaposlenih, ki najpogosteje sodelujejo pri procesu ravnanja s ključnimi kupci. Na ta način bi pridobili širok spekter mnenj in s tem posledično celovitejšo sliko o tem, kako posamezni udeleženci zaznavajo delo skrbnika ključnih kupcev. Ker bi raziskava vključevala različne vidike, bi za boljše razumevanje dela skrbnika lažje identificirati elemente, ki vplivajo na njegovo delo. Ko bi enkrat te elemente identificirali bi nato preverili, kakšen vpliv ima posamezen element na njegovo delo. Raziskava bi bila dodatno bolj zanimiva, saj bi vključili vrsto različnih podjetij zato bi lahko tudi primerjali različne panoge ter metode podjetij pri zaznavanju KAM-a.

Nenazadnje, zanimivo bi bilo tudi analizirati, kako različni osebnostni dejavniki (na primer motivacija, dobro počutje, psihično počutje) vplivajo na uspešno opravljanje dela skrbnika. Na ta način bi vodilni dobili jasno sliko o željah skrbnika in bi lahko z različnimi motivacijskimi dejavniki lažje vplivali na njegovo počutje ter posledično uspešnost.

SKLEP

V zadnjih nekaj letih je zaradi napredka tehnologije in močnejše konkurence prišlo do premikov na področju poslovanja na medorganizacijskem trgu, kar je podjetja pripeljala do tega, da so postala bolj pozorna na svoje ključne kupce. Slednji lahko na osnovi svoje moči izbirajo med dobavitelji, ki bi jim omogočili konkurenčno prednost pri razvoju izdelkov ali storitev in procesov. Na tej osnovi se je razvil KAM, ki se lahko v podjetjih implementira na različne načine, odvisno od želja in zahtev podjetja. Najboljša novica je, da je vpeljava koncepta KAM v interesu vseh udeležencev. Kupci si želijo takšnega odnosa in hkrati koristi tudi dobaviteljem, ker lahko razvijajo in širijo odnose ter ustvarjajo nove priložnosti. Kadar je vpeljan pravilno, lahko zagotovi nove karijerne priložnosti za vsako vpleteno osebo. Raziskave, ki so bile izvedene v mnogih panogah so dokazale gospodarske koristi, ki se nanašajo na zvestobo kupcev (Maister, 1997, str. 5).

Avtorja Bhattacharjee (2006) in Schiffman (2006) sta mnenja, da je pridobivanje novih kupcev je težje in dražje, kot ohranjanje zvestobe pri obstoječih kupcih. Podjetja zato vse večji poudarek dajejo kupcem in tako KAM v sodobnem času zato pridobiva vse pomembnejšo vlogo. Podjetja razumejo, da na trgu brez KAM-a igrajo vlogo običajnega dobavitelja, s KAM – om, pa lahko postanejo strateški dobavitelji in na ta način zmanjšajo tveganje, da bi jim kupce prevzela konkurenca. KAM predstavlja celovit strateški koncept v podjetju, ki od vpletenih udeležencev zahteva drugačno razmišljanje glede medsebojnega poslovanja. Obravnavana podjetja delujejo na medorganizacijskem trgu, kar pomeni, da so KAM vpeljala z namenom zadovoljevanja potreb drugih podjetij in ne končnih kupcev, zaradi česar postane vzdrževanje odnosov še kompleksnejše. Zaupanje, ki je zgrajeno na osnovi medsebojnega razumevanja, spoštovanja ter dobre komunikacije predstavlja osnovo za vsak poslovni odnos in predstavlja najpomembnejši element za izgradnjo trajnega odnosa s ključnimi kupci. Glavno vlogo pri ohranjanju zaupanja obstoječih ključnih kupcev ima njihov skrbnik, ki mora razumeti, da celoten napredek poteka skozi proces vzdrževanja odnosov s ključnimi kupci.

Z magistrskim delom poskušam ponuditi prispevke k boljšemu razumevanju delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev v slovenskih storitvenih podjetjih. Njegovo delo je namreč zagotovo eno izmed najbolj zahtevnih in zanimivih vlog v podjetju, saj poseduje zanimivo mešanico sposobnosti in znanj, ki jo podkrepi s čustveno stabilnostjo. Z znanjem in sposobnostmi, ki naj bi jih uspešen skrbnik imel, bi lahko vodil celo podjetje in ne samo nekaj odnosov. Narava dela od skrbnika zahteva kombinacijo medosebnih in ciljno usmerjenih znanj. Njegova uspešnost neposredno vpliva na donosnost podjetja v katerem je zaposlen. Mora biti vizionar, ki je osredotočen na zadovoljevanje potreb svojih ključnih kupcev. Nikoli ne počiva na lovorikah. Del spoštovanja pridobi tudi tako, da preostalim udeležencem v procesu KAM pokaže, kako se nenehno izobražuje in usposablja ter poskuša biti boljši iz dneva v dan.

LITERATURA IN VIRI

1. Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467–476.
2. Barrett, J. (1986). Why major account selling works. *Industrial Marketing Management*, 15(1), 63–73.
3. Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why they succeed or fail* (3rd ed.). Amsterdam: Butterworth – Heinemann.
4. Bhattacharjee, C. (2006). *Services marketing: Concepts, planning and implementation*. New Delhi: Excel Books.
5. Biemer, P., & Lyberg, L. E. (2003). *Introduction to survey quality*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
6. Botten, N., & MacManus, J. (1999). *Competitive strategies for service organizations*. Basingstoke: Macmillan.
7. Bregar, L., Ograjensek, I., & Bavdaz, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brooks, I. (1995). Motivated teams: an inter-cultural case. *Team Performance Management: An International Journal*, 1(3), 6–16.
9. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer – seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
10. Capon, N. (2001). *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset*. New York: The Free Press.
11. Cheverton, P. (2012). *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
12. Coombs, W. T., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why concern for apologia and crisis communication? *Corporate Communication: An International Journal*, 15(4), 337–349.
13. Davies, I. A. (2014). *Key Account Management: Performance, Measurement and Rewards*. United Kingdom: University of BATH, School of Management.
14. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer – Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
15. Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships* (2nd ed). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
16. Ford, D., Pierre, B., Brown, S., Gadde, L., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T., & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
17. Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376–385.

18. Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421–435.
19. Grof, G. (2015). Telekomunikacije niso nič več tako rastoča panoga kot pred leti. *Delo*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/gospodarstvo/infrastruktura/telekomunikacije-niso-nic-vec-tako-rastoca-panoga-kot-pred-leti_1.html
20. Grönroos, C. (2000). *Services Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
21. Guesalaga, R., & Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1063–1068.
22. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service – Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
23. Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (1997). *Essentials of services marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
24. Hope, C., & Muhlemann, A. (1997). *Service Operations Management: Strategy, Design and Delivery*. London: Prentice Hall Europe.
25. Horovitz, J., & Panak, J. M. (1997). *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: GV založba.
26. Hutt, M. D., & Walker, B. A. (2006). A network perspective of account manager performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 466–473.
27. Ivens, B. S., & Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301–310.
28. Jančič, Z., Žabkar, V., Škerlep, A., & Kolar, T. (2013). *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
29. Jones, E., Dixon, A. L., Chonko, L. B., & Cannon, J. P. (2005). Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 181–198.
30. Jones, R. E., & Ilesley, R. J. (2013). *Key Account Manager's Pocketbook* (2nd ed.). Management Pocketbooks.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Kempeners, M. A., & van der Hart, H. W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & International Marketing*, 14(4), 310–327.
33. Kern, M. (2016). Storitvena dejavnost – z njo se ukvarja polovica slovenskih podjetij. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2016/04/04/storitvena-dejavnost-kot-primarna-za-polovico-slovenskih-podjetij/>
34. Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co – creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 238–252.

35. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
36. Kos, A. (2016). Telekomunikacije zelo vplivajo na druge panoge. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ltfe.org/aktualno/telekomunikacije-zelo-vplivajo-na-druge-panoge/>
37. Kos, A., & Bešter, J. (2002). Razvoj in uvajanje novih telekomunikacijskih storitev. *Elektrotehniški vestnik*, 69(3/4), 221–226.
38. Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods & techniques*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
39. Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
40. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
41. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Boston: Pearson.
42. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles Of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.
43. Lai, C. J., & Gelb, B. D. (2015). Key account teams: success factors for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 48–55.
44. Lenič, K. (2015) Kaj pravzaprav delamo kadrovske agencije? Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/kaj-pravzaprav-delamo-kadrovske-agencije-klemen-leni%C4%8D>
45. Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial marketing management*, 34(7), 732–746.
46. Linton, I. (2016). Marketing Techniques in Telecommunication. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/marketing-techniques-telecommunication-21635.html>
47. Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing*. New Jersey: Printice Hall, Inc.
48. Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy*. Upper Saddle River, New Jearsy: Pearson/Prentice Hall.
49. Lucky, R. W., & Eisenberg, J. (2006). *Renewing U.S. Telecommunications Research*. Washington: The National Press.
50. Macaulay, S., & Cook, S. (2001). Rewarding service success. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 4–8.
51. Maister, D. (1997). Key Account Management. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://davidmaister.com/articles/key-account-management/>
52. Malhotra, N. K. (2002). *Basic marketing research: Applications to contemporary issues*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
53. McDonald, M. (2000). Key Account Management – A Domain Review. *The Marketing Review*, 1(1), 15–34.
54. McDonald, M., & Meldrum, M. (2013). *The complete marketer: 60 essential concepts for marketing excellence*. London: Kogan Page.
55. McDonald, M., & Woodburn, D. (2007). *Key Account Management: The Definitive Guide* (2nd ed.). Elsevier.

56. McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
57. McDonald, M., Rogers, B., & Woodburn, D. (2000). *Key customers: How to manage the profitably*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
58. Meldrum, M. J. (1995). Marketing high-tech products: the emerging themes. *European Journal of Marketing*, 29(10), 45–58.
59. Michael, D. H., & Beth, A. W. (2006). A network perspective of account manager performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 466–473.
60. Michel, D., Naude, P., Salle, R., & Valla, J. P. (2003). *Business to business Marketing*. New York: Palgrave Macmillan.
61. Millman, T. F. (1996). Global key account management and systems selling. *International Business Review*, 5(6), 631–645.
62. Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
63. Millman, T., & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7–22.
64. Murray, K. B., & Schlacter, J. L. (1990). The Impact of Services versus Goods on Customers' Assessment of Perceived Risk and Variability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), 51–65.
65. Musek Lešnik, K. (2016). Zakaj govoriti o zadovoljstvu potrošnikov? Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-zakajgovoritiozadovoljstvupotrošnikov.html>
66. Napolitano, L. (1997). Customer – supplier partnering: a strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 1–8.
67. Nätti, S., & Ojasalo, J. (2008). Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B – to – B professional services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(3), 213–223.
68. Nätti, S., Rahkolin, S., & Saraniemi, S. (2014). Crisis communication in key account relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 234–246.
69. Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business – to – business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–220.
70. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
71. Pardo, C. (1999). Key account management in the business – to – business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–297.
72. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
73. Petković, M. (2001). *Ravnanje s ključnimi kupci v podjetju Siemens* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

74. Potočnik, V., & Umek, A. (2002). *Temelji trženja: S primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
75. Potočnik, V., & Umek, A. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
76. Powers, T. L., & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 60(12), 1234–1242.
77. Primožič, K., & Žunec, L. (2013). Zakaj zaposlovati preko kadrovske agencije? *Mladi podjetnik*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-zaposlovati-preko-kadrovske-agencije>
78. Rauyruen, P., Miller, K. E., & Groth, M. (2009). B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing*, 23(3), 175–186.
79. Rojšek, I. (1998). *S kakovostno storitvijo do zadovoljne stranke*. Seminar delavnico: Trženje storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rowe Stanford, H. (1999). *Telecommunications for Managers*. New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall.
81. Ryals, L., & McDonald, M. (2008). *Key Account Plans: The practitioners' guide to profitable planning*. Amsterdam: Elsevier.
82. Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 987–1005.
83. Sanford, D. M. Jr, & Maddox, L. (1999). Key Account management – Advertising agency management of domestic and international accounts. *International Marketing Review*, 16(6), 504–517.
84. Schiffman, S. (2006). *Mastering your key account: Maximize relationships, Create strategic partnerships, Increase sales*. Avon: adams media.
85. Sedej, M. (1997). *Metode in tehnike kadrovanja: Skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
86. Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. A. (2013). An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 253–261.
87. Shapiro, B.P., & Moriarty, R.T. (1984). *Organizing the national account force, workingpaper*. Marketing Science Institute, MA.
88. Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(3), 141–150.
89. Slovenska oglaševalska zbornica (2009). *Slovenski oglaševalski kodeks*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.soz.si/sites/default/files/soz_sok_slo.pdf
90. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
91. Speakman, J. I. F., & Ryals, L. (2012). Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 360–369.

92. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Zaposleni, samozaposleni in brezposelni*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=116&headerbar=2#>
93. Tzempelikos, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 32–44.
94. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
95. Wang, X. L., & Brennan, R. (2014). A framework for key account management and revenue management integration. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1172–1181.
96. Wengler, S. (2006). *Key Account Management in Business – to – Business Markets: An Assessment of Its Economic Value*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag.
97. White, R. (1997). *Advertising, What is it and how to do it*. London: The McGraw – Hill Companies.
98. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. London: RoutledgeFalmer.
99. Wilson, K. (2015). Key Account Managers or Key Account Sellers? Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.keyaccountmanagement.org/wp-content/uploads/2014/11/KA-Managers-or-Sellers-Issue1.pdf>
100. Wilson, K., & Millman, T. (2003). The global account manager as political entrepreneur. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 151–158.
101. Woodburn, D. (2006). *Competencies for key account managers*. United Kingdom: Warwick Business School.
102. Woodburn, D. (2008). *Rewarding Key Account Management*. United Kingdom: Cranfield School of Management.
103. Woodburn, D., & Wilson, K. (2014). *Handbook of strategic account management: the comprehensive resource*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
104. Workman, J. P. Jr., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
105. Wotruba, T. R. (1991). The Evolution of Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 1–12.
106. Zadovoljstvo (2016) V SSKJ. Najdeno 21. marca 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D87447>
107. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.
108. Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323–331.
109. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev: konceptualni model in empirična preverba* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju	1
Priloga 2: Globinski intervju z sogovornikom 1	3
Priloga 3: Globinski intervju z sogovornikom 2	16
Priloga 4: Globinski intervju z sogovornikom 3	28
Priloga 5: Globinski intervju z sogovornikom 4	50
Priloga 6: Globinski intervju z sogovornikom 5	58
Priloga 7: Globinski intervju z sogovornikom 6	62
Priloga 8: Predstavitev panog, ki so vključene v empirično raziskavo	71
Priloga 9: Kompetence skrbnika.....	75
Priloga 10: Aktivnosti skrbnika.....	76
Priloga 11: Zaposlitveni oglasi – panoge delodajalcev	77
Priloga 12: Zaposlitveni oglasi – pričakovanja delodajalca (izobrazba, izkušnje in znanje jezikov)	78
Priloga 13: Zaposlitveni oglasi – pričakovanja delodajalca (kompetence)	81
Priloga 14: Zaposlitveni oglasi – pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika.....	85
Priloga 15: Zaposlitveni oglasi – kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu.....	90

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju

Kaj je privedlo podjetje do vpeljave koncepta ravnanja s ključnimi kupci?

Kaj za vas pomeni ključni kupec?

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN NJIHOVA UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do dela skrbnika, opišite svojo pot.

Ali se vam zdi, da je obstoječa shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Ali zaradi sheme prihaja do kakšnih težav (npr. pri komunikaciji)?

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

Katera znanja menite da so potrebna za doseganje najboljšega odnosa s ključnim kupcem?

Ali imate možnosti usposabljanja in izobraževanja? Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Kako menite, da osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost) vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite?

Ključne kupce obravnavate drugače. Kako? Kakšen pristop uporabite? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Kaj od vas pričakujejo ključni kupci?

Kako pogosto komunicirate s ključnim kupcem X? Se vam zdi dovolj?

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)? S kom največ komunicirate (npr. skrbnik vašega ključnega kupca)?

Kako razporedite svoj delovnik, katerim dejavnostim namenite največ časa?

Kakšne so vaše naloge kot skrbnik ključnih kupcev?

Kdo v podjetju je zadolžen za doseganje profita na podlagi odnosa s ključnim kupcem? Do katere mere se vi počutite odgovornega?

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je v vašem podjetju vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem? Kako komunicirate z njimi?

Na kakšen način vrhnji management podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Ali vas vrhnji management vključi v načrtovanje dolgoročnih ciljev podjetja? Kako?
Kako pogosto vrhnjemu management predstavljate svoje delo oz. rezultate s ključnim kupcem?
Kako se vrhnji management odzove na težave?
Ali imate KA tim? Kako delujete z njimi (opišite odnose, komunikacijo)?
Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?
Ali imate na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujete za opravljanje dela?

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno/nefinančno)?
Na podlag česa vrhnji management ocenjuje vašo uspešnost (na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?
Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja?

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?
Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Demografski podatki sogovornika:

Naziv: _____

Izobrazba: _____

Koliko časa ste v podjetju: _____

Priloga 2: Globinski intervju z sogovornikom 1

Kaj je privedlo podjetje do vpeljave koncepta ravnanja s ključnimi kupci?

Ja, koncept ravnanja s ključnimi kupci je bil v podjetju vpeljan mislim da, petnajst let nazaj ali trinajst let nazaj. Vpeljan pa je bil zaradi tega, ker ključni kupci – Key Account kupci, potrebujejo drugačno obravnavo ali pa drugačen pristop same obravnave kot ostali kupci. Če se najprej vprašava kdo sploh je ključni kupec – ti se moraš kot podjetje vprašati ali si lahko privoščim da to stranko izgubim, se pravi gre za specifično stranko, lahko večinoma po svojem obsegu, ni pa to nujno, lahko je tudi specifičen položaj v državi ali pa je potencial stranke katera bo v prihodnosti lahko postala ključni kupec oziroma katero bi lahko razvijal v ključno stranko v prihodnosti. Se pravi, da pride neko podjetje v Slovenijo, kjer začenja razvijati posel in se lahko preko razvoja tega posla v prihodnosti razvije v tvojo ključno stranko. Tudi te stranke recimo, damo kot ključne stranke in jih obravnavamo kot ključne stranke, ker jim pomagamo razvijati njihov posel. Od prehoda na trg – recimo taka podjetja so trgovske verige, ki so prišle v Slovenijo. Na začetku so začeli z eno trgovino in imajo danes že po sedemdeset, sto trgovin. Pa tudi druga podjetja, ko prihajajo na posel ali slovenska podjetja, ki se širijo na tuje trge in jim s pomočjo našega know how-a pomagamo uspeti na trgu.

Kako vi razumete bistvo ravnanja s ključnimi kupci in delo skrbnika?

KAM oziroma Key Account Manager je strokovnjak in vizionar, ki dobro pozna stranko s katero razvija posel, gre za dolgoročni odnos, poglobljen, dolgoročni odnos. Ne samo da pozna portfelj storitev katere kot podjetje nudimo, ampak mora poznati tudi vizijo podjetja in razvoj podjetja katerega KAM obdeluje dejansko, za katerega je skrbnik. Tako da Key Account Manager mora imeti široko znanje, od aktualnih ekonomskih znanj, širše družbeno političnih znanj, kam se zadeve razvijajo in seveda absolutno pa moraš biti strokoven za področje katerih pokriva. Skrbnik je nek projektni vodja, dejansko je neka vez med podjetjem, ki ga zastopa in vodi projektne time znotraj podjetja ali pa v sodelovanju z zunanjimi partnerji, ko delajo na določenem projektu. Se pravi, ker mi delamo v telekomunikacijski panogi, ki je prestopila okvir ožjih telekomunikacijskih storitev kot so širokopasovna povezava ali pa telefonija. Mi smo šli v celovite rešitve, kar pomeni, da vključujemo celotno informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Tukaj smo vodilni in postavljamo tudi največje data centre v tem delu Evrope in tukaj dejansko potrebujemo različna znanja in kaj pomeni vloga skrbnika – da prepozna neko potrebo pri svoji stranki, da to potrebo razvija in vpeljuje ter da dela posamezne projekte s partnerji s katerimi sodelujemo na posameznih projektih. On je nek vezni člen dejansko glede na povpraševanja ali pa potrebe stranke in po drugi strani glede na vendorje, ki jih izberemo za določen projekt. Naj si bo s HP-jem, z IBM, z Microsoftom, delamo določene projekte. Določene naredimo znotraj hiše, za določene pa potrebujejo specialna znanja, ki jih poiščemo na trgu in jih

vključimo v naše projekte. In mamoz konzorcij, ko sodelujemo na določenih projektih. Tudi na mednarodnih razpisih in tako dalje.

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

Mislim da ugled, se pravi stopnja zaupanja in ugled zanesljivega partnerja, ki ga gradi KAM in bi rekel tudi posega na druga področja, ki niso bila klasični del te storitve v zadnjih dveh, treh letih, če se osredotočim na to obdobje, je dejansko je naše podjetje – če recimo še pred tremi leti nismo bili v IKT, recimo danes, v lanskem letu je naše podjetje naredilo velik del prihodkov iz naslova IKT, kar pomeni, da se je v ta trg zelo zarinil in izpodriva tudi druge tekmece, v določenih primerih dela kot partner, v določenih pa sam, kar pomeni, da če smo odpeljal zanesljiv posel pri drugih, dejansko to pozicionira naše podjetje čisto na en drug nivo, na katerem tudi želimo, da je podjetje prepoznano v Sloveniji in širše kjer v regiji, kot prvi ponudnik celovitih rešitev. Celovitih informacijsko – komunikacijskih, od shranjevanja podatkov, delovnih postaj, strežnikov do povezljivosti varnega shranjevanja podatkov do varnosti v posameznem omrežju, se pravi prva izbira, najkvalitetnejši, najboljši in v primerjavi s storitvijo in ceno, da je to prva izbira.

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Kakšna je organizacijska struktura v vašem podjetju? Nekateri avtorji namreč navajajo, da tradicionalna – hierarhična shema ne podpira koncepta KAM. Kako je pri vas?

KAM pomeni tudi, da ima skrbnik odprta vrata do odbora, uprave, do direktorjev. Ima nek poseben status v podjetju in tudi z dobavitelji in s partnerji, ki sodelujejo v tem projektu. Tako da bi rekel – pot do KAM se kali od osnovnega prodajalca, potem je bil uspešen v določenih projektih, raste, se razvija in bi rekel s posameznimi leti in realiziranimi projekti, nad pričakovanji, dejansko pride do Key Account Managerja. Se pravi, moraš imeti širša znanja in tudi več let delovnih izkušenj, da postaneš Key Account Manager.

Ali se vam zdi, da je obstoječa shema primerna za delo skrbnika oziroma ali podpira koncept KAM?

Lahko rečem, da ključnim strankam namenjam posebno pozornost že vrsto let in se je v teh letih tudi ta zgodba razvila in se razvija. Če vam dam podatek, da 95 ključnih strank na našem marketu pokriva naše podjetje, potem se ve kakšen uspeh je to. In glede na to, da imamo recimo na maloprodaji na broadband-u okoli 34, 35 odstotkov tržnega deleža, na področju mobilne telefonije 50 odstotni, kar je tudi eden močnejših v Evropi. Na segmentu ključnih strank pa dejansko obvladujemo skoraj celotni trg kar pomeni, da se ta investicija v pokrivanje ključnih strank izplača. Je pa to potek na dolgi rok, veliki projekti, pomembni so tudi na našem področju vedno, da se dogovorjenega držiš, da zagotavljaš določen SLA (angl. *Service-level agreement*) storitev. Na podlagi tega moraš tudi dejansko projektirati

posamezne procese in zagotavljati 24-urno, 365 dni določeno ekipo, ki je na razpolago za te naše stranke. Predstavljajte si, da ko grete v trgovino se vsem zdi normalno, da plača s plačilno kartico, ampak kaj pa je vse v ozadju, da to dela non-stop in da vsako minuto, ko je izpad imajo toliko in toliko transakcij, to je na tisoče transakcij in zato je v ozadju nek stabilen partner, ki ima dejansko to omrežje v nadzoru, ga upravlja in v skladu z dogovorom zagotavlja to razpoložljivost.

Torej v podjetju imate ločeno poslovno enoto oziroma oddelek, ki se ukvarja izključno s ključnimi kupci?

Torej v podjetju so svetovalci, ki so izključno skrbniki ključnih strank. Mi delujemo v telekomunikacijski panogi in vedno pravim, da če bi letalska industrija imela take spremembe, kot jih imamo mi v telekomunikacijah, bi danes povprečno let iz Slovenije v Ameriko trajal eno sekundo. To se dogaja na telekomunikacijskem trgu, dejansko, ker če pogledate v zadnjih desetih letih kakšne so hitrosti internetnih povezav in kakšna rast je vsako let prenosa podatkov, take rasti ima malokateri sektor zato iz tega naslova so v ozadju tudi ogromni investicijski stroški. Mi smo nazadnje zgradili novo LTE omrežje, kjer so zelo zahtevne investicije v ozadju, pospešeno gradimo optično omrežje, to pa v ozadju terja tudi primerne nadzorne sisteme, tehnično pomoč upornikom in vsem temu kar sledi zraven. To v vsakem trenutku terja nove prijeme in tudi sama uporabniška izkušnja se spreminja. Če je v preteklosti večina ljudi klicalo, so danes družabna omrežja ali posel skozi zaključevanja, tudi skozi internetni kanal čedalje bolj pridobiva na teži, zato se moramo temu tudi ustrezno procesno in tehnološko prilagajati ter skrajševati sam proces vpeljave določenih projektov.

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do dela skrbnika, opišite svojo pot.

Mene, jaz osebno sem bil znotraj podjetja. Drugače Key Account Manager včasih tudi zaposlimo tudi izven podjetja. Recimo, ko potrebujemo oz. iščemo neka specialna znanja. V tem trenutku so specialna znanja neki arhitekti informacijskih rešitev, ki jih je tudi na trgu malo oz. je tudi bi rekel, znotraj podjetja je neka sistematizacija delovnih mest. Težko motiviraš te specialiste in zato moramo imeti neke posebne dogovore s posebnimi specialisti za določena znanja.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere 3 ključne sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela skrbnika?

Prva je vsekakor razgledanost, da je sposoben projektne razmišljanja – se pravi, kot pri šahu, da zna na podlagi razvoja dogodkov v času in prostoru predvideti kam se bo določen poslovni partner ali trg razvijal tudi v prihodnje in že danes pripravlja teren za jutri. To je ključna razlika med Key Account Managerjem in navadnim svetovalcem, ki dela neko

štanco. Key Account Manager mora pa zgodbe razvijati in jo dejansko, danes še ne ve kaj bo on prodal, ko se stranko pogovarja, ampak skupaj s stranko razvije projekt, ki pomaga ključni stranki pri doseganju njegovega ključnega cilja pri njegovemu uspehu na trgu.

Skrbnik naj ne bi bil preveč konfliktna oseba. Je mogoče že prišlo do kakšnega primera, kjer je bil odnos s kupcem ogrožen zaradi konfliktnega skrbnika?

Tudi do tega je prišlo, moram povedati, da so te projekti kompleksni, pride tudi do določenih zamikov, ki niso v skladu s pričakovanji stranke. Konec koncev odgovoren je skrbnik, toliko je nekih elementov, lahko tudi dostava zamuja, sama dobava strežniške opreme ali karkoli, na katere res skrbnik ni imel, ampak tukaj je zelo pomembna ta komunikacija in konec koncev, nekaj imajo pa tudi partnerji roke, recimo se selijo na novo področje, ali bojo odprli nek center ali karkoli, tukaj pride in če nekje gre izven neke meje, potem pride tudi menjave skrbnika, ki pa je postopen, ker je obseg podrobnosti pri skrbniku tako širok in globok, da je kompleksna menjava skrbnika, ni iz danes na jutri, ampak mora spoznat to stranko, da bo lahko kompetentno vodil naprej, tako da tudi do tega prihaja in to je živa stvar. Biti skrbnik je velika odgovornost, tako da, če je nekdo skrbnik in če je dober, je to zlata vreden kader. Tudi nisi takoj skrbnik, ampak moraš preteči kilometre, da si prišel do tega.

Ste že zaposlili skrbnika, ki ni imel preveč izkušenj?

Mislím da ne, vsaj pri nas ne. Lahko da je prišel od zunaj, da ni imel izkušenj iz klasičnih telekomunikacijskih storitev, a je imel neka druga znanja, veščine, naj si bo informacijske, naj si bo tudi prodajne veščine, je delal na drugih področjih in so danes uspešni, ker mora imet določene talente, mora biti neki inspirator, se pravi, ni vsaka oseba prodajalec, mora imet določene prirojene lastnosti, ki pa jih mora nadgraditi s kompetencami in znanjem. Je premalo, da ima samo talente, na določenih področjih mora imet neko širino, širina je ključna za to. In je res nek multitask, danes je skrbnik nek multitask, ki je v bistvu kot nek televizijski voditelj, ki ima mikrofón v roki in povezuje na eni strani publiko, se pravi svoje stranke, na drugi strani ima strokovnjake za posamezna področja, ki jih mora povezati in jim točno določiti kaj želi od njih imet. Potem mora poznati cene produktov in storitev, da na podlagi tega, tudi sicer te stvari so tako velike, da gredo vse čez nek kontrolo in to, da dobijo neke vstopne točke, se pravi mora uskladiti za pravno in finančno službo pogodbe, ki ne smejo biti v nasprotju s konkurenčno klavzulo. Mi vemo, da smo tudi na področju, ki je reguliran, se pravi AKOS mora biti tudi v skladu z Zakonom o elektronskih komunikacijah, skratka cel niz je nekih zadev, na kater mora biti skrbnik pozoren in mora zna vedeti kateri ljudje v podjetju ali zunaj njega imajo določene veščine in znanja, ki mu lahko pomagajo, da določeno stvar pripravi, spelje itd.

Katera znanja menite, da so potrebna za doseganje najboljšega odnosa s ključnim kupcem?

Strogost samega skrbnika do sebe, da stalno sledi razvoju in novostim ter celotnemu trgu ključna osebna odgovornost skrbnika in bi rekel, prodajnega menedžerja, da je to permanentni proces. Brez tega ključne komponente ni uspešnega Key Account Managerja.

Ali imate možnosti usposabljanja in izobraževanja?

Absolutno. Key Account Manager relativno, ne samo da se uči skozi projekte, ampak tudi vse novosti ki pridejo, oni so del tega učenja in imajo vsaj v našem podjetju zelo veliko sredstev namenjamo izobraževanju, usposabljanju in delu na konkretnih projektih z največjimi partnerji na področju IKT rešitev tako v Sloveniji kot tudi v tujini.

Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

Ta izobraževanja so neposredna, recimo organizacijsko, od certifikatov ki jih morajo imeti posamezni Key Account Managerji do izobraževanj, ki jih imajo različni dobavitelji, od HP-ja IBM-a, Microsofta. Tu gredo tudi skozi licenciranje in tudi skupaj delajo na projektu in preko teh projektov dejansko razvijajo skupaj s partnerji določena znanja in kompetence. Tako da ta interakcija je dnevna, obstaja pa tudi posamezni programi kadar hodijo in gredo na 2 ali 3-dnevne tečaje. Predvsem bi poudaril da se največ znanja pridobi tekom projektov, ko se sodeluje v projektnih timih in definira neke ključne cilje poslovnega partnerja in na podlagi tega dejansko se potem rodi nek končni izdelek, neka celovita rešitev za stranko, ki je bila narejena izključno za njo. Key Account pomeni, v večini gre za velike sisteme, za kompleksne sisteme, kjer se prepletejo različne transakcij in specifik posamičnega podjetja zaradi neke zgodovine in na podlagi tega je potrebno razviti tudi individualno celovito rešitev. Bom rekel, če smo še v preteklosti poznali naše podjetje po impulzih je danes ta zgoda popolnoma obrnjena. Dejansko kot poslovni partnerjih naše podjetje upravlja do miške. Se pravi od računalnika, delovnih postaj, zagotavlja licenčni prostor, povezljivost, telefonijo, do dejansko upravljanja posameznih delovnih postaj in zagotavljanja določenih resursov na skladiščnem prostoru shranjevanja podatkov. To vse je danes naše podjetje.

Želite oz. potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju? Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Usposabljanja je dovolj in je bi rekel neprestani proces, ki ni nikoli končan. Tipične prodajne veščine osvojiš že preden sploh prideš do stopnje Key Account Managerje. Te veščine in pogajalske veščine in bi rekel zaznavanj poslovnih priložnosti to je že predhodna faza statusa Key Account Managerja. Vsekakor pa je izziv digitalizacija celotne družbe v prihodnosti in s tem povezano tudi permanentno izobraževanje oziroma sooblikovanje, kaj digitalizacija sploh je. Ustvarjati in pripravljati neke potrebe pri strankah, da jim digitalizacija v prihodnosti pomeni preživetje.

Kako menite, da osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost) vplivajo na odnos skrbnika s ključnimi kupci?

Izobrazba, neka minimalna je sedma stopnja, ker gre za neke kompleksne stvari. So sicer še izjeme iz preteklosti ampak imajo neka specifična znanja, recimo so specialisti na posameznem področju. Vsekakor so ključna tudi ta empatija, da se znajo vključiti v sogovornika, ki odloča na drugi strani. Večinoma so Key Account stranke veliki sistemi, kjer mora Key Account imeti tudi večšino kdo je ključni odločevalec v podjetju, ki dejansko tudi odloča ali se določen proces spremeni, modernizira in tako dalje. Ni vedno stranka oziroma kontakt s katerim kontaktiraš vedno pravi sogovornik, da bo posel tudi izpeljan ali da se bo lahko razvijal. Key Account Manager mora biti oseba, ki ne samo da prepozna evolucijo določene stranke, ampak da prepozna kdo so ključni odločevalci, ki imajo vpliv na posamezni razvoj dogodkov v določenem podjetju in morajo najti prave sogovornike s katerimi lahko tudi razvijajo strategijo. Key Account stranka pomeni, da je to stranka na dolgi rok katere podjetje ne sme izgubiti. Moramo reči, da se v Key Account stranke zelo veliko vlaga in znanja in sredstev, kar pomeni ni nujno da je oziroma običajno je cena na enoto bistveno nižja kot je na MASS marketu. Je pa res, da je »too big too fail«, torej da je obseg tako velik, da se dejansko je posel na obsegu in ne na posamezni transakciji oziroma storitvi. Zato se s ključnimi strankami posel razvija na dolgi rok, raste, zori lahko se tudi krči posamezna branža in moramo takrat, ko gre podjetju slabo stati z njemu. Stati in obstati z njemu in mu pomagati v tistih težkih časih. Ko je sedem let dobrih let pa tudi nekaj sušnih let. Tako je povsod na trgu in pri ključnih strankah je pomembno, da si z njemu tudi takrat ko mu ne gre dobro. Torej da mu stojiš ob strani in to znajo poslovni partnerji tudi ceniti.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

S koliko ključnimi kupci običajno upravlja skrbnik v vašem podjetju?

To je čisto odvisno od obsega posamezne stranke. Tako da, lahko sta to samo dva ključna kupca, če je ključni kupec tako obsežen. Lahko pa jih je tudi do deset, nikakor pa ne več. Kot recimo pri posameznih poslovnih strankah je lahko skrbnik tudi skrbnik stotih strank, pri ključnih kupcih je pa lahko od eden do dva, v povprečju pa je nekje do 10 ključnih strank. V primeru obsežnejše stranke je lahko samo eden skrbnik, ki pa vključuje specialiste posameznih področij in mu pomagajo servisirati to stranko. Vendar je kljub temu samo eden sogovornik do stranke, znotraj tega pa vključuje na projektnih timih posamezne specialiste za recimo za povezljivost, recimo za IT, za Microsoft licence in tako dalje. Mora poznati celoten asortiran oziroma kateri so strokovnjaki ki bodo rešili ta problem in pod njegovim vodstvom pripravili neko celovito rešitev ali specifično rešitev, ki jo stranka v tistem trenutku potrebuje.

V telekomunikacijski panogi so združitve in prevzemi podjetij zadnje čase zelo pogoste. Kako je to vplivalo na delo skrbnika?

Tudi ekipe so se združile, na začetku sta dva hodila k stranki, mobilni in fiksni svetovalci, potem smo določili postopoma kdo bo skrbel za kakšne stranke in je na podlagi tistih strank se pridobival tudi veščine, recimo ključni skrbnik, ki je bil prej svetovalec za mobilni del, je pridobil veščine iz fiksnega dela, iz širokopasovnih povezav, iz fiksne telefonije in iz IT-ja. Tako da je šlo za matrično organizacijo, kjer smo en drugemu, se pravi imeli smo ogromno internih izobraževanj, prenos znanj, tudi sodelavce smo skupaj posedli, da sta dva skupaj sedela, da sta si ta znanja izmenjavala. Hodila sta tudi na prodajne obiske, da je poslušal kako predstavljamo novosti na mobilnem in fiksnem segmentu, da smo skupaj pripravljali ponudbe, pogodbe in da se osvoji ta znanja kompetenc, tako da telekomunikacije se resnično s svetlobno hitrostjo spreminjajo v zadnjih 10 letih.

Ključne kupce obravnavate drugače. Kako? Kakšen pristop uporabite? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Tako je. Pri ključnih kupcih gre za odnos. To pomeni, da zgradiš odnos tako v osebnem, ki pa ne sme vplivati na posel, ker pri poslu te osebne odločitve ne smejo biti. Ampak je to zaupanje, ki se vzpostavlja skozi leta, ta odnos je izredno pomemben. To so razni dogodki, kjer predstavimo nove rešitve, jih izobražujemo. Dejansko mi skrbimo, za izobraževanje samih strank, da znajo boljše rokovati s posameznimi storitvami in tudi jasno, da če z nekim partnerjem sodeluješ različna leta, da se stkejo tudi osebne vezi, ki pa moram reči niso ključne za posel. So pomembne, niso pa ključne za posel.

Pa menite, da ti osebni odnosi niso nevarni za poslovni odnos?

So nevarni, zato temu področju namenjamo posebno pozornost. Lahko so preveč sproščeni odnosi, kar na koncu lahko vpliva na trženjsko maržo, zato je tukaj pomembna pravilna doza vsega in to se spremlja.

Kaj od vas pričakujejo ključni kupci?

Pričakuje od njega, da mu pomaga dosegat njegov strateški cilj, torej strateški cilj posameznega podjetja, da mu pri tem pomaga, da mu svetuje kako bo danes in tudi jutri bolj uspešen na trgu, s pomočjo storitev, ki jih KAM pokriva, da ga sproti seznanja z novostmi, ki mu prinesejo določene bonitete, da ga tudi uči o novostih, da znajo v prihodnosti razmišljati, ko konsolidirajo svoje podjetje, ali pa ko delajo neke organizacije znotraj svojega podjetja, kako določene stvari umestiti, ki mu pomagajo dosegati uspeh na trgu, naj si bo od implementacije določenih CRM, baz podatkov in take zadeve.

Kako pogosto komunicirate s ključnim kupcem? Se vam zdi dovolj?

Na dnevni ravni. Ključni kupec ima poseben status. Key Account nima širokega portfelja strank, ampak ima manjše število strank in obsežnejše stranke. Zaradi tega se jim lahko skrbnik bolj posveti, predvsem je pa status ključnega kupca drugačen in ima posebno telefonsko številko, kjer je odzivni čas takoj. Se pravi po neki prioritizaciji prometa na help

desk ko prijavi napako. Na help desku ima tehnik dejanski komplet, dizajn, topologijo njegovih rešitev in je odzivni čas takoj. Kar znajo stranke ceniti. To je ena zadeva. Druga zadeva pa je sam kontakt s Key Account Managerji, ki je pa na dnevni bazi za dnevne operativne stvari. Na 14 dni ali na mesec imajo tudi pregled kaj se dogaja na stranki, kaj so optimiziral, kaj razvijajo, kaj bo jutri. Recimo, izziv s strani varnostnih vprašanj ali s strani optimizacije investicij v IT in tako dalje.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci? S kom največ komunicirate (npr. skrbnik vašega ključnega kupca)?

Večinoma elektronska pošta, telefon in osebni prodajni obiski. Čisto različno, nekatera podjetja imajo skrbnike, nekatera imajo različne kontaktne osebe za različna področja. Ni enoznačno po celi Sloveniji, odvisno od podjetja do podjetja, prilagajamo se posameznemu podjetju. So različni nivoji sogovornikov.

Ali oblikujete načrt poslovanja s ključnim kupcem? Če da, katere so sestavine načrta?

Vsak Key Account Manager ima produktno kartico kupca. Tukaj ima razdelano, ta kartica vsebuje, kdo so ključni odločevalci v posameznem podjetju, v katerih segmentih in v katerih prihodkih dejansko ima pregled stanja po prihodkih, kam in v kateri smeri se bo podjetje v prihodnje razvijalo, kaj so ključni izzivi, kakšna je bonitetna ocena posamezne stranke, finančna, treba se je tudi zavedati, da smo morali v tej krizi tudi rizike predvidet in tudi tukaj ima posledice. Dejansko ti lahko narediš posel, pa če ni plačano, podjetje utрпи veliko izgubo, tudi tukaj imamo določena pravila, ki se jih moramo držati in biti pozoren sploh v teh preteklih časih krize so bile te stvari zelo pomembne oziroma kako zavarovati terjatve do posameznih partnerjev.

Kako skrbniki razporedijo svoj delovnik, katerim dejavnostim namenijo največ časa?

A, b, c. Vsak skrbnik ima na podlagi a,b,c prioritet določeno kaj je nujno in takoj in mora narediti takoj, kar ne sme stati. Potem je b zadeva, kjer so v nekih pogovorih in mogoče morajo zadeve zaključevati, te zadeve, ki se že dolgo vrtijo in pa ni še nekega zaključka, da lahko projekt štarta in nenazadnje c zadeve, ki so zadeve na daljši rok, ni potrebne dnevne interakcije, ampak mora pa vedeti kam bo določena branža jutri šla in na podlagi tega tudi razvijati neko strategijo za jutri. Pri ključnih strankah se posel ne odvija dnevno. So sicer dnevne interakcije teh dnevnih stvari, ampak posel se postavlja za par let naprej, recimo posel lahko razvijaš tudi dva, tri leta preden se zadeva obrne, ko dejansko nima ključna stranka kaj pokazati, ampak žanje iz preteklosti. Če pa v teh dveh, treh letih razvijejo nek posel, se pa pri stranki določene stvari, ker pri teh stvareh dejansko vpliva tudi na sam proces in delovni proces znotraj ključne stranke, kar pomeni da je tudi z njihovo organizacijo tesno povezana podpora informacijskih in komunikacijskih tehnologij.

Kaj pa delo skrbnika na terenu? Namreč na osnovi zaposlitvenih oglasov sem opazila, da se od skrbnika pričakuje tudi terensko delo. Je to res?

Pri nas žal to ni res, se pravi, še zmeraj, polovica, mogoče celo šestdeset odstotkov je notranjega dela in štirideset odstotkov na terenu, kjer so kompleksni procesi in zadeve, delamo pa vse na radikalizaciji skrajšanja delovnih procesov, kar pomeni tudi digitalizacija celotnih delovnih procesov na nov nivo, torej da skrajšamo ta proces. Iz tega naslova pričakujemo tudi prihranke na resursih, kjer bomo lahko več časa posvetil tudi na terenu. Dve stvari sta ključni, skrbnik ključnih strank ni dnevno na terenu pri ključnih strankah, ker je ta komunikacija tako – skrbnik poslovnih strank je pa, ker ima večje število strank in mora več prodajnih obiskov narediti in je zato njegov čas. Bom rekel, je razlika med skrbništvom ključnih strank pa, razlika je v tem da skrbnik poslovnih strank ima večjo frekvenco, se pravi ima sto sogovornikov, sto podjetij – primer, ključni ima do deset podjetij. Res je tudi, da ima različne sogovornike znotraj podjetja, ker so ključne stranke tako velike, da posamezni ljudje pokrivajo posamezno področje, en telefonijo, en širokopasovne povezave, en ima IT, en varnost in tako dalje in imajo tudi znotraj podjetja različne sogovornike, kar pomeni, nima ena na ena sogovornika, ampak ima pri posameznih ključnih strankah več sogovornikov, za različna področja. Pri čem pri frekvenci skrbnika poslovnih strank, se pravi, veliki poslovni uporabniki, ima pa večje število strank, večje število frekvenc, se pravi mora 100 ponudb poslat, sto tega, sto tega, sto tega in tako dalje. Tukaj pa razvija posel, sam način dela je različen.

Kdo v podjetju je zadolžen za doseganje profita na podlagi odnosa s ključnim kupcem?

Do katere mere se vi oziroma skrbniki počutijo odgovornega?

Definitivno ga občutijo, s tem da je ta, se pravi, vedno je skrbnik odgovoren za stranko in tudi če zazna karkoli, dejansko se vključujejo tudi višji hierarhični nivoji in se tudi povežejo v uprave podjetij, druge nivoje za obstanek na trgu ali pa da se stranko ne izgubi. Odgovornost je definitivno skrbnikova, so pa to različni tipi odgovornosti. Mi vemo, da smo se srečeval s hudo gospodarsko krizo, da so tudi velika podjetja utonila in v tem primeru kljub še tako strokovnih kompetencah in to pač ne more vplivat na razvoj dogodkov, če neko veliko podjetje umre, za katere vemo da ni nadomestila v kratkem času, se more spet pobrat in ko zraste. Vemo, da so propadali veliki gradbinci, so bili konec koncev tudi velike stranke in tudi nekatere banke in take stvari. Na to skrbnik nima neposrednega vpliva, ker so to višje sile, jih mora pa prej predvidet in vkomponirat v forecast in razmišljat kje, na katerih produktih, storitvah ali pa novih poslovnih partnerjih se bo nadomeščal izpad prihodka iz naslova propada ali izgube ključnih kupcev.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg skrbnika, kdo vse je vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem? Kako komunicirate z njimi?

Skrbnik, direktor prodaje, uprava, same uprave povežejo. Pri ključnih kupcih ni samo da prodaj, ampak gre tudi za partnerstvo, kar pomeni, da smo tudi mi na nekih segmentih kupec pri njemu in gre za prepletanja, v nekih situacijah imamo vlogo prodajalca, na nekih pa kupca, tako da gre za večplastne sinergije, kar nakazuje na širino, ki jo mora skrbnik poznati.

Se pravi mora poznati tudi kaj pa mi od te stranke kupimo, kako mi razvijamo posel s stranko tudi kot kupec in podobno. Tako da bi rekel, da gre za več plasti know how-a.

Na kakšen način vrhnji management podpira koncept KAM oziroma skrbnika?

Absolutno ga podpira, ni uspešne zgodbe KAM brez podpore uprave.

Ali vrhnji management skrbnike vključi v načrtovanje dolgoročnih ciljev podjetja?

Želel bi si, da bi bili več. Ta ekipa skrbnikov ima vodjo, ta vodja dejansko ima pregled nad celotno sliko ključnih strank. Ta vodja pa daje neke ključne usmeritve naprej direktorju prodaje, ta pa naprej upravi, tako da je neka hierarhična pot. Bi si pa želel bolj ploščo, tudi da se pri planiranju ključne skrbnike bolj vključuje, je še možnost nadgradnje, rasti. Skrbniki v primerih, kadar gre za pomembne odločitve poročajo tudi upravi, na primer kadar gre za ključne cilje dveh uprav, kaj se morata dogovoriti – v take stvari se vključi tudi skrbnike.

Kako pogosto skrbnik vrhnjemu managementu predstavi svoje delo?

Tedensko. Imajo forecast, on mora napovedati kaj bo prodal, v katerem delu meseca, mora poročati zakaj določena stvar je ali ni prodana, kako se odvija, kje v kateri fazi je določen projekt, ki gre za večje, se pravi tedensko poročanje. Glede na cilj, ki ga zasledujemo, glede na terminski plan projekta mora vedeti v kateri fazi je projekt. Če so določene stvari, ki se ne odvijajo v skladu s cilji mora o tem poročati in tudi predlagati ukrepe oziroma katero pomoč potrebuje da se določena stvar premakne z mrtve točke, zato se vključujejo različni timi strokovnjakov ali pa tudi direktor uprave in tako dalje.

Kako se vrhnji management odzove na težave?

Neposredno, dogovori se za sestanek z upravo iz druge strani in takoj rešujejo.

Ali imate KA time? Kako delujejo (opišite odnose, komunikacijo)?

Imajo produktne specialiste, produktne managerje, mi imamo Key Account Managerje in Product Account Managerje. Produktni manager je specialist za posamezne produkte in storitve, Key Account Manager pa mora poznati stranko, potrebe in zaznati poslovne priložnosti, vedeti kdo odloča o določenem podjetju, kakšne so njihove potrebe, želje, kje mu lahko prihranimo določene zadeve, da je lahko uspešen na trgu in na podlagi tega potem komunicira znotraj timov, ali pa tudi izven z določenimi partnerji, ker določenih specialnih znanj podjetje nima, poišče določene specialiste in jih vključujemo v določene projekte, druga tudi podjetja, ki so specializirana za določene projekte. Timi so stalni, začasni, odvisno od projekta do projekta in tudi sami partnerji velikokrat izražajo s kom želijo delati, s katerim imajo neko zaupanje s katerim pa ne. Na podlagi tega se tudi vključujejo v določene partnerje pri posamezni stranki. Niso vedno isti partnerji pri vseh strankah, ampak se zelo prisluhne stranki, ker gre za stopnjo zaupanja, konec koncev pa mora biti tudi konkurenčna cena. Število članov je odvisno od projekta, projekti so vredni tudi več milijonov evrov, kar pomeni da moramo vključevati tudi mednarodne razpise, recimo v Sloveniji je ta ACER, to

je komisija zadolžena za regulacijo plinske in električne energije. Imeli so mednarodni razpis za postavitev data centra, povezljivosti fiksne in mobilne telefonije in take zadeve. Tako da pri teh in konec koncev tudi certificirati vse, tako da je na najvišjem varnostnem standardu, tako da to so projekti, ki so obsežni, rabijo različna specialna znanja in tudi certifikate za posamezne storitve in na podlagi tega se vključuje projektne time. Naše podjetje je tukaj kot nek nosilec podjetja, odda tudi ponudbo znotraj, vključuje pa time lastnih znanj, time vendorjev, partnerjev in strokovnjakov za posamezna področja, kjer se jasno projekt razdeli, kateri del posla kdo od partnerjev odigra.

Mislite, da imajo skrbniki zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

Ja, to definitivno je izziv. Mi smo ga rešili s tem, da smo za posamezen projekt določili projektne vodje, ki je neposredno odgovoren skrbniku in projektne vodje je zadolžen, da vodi projekt in poroča dnevno in se tudi vključuje in sodeluje z dogovori in s pripravo tudi pogodb, nenazadnje z določenimi vendorji, tako da skrbniku pomagamo s projektnimi vodji, ki pa so specialisti za vodenje projektov. Skrbnik imajo avtoriteto že samo po tem, da je skrbnik, ker tudi stranko, ki jo predstavlja, predstavlja v prostoru neko težo, tako da s tega naslova že je neko spoštovanje do tega. Nima neke formalne titule, vendar pa ve se, ko pokliče nek Key Account za določeno podjetje, ki tudi v Sloveniji nekaj pomeni, da je tukaj SLA oziroma obravnava na drugem nivoju. Tako da, bolj od avtoritete je pomembna sama karizma samega skrbnika, pomembno pa je, da ima tudi močno podporo uprave in direktorja in dejansko, ko se pove da je ta projekt prioriteta, potem tudi druge službe ali pa vendorji vzamejo to z drugim pristopom, z večjim fokusom na dosego cilja.

Ali imajo skrbniki na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujejo za opravljanje dela?

Menim, da bi moral imeti več marketinških sredstev, da bi lahko tudi stranki »častil« kako izobraževanje in ne samo kosilo, ki mu več pomeni, ker so dejansko draga za ta specialna znanja. Tudi v tem kontekstu bi razmišljal, da se Key Account Managerju poda neko omejeno fleksibilnost pri teh sredstvih. Najbolj potrebuje podporo, pomoč pri procesih znotraj sistema, da se določena stvar od podpisa do izvedbe realizira, tukaj je zelo pomemben nek močan koordinacijski tim, ki skrbi potem za izvedbo, da se ne ukvarja več potem kaj je z izvedbo, ker mora razvijati druge posle, ampak da ima neko projektne vodje, ki mu zadevo pelje in mu tudi poroča, da lahko potem kompetentno stranki poroča, kje v kateri fazi določena stvar je in kdaj bo v skladu z dogovorom tudi projekt realiziran.

e) NAGRAJEVANJE

Kako so skrbniki nagrajeni za svoje delo (finančno/nefinančno)?

So finančno, uvaja se tudi nefinančne nagrade. Na sistemu nagrajevanja bi bilo potrebno v prihodnje še več narediti, da bo lahko večji del variabilnega dela nagrajevanja, glede na uspešnost projektov. Trenutno so neke kvartalne ocene, so neke stimulacija, se pa lahko na podlagi določene KPI-jev in spremljanja nekih kazalcev uvede nek fiksni del plače in

variabilni, ki pa lahko dejansko nek top projekt nagradi tudi izven nekih okvirov, ki so danes predpisani znotraj podjetja. Trenutno je torej finančno, ki pa je omejeno ali pa dobijo tudi kakšen telefon ali kaj podobnega.

Ali so pohvaljeni za svoje delo? Prejmejo konstruktivno kritiko?

So pohvaljeni, vendar bi lahko bili tudi več, bolj pohvaljeni. V Sloveniji je teh pohval premalo napram drugim kulturam. Verjetno je tudi tukaj prostor za izboljšanje. Konec koncev je pohvala tudi ta, da bi se skrbnika večkrat povabilo v upravo in bi kaj povedal, mislim da je to neka motivacija in tega je premalo, tu je še prostor za izboljšanje. Skrbnik namreč pozna ključne stranke, ki so pomembne za podjetje, vendar gre vse posredno do uprave, ni pa on ključen, tisti, ki bi neposredno komuniciral, razen v izrednih primerih. Tukaj je eden izmed motivov, ne samo materialnih, ampak tudi takih konkretnih.

Na podlagi česa vrhnji management ocenjuje skrbnikovo uspešnost (na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?

Ključni kazalec so prihodki. To definitivno, od tega se živi, od tega se deli, to je šestdeset odstotkov. Tako je, drugi je pa tudi sama evolucija stranke, a stranka zamira, a gre naprej, a se razvija, odvisno je tudi takrat kakšen skrbnik, katere branže je, kakšna branža je v določenem obdobju, v kakšni fazi. Vemo, da se je recimo trgovska dejavnost v Sloveniji zelo spremenila s prihodom diskontnih trgovcev – so se mogle tudi druge trgovske verige preoblikovati in vse to vpliva tudi na sam razvoj posla in ga mora znat skrbnik pravilno evolvirati in razvijati v uspešno zgodbo.

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja? Ali aktivno delate na področju uvedbe nefinančnih nagrad?

Delamo aktivno zdaj trenutno na tem. Definitivno je finančen moment pomemben, tudi nefinančen moment je zelo pomemben, kajti če nekega skrbnika pošlješ na neko izobraževanje v tujino, ki so zelo draga in si jih sam ne bi mogel privoščiti, je to za marsikoga več kot če dobi nekaj sto evrov dodatkov pri plači. Tako da, skrbnik je lahko toliko časa skrbnik dokler je sam eden vodilnih leaderjev znanja ali pa vizije razvoja. Ko zaspi, ga sistem izpljuni in ga ni več, tako da mora sam skrbeti za to, zato je še kako motiviran, da se tudi izobražuje na nekih takih področjih, da gre v Francijo na neko izobraževanje, kjer so pač te veliki – kjer tudi predstavljajo vizijo razvoja same branže in kam zadeve grejo, da zna razmišljati tudi globalno, ne samo da se uči preko interneta, ampak da je sam del te zgodbe, ali pa tudi konec koncev predavanje na določenih forumih je motivacija, ki kotira in so tudi reference za kompetence. Sistem nagrajevanja potrebuje nadgradnjo, potrebuje novo zgodbo in tudi na tem delamo. Mi bomo s 01.01. drugo leto začeli novo zgodbo kar se tiče nagrajevanja, kjer bo dejansko delo nagrajeno, se pravi se bo še bolj meril osebni doprinos skrbnika oziroma svetovalca k zgodbi o uspehu.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Torej različno, pri nas – torej ekipe, strukture vodstvene, se različno menjajo in različne strukture imajo različen posluh za skrbnika ključnih strank. Če ima uprava primeren posluh za ključno stranko, potem je celotna ekipa ključnih skrbnikov ključnih strank bistveno bolj uspešna, torej zelo pomembna je tesna povezava med upravo in skrbniki ključnih strank za uspeh na trgu.

Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Najboljša izkušnja je ta, da s pomočjo določenih rešitev pomagamo pri uspehu na trgu ključne stranke, to je bila velika zgodba. Kar se tiče slabe izkušnje, pa je to, da smo eno ključno stranko posodobili, razvil, da je v roku enega leta prišla v hude poslovne težave in smo s tem tudi izgubili, ne samo velik del posla, ampak veliko sredstev, ki smo jih v to stranko vložili – ker kajti pri ključnih strankah, bistveno ključne stranke ali pa poslovne je, da gre tukaj za partnerstvo in da tudi mi v ključno stranko vlagamo ne samo znanje, tudi sredstva, tudi opremo, tudi vse te stvari, to je naš nek vložek v stranko za jutri, za nek razvoj njenega posla, ki za ključno stranko pomeni dolgoročni odnos, dolgoročno razvijanje celovitih rešitev in pomoč njemu pri uspehu na trgu, kar pomeni, če danes nekaj vložim v to stranko, da bom jutri žel.

Bi še kaj dodali?

Ko smo prehajali na ponudnika celovitih rešitev, nas trg ni prepoznal v tem, se pravi so poznali naše podjetje bolj kot okostenelo podjetje, drugo podjetje, s katerim smo se združili kot sicer hitro, ampak omejeno na mobilni del. Resnično smo bili pa znotraj IT tehnološko eno najbolj naprednih v Sloveniji in smo ta znanja konsolidirali in zakaj jih ne bi ponudili tudi trgu in je ključno za preboj na to, zgraditi zaupanje pri sogovornikih, kar je rezultat preteklih odnosov s stranko, tako da, če ti stranka zaupa tudi na področjih kjer te do danes ni prepoznala kot nekega partnerja je pomemben ta dolgoročni odnos in zaupanje in recimo mi smo imeli kar par odprtih vrat, ko smo poslovne partnerje povabili k nam in pokazali kaj mi delamo, kako imamo pa mi IT postavljen, kako imamo pa mi kontakten center, kako pa mi delamo CRM, kako pa mi vemo kaj stranka potrebuje, zakaj lahko določeno stvar ponujamo, kako lahko mi njim ta znanja pomagamo, da bo tudi on uspešen na trgu in skozi več delavnic ali večjih kosil, druženj, konkretnih predstavitev si pridobiš neko zaupanje. In ko so rekli »dajmo to probat ne«, pa ko si tisto dobro naredil, pa dajva še, mogoče me pa tudi tole, a bi še tole in tako smo recimo prišli do upravljanja miške na delovni postaji. Tako da danes gledamo delovno mesto, mi rečemo, da imamo ponudbo za delovno mesto, kjer ti damo in računalnik in Microsoft licence, poštni strežnik, shranjevanje podatkov, fiksna, mobilna telefonija, vse na enem mestu.

Priloga 3: Globinski intervju z sogovornikom 2

Kaj je privedlo podjetje do vpeljave koncepta ravnanja s ključnimi kupci?

Uradno se še sedaj te nazivi kot je komercialist, do neke stopnje pojavlja v teh naših klasifikacijah delovnih mest. Ampak tako, med nami pa se počasi vpeljuje ta naziv skrbnik ključnih kupcev. Imamo Key Account Manager, imamo Account Manager, Partner Account Manager se pravi odvisno s kom dela tak naziv ima. Jaz sem odgovoren za kupce na slovenskem trgu, torej za slovenske operaterje. Se pravi vsi operaterji razen podjetja X. Za omenjeno podjetje skrbi drug Key Account Manager. Key Account Manager je zaradi nekega velikega kupca ali zaradi teritorija ali več kupcev, ki so tudi tako ali drugače pomembni.

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

Sedaj pri mojem primeru poslovanja s podjetjem X sem jaz praktično razvil iz nič. Ker toliko let nazaj se je naše podjetje ukvarjalo zgolj s podjetjem Y in z nikomur drugim, ker je bil tam obseg tako velik. Takrat nam nit ni bilo dovoljeno se ukvarjati s kom drugim, saj so mu bili konkurenca. Nato je ta prodaja upadla in razmerje proti podjetju Y. zato so naš rekli, gremo na vse tudi na druge. Pa tudi takrat se je razvijalo to področje. Tako da, KAM se spleča. Dejansko ker gre za to da imaš ti kontakte redne kontakte z nekom, počasi vidiš sliko kupca, vidiš kje kaj rabi in udi pokliče ko kaj rabijo če imaš ti slučajno to in na podlagi teh gre to samo eno z drugim. Brez takega pristopa ni, če nekomu samo odgovoriš na povpraševanje in konec – je konec. Potem naprej ali se bo spet spomnil nate ali ne. Ti moraš stalno govoriti da si na voljo.

Kaj za vas pomeni ključni kupec?

To imamo tudi pri nas definirano. Ključni kupec je kupec, ki ima določen pomen zaradi obsega posla nad nekim nivojem, nad neko vsoto zaradi katerega ga je potrebno posebej obravnavati. Ali je pomemben iz kakšnega strateškega vidika, zaradi bodočih sodelovanj z njim ali pa ni en kupec, ampak je področje. In potem je Key Account Manager določen za področje recimo iz energetike.

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do dela skrbnika, opišite svojo pot.

Ja jaz sem v podjetju že dalj časa, iz različnih področij in potem sem prišel iz recimo logistike v projektno vodenje. Iz projektnega vodenja pa v Key Account Managerja. Ker na projektnem vodenju sem že tako vodil nekaj projektov, potem je nekako naravno da sprejmeš tudi naslednji korak – da si skrbnik kupcev. Sicer pa skrbnike pridobivamo na oba načina. Katera možnost ima prednost sicer ne vem, to bi bolj vedli v oddelku za kadre. Sem pa videl, da tudi obstajajo oglasi za mesto skrbnika. Ampak spet za specifiko. Zdaj so iskali Key

Account Managerja za železnice. Mora biti nekdo, ki obvlada to področje, da ni čisto nov. Lahko ima znanj še pa še ampak mora biti tudi malo v sferi, ki jo bo pokrival. Brez izkušenj gre torej zelo težko.

Ali se vam zdi, da je obstoječa shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Skrbniki delamo samo s kupci in organizirani smo v prodaji. Prodaja je razdeljena po teritoriju. Ja shema je primerna, zato ker tu smo v eni enoti vsi in si tudi na raznih srečanjih takih formalnih in neformalnih izmenjujemo izkušnje. Ker to največ pomeni. Da ti od nekoga drugega slišiš kaj je on imel pri prodaji nečesa. Recimo kakršenkoli dogodek na katerega tudi ti lahko kasneje naletiš. Zato je to zelo pomembno. Po drugi strani pa smo navezani tudi na podjetje, ker naša naloga – prej je bilo vprašanje – ni zgolj ukvarjanje s kupci ne, pretežno ja, ampak moramo tudi v podjetju urediti določene stvari. Se pravi planiranje, napovedovanje – to mora delovati, ker brez tega vse v verigi naprej lahko pade. Mi moramo napovedati kdaj bo približno prodaja nečesa, da podjetje to zagotovi. Vse je v povezavi s ključnimi kupci.

Ali zaradi sheme prihaja do kakšnih težav (npr. pri komunikaciji)?

So problemi. Definitivno so problemi, ker se tudi organizacija precej spreminja zadnje čase zaradi razmer in poslovanja – enkrat je dobro, drugič spet slabše in temu se prilagaja organizacija, medtem ko se procesi vedno ne prilagodijo temu. In potem naletimo na razne težave. Nekateri, ki smo že dalj časa tukaj se znamo kam obrniti in najdeš hitro rešitev. Če pride kakšen nov bi pa se kar malo lovil, da bi ujel vse skupaj. Tako da prostora za spremembe sigurno je. Primer, včasih je vsak prodajalec imel nekoga v podpori mi imamo tudi sedaj oddelek za podporo. Ta oddelek nam priskrbi informaciji o specifikaciji, ceno, tako da smo priskrbljeni s tistim kar potrebujemo, ko gremo h kupcu. Ampak še vedno, za potrebe logistike imamo tudi oddelek ampak dostikrat kaj zaškripa, niti orodja, IT orodja ne poskrbijo za kompleten prenos, tako da, če bi imeli enega, ki bi poskrbel za vse to, ki bi bil proti notranji organizaciji odgovoren potem bi vse potekalo kot mora. Bi se pa lahko mi osredotočili samo na kupce, on pa bi bil notranja vez prot vsem znotraj.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere tri sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

Da zna poslušati, da pravilno tudi sprašuje in se zna vživeti v vlogo svojega kupca. Da zna pomagati. Ker bistvo je, da ti prodaj ter da te on začuti, da ti rešiš določen problem.

Kako dobro razumete panogo vaših ključnih kupcev? Kako to občuti kupec?

Če nisi ti kompetenten, da ne veš o čem govoriš oziroma kaj prodajaš, potem te hitro malo spregleda in te ima za neprimerne partnerja za pogovor o čemer koli. Ni rezultatov. V ekstremnih primerih – to smo imeli primer pred nekaj leti, pri enem večjemu kupcu je pa Key Account Manager ne da bi rekel, da je bil nekompetenten ampak ni bil nekako na isti

valovni dolžini z enim precej odgovornim pri temu kupcu. In so oni namignili, da če ne ne bomo zamenjali, da oni z nami ne bodo sodelovali in zato so morali naši zamenjati Key Account Managerja. In je dobil drugo področje, na njegovo mesto pa je prišel nekdo drug. Tehnično ni bil dorasel nekomu, ki je bil zelo visoko podkovan. Pa bil je precej po obnašanju problematičen. Konfliktna oseba. Ne naš skrbnik, temveč oseba v podjetju ključnega kupca. Skrbnik pa nikakor ne sme biti. Potem je konec. Vedno se moraš postaviti v vlogo podrejenega, do neke mere. Letos smo imeli seminar, kjer so nam povedali, da smo premehki. Da vseeno včasih je potrebno pokazati to je pa tako in pod to pa ne gremo. Na pravi način jasno. Ampak se potem lahko pokaže čez čas da je bilo pozitivno, da smo uporabili tak pristop, ker bodo tisti na drugi strani tudi videli da je to to. In so rekli, da smo premehki, tako da sedaj moramo biti malo bolj agresivni.

Ali imate možnosti usposabljanja in izobraževanja?

Prav za to področje imamo. Letos je bila druga sezona, s tem istim zunanjim predavateljem, konzultantom. Je bilo dvakrat po en vikend. Se pravi petek in soboto in to obe leti. Se pravi lani so bila to štiri srečanja z njim in letos tudi štiri. Celodnevna srečanja, kjer gremo po navadi izven te lokacije, da imamo mir in je tam teorija in malo prakse vmes in igramo raznorazne vloge tako da se vživimo v neke situacije na podlagi tega kar on predlaga. Imamo torej kar se izobraževanja tiče, poleg tega pa še – to so tista direktna znanja – imamo pa še splošne veščine. Trenutno je izobraževanja čisto dovolj. Če bi bilo več bi bilo že preveč.

Želite oz. potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju? Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Nikoli ne moraš reči, da si popoln. Vedno se kaj najde za izboljšati. Se pravi v vseh fazah je nekaj kar bi se dalo še mogoče popraviti. Se pravi priprava ponudbe je eno, začetek pogajanj, zaključevanje prodaje, izvedba – povsod je še nekaj prostora, sigurno.

Avtorji v teoriji navajajo, da je skrbnik kot Superman. Na eni strani mora poznati poslovanje podjetja v katerem je zaposlen, portfelj storitev, na drugi strani pa mora poznati podjetje ključnega kupca, njegovo konkurenco ter hkrati usklajevati želje in zahteve ene in druge strani. Se strinjate z njimi?

Dejansko je to res, vse kar ste ravnokar povedala. Ti moraš obvladovati lasten proces, zato da dobiš največ iz tega kar rabiš. Ko ti nekaj obljubiš, da nekaj takrat bo, ne smeš se zanašati – jaz dam naročilo, potem bom pa pozabil na to. Se je že dostikrat pokazalo, da je bilo potem kaj narobe. Moraš počakati do konca izvedbe, mimo prodajnega zapisnika in še potem v fazi garancije se tudi posvečaš. Zato da vse poteka kot mora. Po drugi strani moraš tudi kupca poznati in to dokaj dobro. Kje so tiste ključne osebe pri kupcu na katere vplivaš v času ponujanja. Da te bo spravil čim višje in potem v času pogajanja, da boš dosegel kar misliš da se doseči da. Organizacijo kupca moraš zelo dobro poznati. To so ti pritiski. In še nekaj. Edino mi smo merjeni lahko v podjetju. Eksaktno merjeni. Merjen naš učinek, uspeh. Na

podlagi prodajnega plana, rezultatov, številke vse povejo. Vsi drugi so merjeni subjektivno – je dober ni dober, se zna prilizovati, se ne zna. Pod takim pritiskom ni težko delovati. Moraš znati odreagirati.

Kako menite, da osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost) vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

Vplivajo ja. Poznanstvo vpliva, če se poznaš z nekom od prej je lažje z njim delati. Če sta oba približno enako stara, imata iste interese ravno tako se hitro najdeti. Primer – kolegica, ki pokriva področje Balkana. Prej je to pokrival starejši gospod, ki je šel v pokoj, nikakor ni mogel navezati kontaktov. Ko je prišla ona, so nekako približno istih starosti. To je čisto nekaj drugega. Tudi uspeh je bil veliko večji. In sem prepričan, če bi ona morala iti, bi ona s seboj potegnila posle in bi mi ostali brez, ker jih ona vodi, ona zna in bi šli z njo. Kupce je potrebno znati voditi. Na začetku sta bila v paru, nekaj časa je bil z njo kot mentor. To je zelo dobro, da vsaj tiste osnovne veščine prenese na njo, torej na svojega naslednika. Ampak nekega drugega preboja pa ni mogoče narediti. Mogoče je bilo tu še kaj drugega v ozadju, ker on je deloval bolj na vzhodni trgih, potem je prišel na Balkan ampak je svoje izkušnje probal tam maksimalno izkoristiti. Ampak na hitro ni šlo.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite?

Številka se lahko malo menja, ampak recimo pet do šest.

Ključne kupce obravnavate drugače. Kako? Kakšen pristop uporabite? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Ja ta drugačnost se pokaže že tako, da so vedno na tapeti. Stalno so na pregledu kaj se z njimi dogaja. Bolj se jih nadzira in njihovo poslovanje znotraj podjetja, kakšni so plani pri kupcu, prihodki in stroški tudi. Pa tudi da se, če je potreba po nekem materialu ima ključni kupec prednost. Če imamo material na razpolago. In dobave oziroma dobavne roke – potem gledajo, da tisti ki je bolj pomemben se mu hitreje ustreže. S ključnimi kupci se družimo tudi zasebno. Tudi se dobi tako, da se dobimo na kakšni pijači, jih probali tudi na kakšen dogodek peljati – zdaj kolikor je to zasebno je težko reči, ker ta meja se počasi zabriše. Na primer, da bi bili vabljeni na rojstnodnevne zabave, tako globokega odnosa nimamo. V Rusiji je pa to bolj primerno. Tukaj pa ne oziroma odvisno od trga in od mentalitete ljudi. V Nemčiji ne boš do takega odnosa nikoli prišel. Pa boš lahko dobre posle izpeljal ampak tako globoko ne gre. V Rusiji pa takoj. Na Balkanu tudi podobno – dokaj se hitro pride do kakšnega druženja. Slovenija in ta del bolj zahodni del Evrope pa ne. Druženja so bolj na tem nivoju da kar ni direktno službeno sestankov potem naslednji nivo so tiste razne kavice ali kakšna kosila, kjer je klepet še o čem drugem samo da je. Potem so kakšni dogodki na katere jih vabimo, na primer smo jih povabili v Planico. To je del marketinga ampak je pa druženje. Oni so bili

z družinami, mi smo bili z družinami in je bilo tako – ni bilo o poslu praktično nič govora ampak druženje.

Kaj od vas pričakujejo ključni kupci?

Hiter odziv, predvsem v primeru problemov. Ker če pride do tehničnih problemov imamo help desk, kamor se vsak lahko obrne in pove težave. Ampak v tem primeru vedno tudi mene pokličejo. In tukaj pričakujejo, da jim jaz znam malo svetovati kje in kako naprej oziroma jaz potem pokličem koga v podjetju, da rešuje ta problem. Največ tukaj oni pričakujejo. Se pravi, ko imajo oni težave, da se lahko oprejo na mene in gredo skozi tako, da je čim manj boleče za njih. Za ključnega kupca je ni nobene posebne številke. Za vse je isti vhod. Ni problema s prezasedenostjo, sicer bi to vpeljali. Tako da posebna številka je moja in pokličejo mene. Pri kolegih je podobno.

Kako pogosto komunicirate s ključnim kupcem? Se vam zdi dovolj?

Recimo vsak dan sigurno ne, ker je to potem preveč. Lahko tudi oni začutijo da nekaj ni v redu. Tako na par dni je pa potrebno z vsakim kakšno reči. Zaenkrat se mi še ni zgodilo, da bi kateri izmed ključnih kupcev potreboval več prostora. Pa tudi da bi od drugih kolegov slišal da je bil preveč z njimi v komunikaciji tega nisem slišal. Verjetno smo našli to optimalno mejo.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)? S kom največ komunicirate (npr. skrbnik vašega ključnega kupca)?

Odvisno v katerih fazah smo. Če govorimo o nekem poslu – recimo da smo že na tej točki, da se o poslu govori potem e-pošta. Drugače pa telefon in v živo, da se dobimo na kakšni kavici in se pogovarjamo. V mailu ravno ne sprašujem kaj je novega, ampak je to klic. Komuniciramo pa z osebami iz različnih oddelkov. Če primerjam operaterja v Sloveniji ali več operaterji s katerimi delam, je to od CTO torej tehničnih direktorjev – ti so najbolj zaželeni za komunikacijo na naši strani, ker imamo točko o kateri se pogovarjamo z njimi in oni so tudi tisti, ki lahko zelo vplivajo na izbor. Se pravi z njimi, potem jaz komuniciram tudi s prodajo in marketingom, ker oni spet lahko vplivajo na določene ljudi zato, da če kaj vidijo da kaj rabijo, če oni vidijo ,da bi to lahko prodali na trgu, je mogoče preko njih lažje spraviti zadevo v pogon kot pa preko tehničnega direktorja. Potem so tudi nivo operative, tudi z njimi se jaz pogovarjam, ker oni pa pomagajo kadar so problemi. Spet odvisno od faze poslov s kom sem v kontaktu.

Ravnokar ste opisali model eden z mnogimi. Prihaja zaradi mnogih komunikacijskih poti do kakšnih težav (na primer izguba informacij, nesporazumi)?

Imamo tudi drug primer. Naš servis ravno tako komunicira s svojim nivojem, tistimi pri katerem nekaj namešča kar smo mi prodali ali če so težave tudi naši komunicirajo z njihovim tehničnim osebjem. Tako, da nisem jaz edini. Zaenkrat se mi še ni zgodilo. Lahko bi se. Če je tu komunikacija je hitro lahko pri prenosu informacij znotraj pride do kakšne napake ali pa tudi do napačne interpretacije ene stvari. Kakšne malenkosti so se dogajale, ampak kaj večjega, da bi škodovalo poslu pa ne. To je potrebno samo taktno pristopiti, da veš do koga greš lahko v nekem momentu, da veš koga lahko vprašaš.

Tak pristop oziroma model komunikacije uporabljate pri vseh ključnih kupcih?

Jaz sem vedno prva kontaktna oseba, razen če v podjetju ključnega kupca njihovi direktorji želijo pogovarjati z našimi direktorji ampak to je v primeru večjih operaterjev ali na primer v Rusiji. Pri nas je potrebno to sinhronizirati med sabo, torej da se mi pravilno sinhroniziramo, da vemo kaj sta dva govorila. V mojem primeru, pa do tega niti ne prihaja, ker se že jaz pogovarjam z dokaj visokim nivojem pri kupcih in nekih konfliktnih situacij nismo imeli.

Kako bi vi ocenili vaš odnos s ključnimi kupci? Kakšna so vaša pričakovanja? Bi bilo mogoče odnos izboljšati?

To bi najbolje drugi ocenili ampak meni se zdi z moje perspektive stvar zadovoljiva. Bi pa lahko bila boljša, definitivno, ker vidim v primerih, kljub vsem našim dobrim odnosom poslov ne dobivaš kar tako. Še vedno se moraš zelo potruditi, tudi zaradi prakse raznih tenderjev, ki prišla v navado tudi pri nas. Se pravi tam nimaš kaj. Tam si eden izmed njih in si na elektronski avkciji, sodeluješ, daš ponudbo in kar je je. In tukaj ne velja več ta osebni stik čisto nič. Da bi izboljšali odnos bi bilo potrebne več komunikacije in več neformalnega druženja mogoče. Tukaj vidim še precej prostora. Ampak zato je potreben čas kar pomeni, kakor je dela z obstoječimi kupci je samega mojega operativnega dela toliko da mogoče malo zmanjka za tisto neformalni del. In ta neformalni poskušam potlačiti pri vsakem obisku malo, ne pa da bi to skoncentriral v en obisk. Tukaj bi bilo prostora še za izboljšave. Torej čas ter da še kdo prevzame vloge tistega interface proti vsem internim zadevam potem se pa lahko jaz kupcu maksimalno posvetim. In bi bili verjetno tudi rezultati boljši. In isto smo se s kolegi pogovarjali – to bi bilo koristno narediti ampak to so novi ljudje, ki pa jih ne more kar nastavljeni. Bi morali povečati prodajo za enkrat, da še novega zaposlenega pokrijemo.

Ali imate občutek, da gre za obojestransko korist?

Ja kjer je naš delež prodaje precej velik to drži. Ne pri vseh ampak pri polovici, ja, smo mi na določenem segmentu pretežni dobavitelj, kjer so oni še kar precej od nas odvisni. In recimo da je podjetje Y, tam dobavljamo modeme in če nekaj pri nas gre narobe, gre tudi pri njih. In če pri njih kaj narobe, potem njihove stranke seveda niso zadovoljne. In imajo oni škodo. In zato se oni zainteresirani, da mi sodelujemo maksimalno in to se kaže. Sedaj imajo

težave pri poslovanju mi z njimi normalno poslujemo, res da imamo vmes kar nekaj aneksov, da se vse regulira – pravno gledano, ampak stvar funkcionira in še vedno dobavljamo. Odnos je zaradi tega malo lažji ampak čutijo že, da je tega kar veliko in ko hočemo še na neko drugo tehnično področje preskočiti včasih – saj imate že tam toliko. Se čuti. Je potem malo težje priti še na drugo področje, čeprav bi tudi tam imeli konkurenčen produkt. Ampak bi bilo pa že preveč. Smo na enem področju, pa še na drugem in tretjem, to pa jim ni všeč.

Ali oblikujete načrt poslovanja s ključnim kupcem? Če da, katere so sestavine načrta?

To je ravno ta konzultant, ki sem ga prej omenjal – skupaj z njim smo to vpeljali, ker očitno je bil cilj vodstva, ki nam je pripravilo to izobraževanje, da se ne bo to zgodilo, tam dva dni potem pa konec ampak da bo nekaj iz tega nastalo. Tako je nastal načrt dela s kupcem in še nekaj drugih dokumentov, ki so sedaj standardni del portfelja, ki ga imamo v zvezi z enim kupcem. Pred tem smo imeli malo manj direktno. Največ pozornosti namenimo poznavanju kupca, drugo je kje trenutno delamo – kratko, da se opiše in nato kakšen naj bi bil plan dela, da se poveča obstoječe in kako prit še na nove segmente. Potem v tem načrtu so vsi ključne osebe pri kupcu, ki jih je potrebno navesti, katere pozicije imajo, kakšen vpliv imajo in kdo je tisti, ki odloča. To je taka matrika, ki je precej prepletena, kjer so potem da razbrati kako naprej ter na koga pri kupcu se obrniti in pritisniti v določeni situaciji.

Kako razporedite svoj delovnik? Delate tudi na terenu?

Ves čas moram delati iste stvari, samo enkrat tukaj, drugič pa na terenu ali doma. Ker sedaj nam omogoča ta tehnologija, ne glede na to kje si, vedno imaš dostop do istih stvari, če ne s tabličnim računalnikom, pa preko telefona, že kar precej in vsa ta napovedovanja kako jih moramo izvajati lahko od doma to delamo. Tako da se zgodi, predvsem kolegom, ki delujejo na Balkanu, on združi več obiskov pri kupcih, v vmesnem času pa ureja zadeve, ki bi jih sicer urejal v pisarni – pripravlja specifikacije, ponudbe za naslednje kupce, napoveduje v našem sistemu za napovedovanje. Tukaj ni več toliko ovir biti tu ali pri kupcu. In tudi kadar smo pri kupcih, povsod je internetna dostopnost, v vmesnem času se da marsikaj narediti.

Kakšne so vaše naloge kot skrbnik ključnih kupcev?

Nalog točno nimamo definiranih – primarno je vsekakor direktno delo s kupcem, se pravi če ima on neko zahtevo, da mu pripraviš ponudbo in ne pri nas planirati. To boš potem delal doma. Ponudbo, da dobi čim prej, se pravi, da pride do ponudbe je potrebno pri nas skozi ta proces da dobiš specifikacijo, daš ovrednotiti, dobiš eno ceno. Če gre za previsoko ceno moraš iti v akcijo za znižanje, po odobritve od vseh tistih, ki so navedeni, da lahko znižajo na primer direktorjev. Ko imaš to greš h kupcu nato se začne usklajevanje. To je primarno.

Kdo v podjetju je zadolžen za doseganje profita na podlagi odnosa s ključnim kupcem? Do katere mere se vi počutite odgovornega?

Zelo hudo ni, čuti se, zato ker vsak prodajalec – njegov plan je del celotnega plana podjetja. Podjetje ima na primer plan 100 000 milijonov, prodajalci različno, ti pa si del tega. Veš da tvojega ne bo, toliko bo zmanjkalo in vsak milijon je tukaj velikega pomena, ker so marže vedno nižje, kar pomeni, da je vedno manj tistega s čimer se dejansko živi. Ampak večjega pritiska pa ni. Pritisk je s tega, ko primerjaš realizacijo in plan. To je najhujše. Na to je vezan tudi bonus. In bonus se začne, ko imaš sto odstotno realizacijo in gor. Pred leti so nam znižali plače na račun bonusov – ko so jih vpeljali in so bili malo večji, so nam rekli to je vaša plača, samo vezana je na realizacijo.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem?

Če gremo po tej verigi od zgoraj dol – praktično vsi. Zato ker prihaja do velikih pogodb lahko. Takrat je vključen tudi direktorje, da se pogovorimo z njihovimi na koncu. Ker ta taktika pogajanja je vedno do konca ni zaključena in tisti lastnik ali pa glavni direktor kupca – vedno moraš nekaj dobit. To moraš ti planirati. Takrat vključiš vodstvo. Se pravi tudi vodstvo komunicira s kupci, potem včasih vodja regij, ker imamo vodje regije, ki sem jih prej naštel tudi ampak spet po potrebi in ko recimo ugotovimo, da je koristno. Potem imamo serviserje, ki tudi precej redno komunicirajo pri nas je to kar dobra praksa, sploh sedaj preko Skype – a je ta komunikacija precej enostavna in hitro pojasnijo in odpravijo tehnične težave. In potem jaz izvem tudi od servisa, kaj je bilo, se neformalno vse te obveščamo, kakšne so bile komunikacije. Se pa, ko smo pripravili dokumentacijo za kupca, tisto, ki jo oni priložijo za svoje končne kupce so pa naši iz marketinga ali naši, ki pripravili dokumentacijo z njimi direktno. Jaz jih povežem direktno, da komunicirajo med sabo, samo vedno sem jaz pooblaščen o vsem. Se pravi ta komunikacija je več nivojska, ko je potrebno so vključeni vsi v to. S tem, da jaz sem pooblaščen za to kaj se dogaja.

Na kakšen način vrhnji management podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Ja podpirajo. V njihovem interesu je čim manj imeti težav in speljati čim več poslov. Tudi mimo njih če se le da. Ni problem, tu se ne sekirajo. Imamo tudi pravilnik o podpisovanju pogodb do katerega nivoja lahko kateri nivo pri nas podpiše. O temu so tudi obveščeni tedensko ali mesečno se tudi gledajo napovedi in realizacije in se točno vidi kje je bilo.

Ali vas vrhnji management vključi v načrtovanje dolgoročnih ciljev podjetja? Kako?

Ja bi rekel da ja. Ker imamo vedno odprta vrata tudi do vrhnjega managementa, če se kaj pojavi, če je treba kaj podpisati. Včasih smo v časovnih stiskah, ko se pripravljajo tiste končne ponudbe, ko so neki roki, neki tenderji. Oni so na razpolago tudi ponoči, da pridejo podpisati. To sploh ni problema. Mi pa tudi deloma včasih ponoči. In ta podpora – jaz nimam nekih pripomb. Nas podpirajo in se ne vtikajo toliko v samo poslovanje, včasih je kaj včasih imajo neko svojo vizijo in mi ne vemo kaj je v ozadju – verjetno nekaj strateškega. Da

vključijo zraven še druge osebe, naredijo kakšno potezo meni osebno nelogično ampak s tem se moraš sprijazniti in to sprejeti na tak ali drugačen način. Kar se tiče dela ponoči – to je kampanjsko. Ko pride neki tender je že v naši folklori, da se ve en mesec vnaprej, kljub temu času se vedno en dan prej dela. Tako je bilo že nekajkrat.

Kako pogosto vrhnjemu management predstavljate svoje delo oz. rezultate s ključnim kupcem?

Direktorju regije. Potem pa na vrhu je direktor prodaje, ki je član uprave. Organizirani smo po regijah, tako da vodje skrbnikov nimamo. Ker smo skrbniki organizirani po regijah. Povsod smo pa skrbniki. Direktorji regiji poročam dvakrat tedensko. Imamo sestanke take pregledne, kjer gremo čez vse posle v izvedbe, posle ki se nakazujejo, gledamo prodajni lijak, tako da se gleda daljši horizont do konca leta vedno vsaj za tri kvartale poročamo pa enkrat mesečno pripravimo prodajno poročilo, ki je predpisano za vse imamo kar obrazec kamor se vpiše notri to kar je – splošno. Kakšna je realizacija pri kupcu, kakšne so tekoče aktivnosti, predvidene za naslednji mesec pri kupcih. To je mesečno poročilo. Potem so poročila službenih poti. To je tisto, pri čemer se izve bistvo.

Kako se vrhnji management odzove na težave?

Različno. So bile težave, ko je vrhnji management naredil globoko res in zaradi tega je prišlo že zaradi prekinitve, do zelo velikega zmanjšanja obsega posla nekega ključnega kupca. To je bilo pri meni. Ker se nekaj ni izšlo tako kot so si oni zamislili, so naredili prekinitev. Jaz sem bil pred tem obveščen, da to bodo naredili, ampak vpliva na njihovo odločitev in izvedbo nisem imel. Potem sem počasi spet začel graditi odnos. Sedaj poslujemo – čisto prekini nismo ampak z določeni osebami se ključni kupec še vedno ne pogovarja direktno. Oziroma se pogovarjajo ampak iz tega ni nobenega izplena.

Ali imate KA tim? Kako delujete z njimi (opišite odnose, komunikacijo)?

Ja imamo ekipo, ki skrbi za tehnične pre-sales. Oni so nekako povezava med razvojem, produkti, končnim kupcem in nami. Oni pripravijo razne prezentacije gredo z nami h kupcem kot podpora, ko je potrebno tehnično razložiti zadevo in najti ustrezno rešitev za kupca. To je tehnični pre-sales. Poleg tega imamo še podporo v logistiki, ter finančno podporo v finančnem oddelku. Ker to je tudi pomembno, da dobimo kakšne boljše plačilne pogoje, kar je včasih tista tehcnica na koncu, da dobiš nek posel, ker si mu omogočil enoletno odplačevanje in ne takoj. Ampak to mora odobriti. In zato imamo enega oziroma ekipo v finančnem oddelku, ki tudi tukaj podpira. V logistiki pa so tisti, ki skrbijo od ponudbe pa do realizacije ali pa se to pravilno spelje skozi vse te procese po naročilu. Stalnih članov nimamo. Število članov je odvisno od projekta. Za večje projekte imamo projektne pisarne po oddelkih. Tam so projektni managerji, ki vodijo te projekte. In so v pomoč, definitivno.

Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

To bi drugi bolje povedali, jaz ne čutim nekih, mogoče je malo prednosti, ta pozicija. Ko probam določeno skozi spraviti gre lažje, kot pa če bi se tega lotil nekdo iz podpore. Ker se ve, da gre v ozadju za nekaj pri ključnemu kupcu in če to ne bo narejeno ne bo ok. Ker tudi kot sem rekel – ta nivo, mi se pogovarjamo z vrhnjim managementom o vsem, tudi o strategiji smo povabljeni, da damo neke predloge in ni to zgolj tisto, da smo na istem nivoju kot navadni zaposleni v oddelku realizacije ampak smo na nivoju nekih vodji sektorjev.

Ali imate na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujete za opravljanje dela?

Recimo, pridobivanje novih kontaktov po posameznih regijah in to na vrhnjem nivoju – tukaj bi lahko več naredili, kar pomeni, da on – torej vrhnji management naveže stik z vrhnjim managementom drugega podjetja in šele takrat preda ta kontakt nam nižje, da se menimo naprej. Ker večinoma se čaka, da mi dobimo neke nove kontakte, na sejnih ali pa nekih dogodkih in potem speljemo, da se oni vključijo. Tega manjka. Tega prenosa, da bi oni predali dovolj novih kontaktov. Vedno pravimo, da pri nas manjka tudi zunanji videz, nismo maksimalno opremljeni dobro, kot pa bi lahko bili. Pri tem se varčuje – pri notebookih, telefonih, službenih avtomobilih. Se pravi, ta imidž prodajni se mora dvigniti. Tega tukaj nikakor ni. To seveda lahko vpliva. Ker drugi gledajo na to in nekaj vseeno to nekaj pove. Kaj je v teoriji – mislim, da je tako, da si približno na neki ravni s tistim s katerim govoriš. V preteklosti – tehnični direktorji so bili takšni kot so bili, kar precej jih je imelo Mac – a mi pa tistega navadnega Lenovo. In si že s tem še bolj v podrejenem položaju kot si sicer. Res nikoli ne smeš biti nad njim, to je res. To lahko škoduje in včasih že zaradi tega ne boš bil sprejet. Vsaj na istem ali malenkost nižjem – to je ta pravi nivo. In tukaj je prostora še za izboljšave.

Omenili ste pridobivanje novih kontaktov. Teoretično gledano, naj to ne bi bila primarna naloga skrbnika.

Poleg bonusov imamo še KPI-je. Bonus je en del tega, potem so pa še drugi. To so pa pridobivanje novih strank iz novih področij, ne samo iz strogo telekomunikacijskega področja, temveč še nekaj kar je sorodno temu. Imamo še to zraven. Kljub temu da to načeloma ni naše delo. Pri drugih podjetjih je zato marketing toliko močnejši in oni so tisti ki gredo po trgu, sejmih in iščejo kontakte. Medtem ko pri nas marketing organizira sejme, mi smo pa tam tisti, ki zagovarja naše rešitve in hkrati iščemo nove kontakte.

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno/nefinančno)?

Imamo fiksen in variabilen del. Variabilen del je enkrat letno izplačan, ker ni tega toliko. Malo zaradi same branže in teh je specifika taka da to ni možno. Ker pri nas cikel od ene

pogodbe do realizacije traja nekaj mesecev. To ni maloprodaja, kot je prodaja zdravil. Tam gledajo praktično tedensko ali mesečno. Tam se hitro odreagira. Pri nas se to letno gleda. Je pa res, da je tu še veliko neznank, veliko je še za narediti, ker mi imamo – na bonus vpliva poleg realizacije tudi marža ampak mi ni nikjer ne vidimo, kje smo trenutno pri marži. In potem notri je polno nekaj faktorjev s katerim lahko podjetje enostavno zniža možnost, odvisno od poslovanja podjetja. Tako je. Lahko greš samo kam drugam. Tukaj je še veliko za popraviti. Nefinančnih nagrad zaenkrat nimamo. Pred časom smo imeli. Smo imeli na dve ali tri leta managerski zdravniški pregled. To je bila taka nagrada. To so sedaj ukinili. Pred časom smo imeli tudi na razpolago toplice, sedaj imajo to vsi zaposleni. Oni pravijo vi imate bonus ali nič. Drugi pa dobijo kakšne nagrade direktorja za kakšne izjemne dosežke. Lahko bi bilo tega več. To je direktno povezano s financami. Na drugi strani ali je to sploh nagrada, mogoče za nekoga to niti ni nagrada.

Na podlagi česa vrhnji management ocenjuje vašo uspešnost (na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?

Na realizacijo poslov oziroma pogodb. Treba je splanirati plan, potem se usklajuje, ti ga sprejmejo ali tudi povišajo in potem se to spremlja čisto po številkah. In maržah. Potem je tudi neka formula po kateri pride ven bonus, ki se izplača nekje aprila, maja.

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja? Kaj bi vi spremenili?

Mora biti fiksni in variabilni, to je res. Samo vpeljal bi še vmesne etapne rezultate. Etapne meritve in tudi nagrade. Da bi se recimo na kvartal vsaj neki tega že izplačalo. Na podlagi nekaterih rezultatov. To je eno. Drugo, bolj eksakten sistem. Ne da je potem preveč neznank, da niti ne veš s kakšno maržo si naredil – ampak kaj pa potem je realizirano in iz kje to izhaja, to se pa sploh ne more videti. To je, se pravi, transparentnost. To je potrebno popraviti. In potem bi sam vedel kako se obnašati. Bi na štartu, ko bi videl da je prodaja s katero se ukvarjam da bo imela tri ali štiri odstotke da bo imela na koncu – to je brez veze. Raje čas usmerim v nekaj drugega.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Iz tega kar sem govoril, ker pri nagrajevanju manjka je to zadovoljstvo – bi bilo lahko boljše. Res da imamo precej svobode, kar se tiče načrtovanja obiskov, tu ni nikoli nekih zavor. Tudi obiskovanje sejmov, povabiš tudi kupce na sejme da grede s tabo. To je vse ok. Ampak na koncu pa so bili prihodki že dosti večji.

Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Slaba je bila ko sem izgubil ključnega kupca. Vpleten je bil tudi top management, jaz sem si ta posel res želel dobiti, oni se za to niso odločili so pa zaradi nekih drugih znanstev in vez rajše šli z nekom drugim skupaj pri tistem poslu. So potem naši potegnili tudi tako potezo,

da mi več z njimi nismo imeli poslovanja. Jaz sem bil takrat skrbnik tega kupca in potem se mi je precej ustavilo, čeprav saj to ne bo vlivalo veliko ampak je. Zdaj pa gremo počasi naprej. Pozitivna izkušnja pa ne vem – teh je bilo zadnja lahko potrkam da dosegam plan in to je zame največ. Generalno gledano, da si na številkah.

Vidim, da ste zelo obremenjeni s prodajnim planom. Vem, da se vse zaključí pri številkah ampak se mi zdi, da bi moral biti skrbnik s tem manj obremenjen.

Moral bi biti ja. Pri nas je ravno to. Ampak predvsem zaradi krize se te številke iščejo. Ker pred leti, ko je bilo veliko poslov se ni toliko to gledalo. Takrat so bili dejansko samo odnosi in so se posli samo izvajali. Zdaj pa ko se išče kako bomo dosegli na nivoju podjetja, se potem vse to prenese dol po nivojih. Da se doseže tiste tista stotica, ti imaš tak delež, kje si in tako naprej.

Bi še kaj dodali?

Ne, jaz mislim, da ste šli v vse lastnosti in faze s čemer se ukvarjamo. IT podporo sem omenil, tu smo tudi nezadovoljni s obstoječim CRM-jem. In ta CRM je nikakršen. Verjetno naši nimajo tudi te verzije kupljene, ker je relativno drag, ampak mi že dalj časa navijamo za drug CRM. Ker tisto je pravi CRM. To je eno pomembnih orodij KAM-a. CRM kjer imaš vse o ključnem kupcu na klik. In moramo sami voditi evidence, na osnovi podatkov ki jih dobimo iz obstoječega CRM-ja. Komunikacija ni nikjer zabeležena. Tudi naša interna komunikacija o pogodbah, recimo ti startaš eno priložnosti iz katere narediš specifikacijo – v drugem CRM-ju bi se lahko okoli te priložnosti vse pogovarjal, bi vključil tudi druge, tiste ki skrbijo za tehnično rešitev, tiste, ki pripravljajo specifikacijo, vse je notri. Tu imamo malo po e – pošti, nekaj po telefonih in se določene informacije lahko tudi izgubijo. Torej IT podpora je za KAM slaba – o tem še nisva govorila. Smo omenili da bi izboljšali, ampak to je povezano s stroški. Obstoječi CRM bi bilo potrebno prilagoditi za to, za to pa potrebujemo nekoga ki bi nekaj naredil in ga je potrebno plačati. Vse je povezano s stroški.

Priloga 4: Globinski intervju z sogovornikom 3

Kaj je privedlo podjetje do vpeljave koncepta ravnanja s ključnimi kupci?

V podjetju še nimamo v celoti vpeljanega KAM-a, bo pa najverjetneje enkrat do konca leta se to zgodilo. Ampak dejstvo je, da lokalno oziroma da tisti, ki smo že dalj časa tukaj, skrbimo za ključne kupce, če temu lahko tako rečem. Ker so pomembni strateški partnerji našega podjetja. In glede na to, da neka filozofija ko pripelješ stranko, ne glede s kakšnimi storitvami oziramo s čim se v življenju ukvarjaš se mi zdi, da je najbolj važno, da skrbiš za ta odnos. To je KAM na nek način. Ampak pri nas je bolj lokalno prisoten, ker nekako smo lokalno povezano. Jaz ne govorim, da smo mi na drugem koncu sveta ampak da smo na našem koncu mogoče malo drugačni po nekateri filozofiji. Ne gledamo striktno na ta način, da se samo pogovarjaš o številkah in o tem kaj podpišeš ampak tudi na odnos. In mislim, da ta odnos je ključen pri zaupanju v nekem poslu. In s ključnimi kupci tudi mi na ta način skrbimo lokalno. Pred tem smo že imeli vodjo ključnih kupcev. To je bilo res nekaj let nazaj, še pred prvo gospodarsko krizo, ki je nekje nastopila 2009 smo imeli vodjo ključnih kupcev, ampak takrat po tem ko neke zadeve se v gospodarstvu zgodijo se tudi spremeni neka notranja organizacijska struktura, ker tudi zasleduješ neko pot tega kar je res pomembno za podjetje da preživi. Pomembno je za podjetje, da preživi, ne gre za to da propade, ampak da preživi po nekih planih ki jih ima. In mi smo takrat na žalost kot neki poslovnih enot zapreti in pa tudi nekatere stvari so se zožile. Ta oseba, ki je bila na tem delovnem mestu vodje ključnih kupcev, je takrat dobila neke nove izzive potem pa nismo zaradi neke situacije na trgu, nismo enostavno šli več v to funkcijo. Iskreno, Slovenija je majhna država – zadnjič mi je neki Američan rekel, da je zanimivo, da je Slovenija država, ki jo lahko kokoš prileti v dveh urah. Ampak v bistvu se niti ne moti. Se pravi v neki taki situaciji lahko upravljamo te stvari čisto lokalno in bi lahko bil vodja ključnih kupcev oseba, ki bi res dala neko dodano vrednost na to noto. Tako da tukaj nekje razmišljamo o tej prihodnosti. Saj pravim, naneslo je tako, da smo se ne bom rekel iskali, iskali smo neko novo filozofijo podjetja, kako bi lahko to najlažje narediti in da b bili čim boljše pripravljeni na morebitne nove strese, ki so se zgodili v 2009. nekaj podobnega se je poskušalo dogajati, ampak zaenkrat okreva gospodarstvo, okrevamo mi, to je to. Odločitev, da bomo na novo vpeljali KAM je mogoče zaradi tega, ker bomo malo drugače postavili prihodnjo filozofijo vodenja, nekega dela našega podjetja na splošno. Gre se za to da smo – treba je na trgu – na trgu ne moraš obstajati zmeraj na isti način. Gre za to da vpeljuješ neke nove diverzifikacije, dejavnosti, neke nove storitve. Nas poznajo po kadrovskem inženiringu in znotraj iščemo neke nove zadeve in poskušamo tudi strategijo peljati v tej smeri. Vedno večji je pritisk obdobja digitalizacije, vedno več se dogaja nekih tradicionalnosti je vedno manj, vedno olj se išče nekaj novega. Glede na to da smo vodilni na trgu oziroma smo največji dobavitelj takšnih storitev na svetu, tudi v Sloveniji mislim, da imamo največji tržni delež, zato se moramo tudi neke stvari izmisliti, da bomo lahko stvari vodili naprej. Bomo v podjetju nek nov vrste inženiring kadrovske v

prihodnjih letih, ki pa potrebuje neko osebo, ki bo na nekem segmentu skrbela za ljudi oziroma za tiste ključne kupce in v bistvu ohranila to kar sedaj delamo. Medtem ko drugi del ekipe se bo vrgel v neke nove produkte – to je čisto zavarovalniški izraz, ki ga ne želim uporabiti ampak recimo neke nove storitve diverzifikacije samega inženiringa kadrovskega, delalo se bo dosti bolje še na kvaliteti obstoječih zadev, kot so recimo 360 stopenjska ocena osebnosti in podobne zadeve, ki jih bomo seveda tudi implementirali. Tako da, neki prodajniki, ki so danes skrbeli za ključne kupce, da bi imeli potem neke druge naloge. Ključni kupci pa bodo imeli svojega človeka, ki bo imel predvsem nalogo, da še več naredi z obstoječim poslom ali pa mogoče celo, da lažje razume ključne kupce, da se lažje prilagaja, pogaja, iz pogaja in tako naprej. Mislim, da je to ključ, ker če smo čisto iskreni lahko tudi dalje tako teče situacija ampak ne v smislu tega, da pustimo ljudi stati, ampak morajo ljudje dobiti neke nove izzive, nove naloge. Tistega pa ne smeš pozabiti. In tisto moraš sprejet, da nekaj bo, mogoče nekoga, ki je neobremenjen.

Kaj za vas pomeni ključni kupec?

Besedi sami vse povesta. Ko si ključni kupec, pomeni, da v neki strukturi enega podjetja ali recimo če eno podjetja ena lepa potička, taka okrogla, da je ta velik kos ključni kupec. Zato ker v bistvu drži celoto. Ključni kupec pomeni, da je nekdo vozi tvoje storitve, da dejansko te vleče naprej, prisili te vsakodnevno da iz tvojega lastnega dela. Po njem se meri dejansko tudi ostale zadeve, recimo tudi ostala podjetja gledajo na to kako delaš s takim kupcem. Pri takem kupcu je mesta za napaka precej majhno, je pa po drugi strani precej možno, da se velikokrat zgodijo. Se prav nenehno si pod nekim – ne bom rekel pritiskom ampak dokazovanjem da nekaj res obvladaš in znaš in si vsak dan s kupcem na nekem testu. Ali pluješ ti v pravo smer v svoji storitvi ali ne. In če ključni kupec da referenco pomeni to ogromno za eno tako podjetje kot smo mi. Je pa verjetno tudi v ostalih branžah tako. Ker ključni kupec je iz kapitalističnega vidika gledano nekdo, ki dela največ prometa. Zato, pa tudi največ zahteva in če si se pripravljen prilagoditi ključnemu kupcu si se pripravljen spopasti z ostalimi stvarmi na trgu. Meni osebno to zelo pomeni, ker je po tem nekako se ti orientiraš in delaš strategijo svojega dela. Mislim, da če ključnih kupcev ne bi bilo, recimo nekih velikih podjetij, ki bi te prisilila v neka drugačna razmišljanja tako s pravnega vidika, kadrovskega vidika, socialnega vidika ali pa kakršnega koli vidika, potem ti ne moreš enostavno sam od sebe delati to kar počnemo. Ker nimamo nobenega orientirja. Imamo lahko male stranke, manjše kupce ampak tam pa ko napaka zaboli, zaboli, ko je pa uspeh je pa uspeh. In ti točno veš kje si ker učbeniki o tem kako se mora delati na kadrovskem trgu ne obstaja. Obstaja neka teorija, praksa pa ti pove naslednjo stran. In ključni kupec je nekdo, ki v tej praksi velik kos pogače. Ker če ga daš stran, potem je ta krog nepopoln, ga moraš po domače povedati štukati, ga moraš obračat odvisno kako to ga gleda, na kateri strani je in tak naprej. To pa še ne pomeni, da bi moral s ključnimi kupci moral imet nek brutalno poseben odnos in bi delali razlike med ostalimi. Ravno tu je bistvo. Ne delaš razlik. Tako

kot se pogovarjaš s ključnim kupcem, tvoja storitev zahteva, da se pogovarjaš tudi z običajnim kupcem. Ne moreš pa prenesti nekih navad komunikacije ali dela z manjšimi kupcem na ključnega kupca, ker ne gre. Ker so organizacije tako velike, da imajo vsa pravila točno določena. Lažje pa v bistvu nek način, sodelovanje preneseš na manjšega kupca, s tem da njemu pokažeš kaj je prava pot in dodaš spet neko dodano vrednost.

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci? Kako ključni kupci vidijo in razumejo KAM v vašem podjetju?

Nekaj že delamo prav. Dobro vprašanje. Nisem še razmišljal o tem. Kaj kupci občutijo? Mislim, da neka zadovoljstva, sicer lahko daš neko anketo na koncu leta ampak neki ta odnos čutiš. Jaz mislim da to čutiš. Ja neka povezava. To sva prej govorila, ravno o teh povezavah. Ampak ti nekako čutiš, če ne drugače, jaz mislim, da je prav, da smo se navadili po vseh teh leta dela s ključnimi kupci, da si povemo tudi slabe stvari. In mislim, da če bi bilo slabo, bi povedali, ne bi bili tiho oziroma bi rekli, po domače glej ne delaj se norca in tri pikice. Tu je tako, ne vem kakšen drug odgovor bi dal, res ne vem. Ker zdaj v medijih se nobeden ne hvali s kom dela. To ni praksa Slovenije. Ne vem, reference tako ali drugače, nekatere stvari izveš skozi anketni vprašalnik, ki ga naš PR sestavi na letni ravni. Moj vidik, ko gledam na to kar sem na začetku rekel legitimno. Če te nekdo pošlje kamor ne rad slišiš, potem veš, da moraš nekaj hitro spremeniti. Ali v bistvu ne vem, nekaj moraš narediti.

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do dela skrbnika, opišite svojo pot.

Se pravi uradno ta funkcija ne obstaja. Uradno to funkcijo opravljamo lokalno, jaz pa dejansko imam kar veliko število teh ključnih kupcev. Zaradi tega ker je situacija v našem kraju taka, da smo skozi zgodovino našega dela pridobili te kupce. Začel pa sem drugače. Ko sem se zaposlil v tem podjetju, je bilo podjetje na našem trgu prisotno nekaj mesecev. In to je bilo leta 2000. Takrat sanjati o ključnem kupcu ali o KAM ali karkoli je bila v bistvu neka želja in si lahko rečeš to bi bilo nekega dne super imeti. Ker potem bi lahko nekako naravnali našo strategijo naprej. Seveda ni bilo tako lahko. Ni bilo nič, nihče ni vedel kaj je storitev, ki jo danes naše podjetje ponuja. Pa ne samo naše podjetje, tudi ostale firme, to v Sloveniji ni obstalo. Bilo je potrebno na tem delati. Šele kasneje, čez nekaj let, ko z svojim delom, ko dejansko si samouk, torej doing by learning veš da prihaja k tebi neke stranke za katere lahko rečeš – mislim pa da lahko skupaj delamo strategijo naše storitve na trgu in jo razširimo ali pa dopolnujemo z mnenjem te stranke. To pomeni, na nekem podjetju kjer naše podjetje dela oziroma z nekim podjetjem pač podjetje daje suflence kaj bi bilo dobro, kaj ne bi bilo dobro in v bistvu od nekje od leta 2002 pa do 2006 smo res ogromno vlagali v to, da smo skupaj kreirali neke stvari. Ko smo prihajali do zaposlovanja pri večjem številu

ljudi pri večjih firmah se pravi ključnih kupcih smo zmeraj naleteli na neke, kako bi rekel, nepričakovane stvari. Zato ker ne veš, enostavno prej nisi vedel tega, nisi na slovenskem kadrovskem trgu take prakse ni bilo. Nisi se imel po čem orientirati, če pa si se orientiral po tujini pa tudi ni bil najboljši primer, ker je tam bilo vse drugače. Ker je bila tujina pač tujina tri leta pred Slovenijo s takšnimi storitvami. Tako da smo mi ko smo se pogovarjali o ključnih kupcih najprej pogledali kaj to sploh je ne. Na nek način obstaja definicija v vsaki poslovni knjigi kaj je KAM, lahko rečeš greš sistematizacijo delovnih mest, gledaš tam ko imajo in rečeš to je to. Ampak je res, da nobeno podjetje nima na enak način KAM-a se pravi odvisno je kaj pač počneš. Če ti danes proizvajaš čevlje ali pa ne vem si nabavnik ali delaš v drugem podjetju pa to ni isto kot si KAM, kot če delaš v našem podjetju ali kjerkoli drugje. Bistvo je da skrbiš za ključne kupce, ki pa so popolnoma druge branže. Mi smo začeli odkrivati kaj nam v bistvu to pomeni, koliko rabimo in smo skupaj s pravno službo začeli dopolnjevati naše pogodbe na podlagi mnenj teh večjih podjetij in težav, ki so se pojavljale tekom našega poslovanja. In ta poslovanja so tako, jaz pravim, če še danes ta proces teče in precej zaradi tega, ker delamo z ljudmi. In to je tako kot da se midva danes vse zmeniva in nato ob 6.00 se Sabina premisli pa napiše nekaj čist šestega, ne zato, ker enostavno se je tako zgodilo. Ti ne moreš nekaj iz skladišča ven postaviti na polico tako kot lahko drugje narediš. Pri naših storitvah žal ne. In ko se pogovarjaš s ključnim kupcem o tem, verjetno pričakujejo kvaliteto tudi na dobavi tega kar delamo mi kot kadrovske storitve, kar je pa res težko. In mi, ko smo te stvari v preteklosti začeli s poskusom KAM-a smo dejansko na to mesto nastavili osebo, ki je v našem podjetju že bila zaposlena in je delala to kar sedaj jaz delam. Pa je bilo plusov in minusov kar nekaj. Se pravi, najprej morajo tudi ljudje, se pravi podjetja, ključni kupci v naši branži s katerimi mi delamo, morajo to dobro sprejeti. Jaz bom rekel, da to ni tako, da ti danes prideš in rečeš, sedaj ima naše podjetje KAM osebo. Mislim stvar je v tem kar sva na začetku govorila – koliko si ti zaupanja vreden pri osebah na nekem področju in to opravljaš. Primer Gorenjska, pride oseba z drugačnim naglasom, pride oseba ki mogoče malo manj pozna okolje dela, še manj pozna zgodovino sodelovanja in je pa naenkrat vodja ključnih kupcev. To je sedaj dvorezni meč. In to smo probali. Probali smo s tem da smo lokalne osebe ki smo delali takrat, probali vključiti v naše delo pa ne da je bilo narobe. Ampak prehitela nas je gospodarska kriza v smislu da nismo dodobra razvili tega kar smo si zadali. Potem smo odstopili od tega ker smo preveč vložili nekega znanja in so se spremenile razmere na trgu. Danes mislim, da predvsem vemo kaj moramo narediti zato ker bomo šli s storitvami v drugo smer. In bo vodja ključnih kupcev to kar sedaj imamo ta kakovosten nivo obdržal. Kar pa mislim da bo spet težko, ker nekdo ki je v Kopru ali v Novem Mestu, Celju, Mariboru ključni kupec, ga ne moreš poenotiti v eno osebo, ampak se mora ta ena oseba razdeliti na te štiri kupce in jih razumeti.

Kaj pa podjetja, kakšno vrsto zaposlovanja imajo rajši?

Odkvisno. Meni je to smešno. Smo se večkrat pogovarjali o teh zadevah. Konkretno lahko rečem, da v prejšnjem mesecu smo imeli iskanje Key Account Managerja in je bilo zunanje iskanje. V smislu notranjega ne rabimo, ker nas preveč dobro pozna, rabimo nekoga od zunaj, ker bo prinesel dejansko svoje ideje in ne bo integriran z nekim notranjimi procesi. Meni je to bilo tako, lahko je plus lahko je minus. Tako kot sem rekel. Meni je to čudno, zato ker potem bo nekdo prišel, ki bo dejansko prevzel neko delo nekih, ki so za to se zlagali in spet neka druga komična situacija. Samo tu stvari določajo dejansko vodje podjetij. Kaj se njim zdi boljše. Lahko več rečeš, več naročiš, lahko obremeniš, ker ne vem kako je dejansko bilo in tako naprej. Notranji se bo lažje prilagodil na sistem dela ampak bo pa se znal tudi lažje postaviti, kar pa mogoče ni pametno.

Ali se vam zdi, da je obstoječa shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Takšna kot je sedaj, dokazano deluje, zaenkrat, za zdaj. Ampak osebno mislim, da ne na dolgi rok. Če ti ne spreminjaš v svoji organizaciji svojih stvari, potem ne bo delovalo na dolgi rok, ker se stvari na trgu spreminjajo. Jaz mislim, da moraš biti malo zviti, pa poskušaš kalkulirati, da si korak pred spremembami v gospodarstvu in trgu. Lahko se zgodi da popolnoma mimo brcneš, ampak poskušaš pa. Moja filozofija je ta, da ko ti poskušaš razmišljati o spremembah in jih integrirati, ok ne boš vse zadel ampak nekaj pa boš. Kar je pa vseeno več kot če čakaš, da se zunanje spremembe zgodijo nekje, potem si kot neki gasilec ko skušaš vse pogasiti in v sili reševati tisto pohištvo, ki še ni zgorelo. Tega se jaz ne bi šel. Imamo pa dovolj dober kader da bi lahko tudi situacijo takšno kot je sedaj držali. Pravim, to je sedaj tista finta, ker če bi sedaj lokalne ljudi ki so že dolgo delali v poslu, ki so sklepali posle s ključnimi kupci, jaz mislim, da ni problem, da bi jih tudi obvladovali še naprej in bi se z njimi tudi dogovarjali. To ni problem. Problem je, da bi lahko še druge stvari v podjetju vpeljali. Ne bi našli toliko prostora v teh naših glavah. Zato bomo to ločili in seveda vedno se išče neke osebe, ki bodo dale vrednost za ključne kupce. Kaj to pomeni je pa sedaj hudo širok pojem. Danes ne o kakšni osebi se pogovarjamo, vemo samo kaj bi imeli, ključni kupci morajo biti zadovoljni, da z njimi delimo znanje. Tako da, ja in ne sta odgovor na vprašanje.

Ali zaradi sheme prihaja do kakšnih težav (npr. pri komunikaciji)?

Mislim, da ne. Zato ravno smo malo pristali v tej coni obdobja, ker ni bilo nekih težav. Mogoče zato ni bilo težav, ker smo kadrovsko podkovani vsi in znamo nekako te stvari recimo tudi pluti do cilja, malo levo in desno, znamo predvideti stvari. Težave ne morem reči da so bile, zato ker so danes ljudje, ki skrbijo za svoje ključne kupce, so bili dejansko avtorji več ali manj tega posla s ključnim kupcem. Na nivo oseba – oseba, management – management, se pravi pogoji – pogoji. To je zdaj tako, kot da če ti otroka vzamejo. Na nek način, ki si ga ti ustvaril in kreiral v tem odnosu. Ampak če bomo razumeli zakaj, bomo tudi dosti bolj uspešni. Shema zaenkrat deluje, ne pa na dolgi rok.

Na kakšen način pa podjetja iščejo skrbnike? Se mi zdi, da so časopisi že zastareli.

V bistvi – časopisi so strošek. Večinoma je ekonomija, to je fiksni strošek nekega oglasa, ki danes ne vem več koliko stane, samo so bile pa svoj čas šesto, sedemsto, osemsto evrov za neke okvirčke. Ta okvirček tisti dan v časopisu morajo ljudje prebrati. Ker hec je v temu, da drugi dan že pride novi časopis in starega ne vem kdo bere. Jaz težko. Zgrešiš oglas ko si rekel keks, ne čaka te nikjer, razen če ga kdo izreže za tebe in to. In zato je v dobi interneta to malo drugače. Skozi neki mailing in tako naprej, dobiš ti tudi tako ponudbo ampak te mail tako dolgo časa čaka, da ga ne odpreš. Tako da tu je že prva razlika, kako je s temi oglasi. Iščejo preko portalov. Zato ker v bistvu, na nek način dobiš že eno izmed odgovorov glede računalniškega znanja in tako naprej. O nekem osnovnem računalniškem znanju dobiš na ta način o osebi, da veš kje te poišče in na kakšen način te je poiskala.

Imate težave pri iskanju skrbnikov ključnih kupcev?

Mislil sem da ne, ker tega niti nismo hoteli, samo recimo razmišljamo na dve zadevi. Ena je notranji človek, eno pa zunanji. Imaš prednosti in slabosti na obeh straneh.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

Da greš malo v korenine. Oseba, ki zna skleniti posel, prvo kot prvo, vodenje nekih ključnih kupcev je ena stvar. Ampak vodja teh ključnih kupcev je lahko dober izključno samo takrat, zdaj govorim čisto moje mnenje, ko zna, ne da je voda, ko bi znal v trenutku pristopiti do stranke in skleniti posel, se dogovarjati za pogoje, znal tri kocke dati na levo, dve na desno, se pravi o nekih pogajanjih, ki bi vedel kako platforma enega takega sodelovanja. Zato ker samo voditi nekaj ni isto kot pa tudi narediti nekaj, da se potem vodi. In to je ena izmed lastnosti, ki jo mora skrbnik ključnih kupcev. Se pravi, mora vedeti drobovje. Mora ga poznati. Mora – ne samo zunanjo shemo ali silhueto, ampak drobovje. Mora vedeti kako pravzaprav je od številke ena do številke deset proces nastal ali nastane, zato ker se bo zgodilo v tem sodelovanju s ključnim kupcem, da bo moral kdo kaj spremeniti in takrat ni več časa, da se boš ti neko mizo obrnil in rekel ok, jaz bom sedaj šel nazaj do kolega, ki je pred leti delal ta posel in poskušal dobiti formacijo in se vrnil nazaj z informacijami. Danes to ne funkcionira. Zato ker nekdo zadaj stoji, čaka na svojo priložnost. To je en osnovni pogoj človeka, da pozna drobovje poslovanja našega podjetja in sklepanja poslov. To je dejstvo. Logično sem spada komunikacija – ker brez komunikacije... Lahko tudi midva drug drugemu zoprna postaneva, ker brez komunikacije, kaj šele ko se pogovarjamo o številkah in o ljudeh, ki naj bi dodali vrednost nekemu podjetju. In če se skrbnik mora pogovarjati o teh pogojih, koliko ljudi, zakaj toliko in če podjetje mora na nek način skrbeti za to da bodo čim nižji stroški in da bodo vsi dobili najboljšo storitev, temu rečemo pogajanja – se pravi skrbnik mora v vsakem primeru vedno sposoben odgovoriti na ta vprašanja in tukaj je ena tretja zadeva, ki bi ji rekel tista fleksibilnost in inovativnost pri človeku. Ali pa recimo po domače – midva se pripraviva na ta sestanek, jaz imam neko sliko v glavi pa si mislim to bo zdaj tako potekalo in potem te preseneti kupec, ki sede in popolnoma nekaj petnajstega pove.

Jaz pa kot skrbnik nisem pripravljen. To ni dobo. V tistem trenutku mora obrniti glavo in reči aha ne bom pršel nazaj ampak ponuditi rešitev. To je plus skrbnika ključnih kupcev. Samo zato jih rabiš, ki so boljši od trenutne strukture, ki so boljši v smislu takoj odreagiram, takoj dam odgovore, takoj sklenem posel, takoj najdem rešitev in tako naprej. Ker drugače, kot sem povedal, lahko obstoječe stanje tudi obstane, ampak bomo imeli več zadolžitev vsi skupaj. Bistvo je, da ta oseba recimo jaz pokličem po telefonu, rečem, oseba A, ki je vodja ključnih kupcev ali imamo zdaj tako situacijo, v podjetju v našem okolju se govori, da bodo v nekem okolju zaposlovali. To morajo biti informacije iz prve roke. Vseeno mi je, če je človek, ki je skrbnik, sedi pet dni v pisarni ali da je pet dni na golf igrišču – to mi je vseeno. Ampak s kom je – to je problem. Ker rešitve se ne iščejo samo za mizo. Rešitve se iščejo v dialogu, kjerkoli. Prvič, ne poznaš drobovja, če nisi komunikativen, če nisi fleksibilen in inovativen, če nimaš teh sposobnosti potem se mi zdi da je brez veze. Najslabše kar se lahko zgodi je, da dobiš osebo, ki nastopa. Tega pa ne rabiš. Zato ker v bistvu ime samo smo že ustvarili, pa pogoje dela, pa pogoje poslovanja smo ustvarili. Skrbnik pa bo malokdaj imel priložnost iskati nove ključne kupce, ker jih je malo. Slovenija je lahko hitro razparceliramo in ugotovimo, da imamo malo nekih podjetje, ki imajo dosti ljudi zaposlenih na več koncih Slovenije, ki so za nas ključni kupci po prometu. Imaš po referencah, imaš več teh razdelitev, samo na koncu se gleda ključni kupec po prometu.

Ali imate možnosti usposabljanja in izobraževanja? Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

V bistvu je tako. Vsekakor bo to nekdo, ki danes je seznanjen z vsemi procesi ki jih v podjetju peljemo. In kar se tiče dodatnega usposabljanja je pa v našem podjetju tako, da se vedno kaj naredi. Možnosti imamo več. Ena je ta, da tujina organizira kakšna interna usposabljanja v smislu nekih teh, ki jih osebe rabijo Nekdo pač določi te pa te države, naše podjetje je v čez 70 državah, potrebujejo znanje iz tega in tega, prodajne veščine, komunikacija, dialogi in tako naprej. In potem se tudi skrbnika pošlje tja, da sodeluje na teh delavnicah. Najrajši pa vidimo to, da nam kar sam pove kaj bi recimo nekdo, če delo predstavi dobro vizijo svojega dela. Pa iskreno pove, ampak tukaj bi pa mogoče rabil malo pomoči, da bi lahko bil res perfekten. Ker vlaganje v kader lastni, v našem podjetju res ni problem. Je ena izmed prioritet, ki se mi zdi, da na ta način lahko ti dejansko rasteš. Moram povedati še, da ko sem prisostvoval na par takih usposabljanjih v tujini je tudi ena izmed glavnih nalog našega podjetja – globalno gledano – je da se ljudje zadovoljni na svojem delovnem mestu in da se počutijo ok, v smislu tega, da lahko sami sebe razvijejo. To pa se ne da, če imaš ti delo za računalnikom – potrebuješ nekoga, da ti spekter odpre. Če se pogovarjamo o KAM – u zagotovo bo to neka oseba, ki bo prišla z neko platformo, imela bo to, to, to pa to in bo to predvsem oseba, ki bo znala povedati česa nima in bomo lahko mi odreagirali. Ali bomo to naredili v Sloveniji ali tujini ali bomo šli v best practice v tujini, lahko tudi da se obišče kakšna druga država, tudi se je že dogajalo. Ker pač imajo zdaj že KAM nekaj časa

vpeljanega in se z njim tam en teden dejansko izobražuje v smislu na kak način pristopiti, kaj so tiste fine zadeve ali pa mehki pristop. In to najverjetneje se bo zgodilo.

Želite oz. potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju? Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Ja, jaz bom rekel, ko bi mi nekdo znal razložiti recimo kdaj lahko pričakujem nepričakovano, bi bilo super. Ker je moj problem stalno ta – bog ne daj, da ti v odnosu do ključnega kupca da zaspiš. Ampak v smislu, da kar pustiš stvar. Recimo, zdaj ko si se dobro razumel, imamo vse te stvari, to je največji problem, ker to se zelo hitro zgodi v coni udobja, nekega dobrega poslovanja. Zelo hitro pristaneš. Meni je osebno bi pomagalo, da imam neki alarm, ko me opozori na to, da bi bil zdaj čas, da se premaknem iz te cone udobja. To se je zgodilo po navadi tako, da te nekdo drugi opozori na to. In to je konkurenca ali nekdo drugo. Potem si pa v stresu in razmišljaš in ugotoviš, da če bi bil pravi čas, spet ti dovolj fokusiran, da bi mogoče razmišljal tako kot oni to zahteva, ker to je 24/7 na žalost, potem bi to preprečil. Se pravi, kaj človek rabi – dobro vprašanje. Vem kaj je problem, samo kaj pa najbolj rabi, to pa ne vem. Ker težko temu – največja nevarnost je ko si tako dolgo zaposlen v enem podjetju kot sem jaz, torej petnajsto leto zdaj teče je, da misliš, da znaš vse predvidet ampak se ti to dogaja ker se ti potem trdi pristanki in ice bucketi zgodijo. Potem se sprašuješ zakaj meni po vsem tem času. Bi se pravi mogoče coaching v smislu, to smo že delali v preteklosti, ampak recimo nek reden coaching v smislu tega, da si ti v gospodarski kondicijo. Hočem povedati, da obstajajo možnosti, da lahko prideš do trenerja, ki ti vsake toliko časa zbudi tvoje celice. Vsakemu je težko od nas, ker to smo že v preteklosti – kaj zdaj govorijo ti trenerji, ampak na koncu ugotoviš, da te zbudi, jaz mislim, da je to edina vrsta v tem trenutku, ki jo rabimo. Ker je – zakaj – ne rabimo, mislim osebno ne rabim, ker je bilo vprašanje za mene verjetno, osebno ne rabim ker se učim nekih prodajnih veščin ali pa komunikacije ker ne vem kaj naj se še naučim po vseh teh letih. Ker vidim dejansko se vsi ostali pogovarjajo kot jaz. Se pravi se prilagajam na vsakega. Vse te možnosti poznaš. Edino kar o sebi je, da nisi mogoče dovolj osredotočen, da nisi več pravi včasih in da rabiš coaching. Ne zaspi na lovoriki, ker enostavno tvoja lovorika še ni prišla nekaj v tem stilu. To ni samozavest, to je nek proces, ki je enako avto – robotu. Ti samozavest dvigni, ego malo poboža ali pa ti ga malo celo zbijemo. Pa bo čisto v redu. In take stvari jaz mislim, da rabimo v vodenju. Res jih rabimo, ampak kot neke nevtralne inštitucije. Recimo, da je naše podjetje okvir znanega, mi smo zdaj tu notri. Eden ko ga od zunaj pogleda pa bo malo udaril in rekel fantje moji dragi, dajte vi malo obvladovat pa boste videli kako bo to šlo naprej. Ker mislimo včasih da vse znamo in to je največja nevarnost, recimo pri meni.

Kako menite, da osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost) vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

Absolutno. Tega je ogromno. Dobro starost in izobrazba nikoli nista bili neki problem. Moram reči, da sem začel v našem podjetju delati, ko sem bil mulc. Mislim, noben me ni zares pri 27, ker sem hodil po teh sestankih, češ kaj imaš pa ti za pokazati. Samo danes – tudi takrat sem sklepal posle, ki še danes nekateri držijo. Nekateri so danes že v pokoju se pravi, niso več moji poslovni partnerji, ampak njihovi nasledniki. To so res primeri, ki so se dogajali in so se zgodili in še vedno obstajajo. Zato ne morem reč, da neka starost pomembna. Pomembo je kaj ti poveš. Se pravi kako in na kašen način se predstaviš. So pa mogoče neke druge osebne lastnosti pomembne. Ne vem, jaz bom rekel, zelo se mi zdi pomembno, da se ti pripraviš sestanek s komerkoli se dobiš. Kadar se pogovarjaš s ključnim kupcem, je dobro vedeti s kakšno osebo imaš opravka. Ker če gledamo recimo mednarodne navade. Ugotoviš hitro, imel sem tudi že sestanke z Japonci in se moraš na nekatere stvari privaditi, navaditi, zato ker, če se ti dobro pripraviš, saj se stric Google, ko ti marsikaj pove. Lažje je neke ovire sredi nekega sestanka premestiš. Ne vem, če bi zdaj jaz razmišljal, da se bova danes dobila bi šel iskat nekaj o Sabini, bi mogoče lažje sprostila, pa nimava nekih tenzij. Recimo, da bi šlo za nekaj velikega, bi lažje sprostila skozi nekaj, bi lažje vzpostavila nek kontakt, če bi jaz pripravljen se pa mogoče kaj iz tega področja magistrskega ali pa karkoli. In to so stvari, ki so pomembne lastnosti pri človeku s katerim se sedeš. Jaz sem sedel z Italijani in sem ugotavljal, pa to sploh ni hec, ampak to je dejansko se dogajalo, iz moje prakse lahko povem. Pogovarjal sem se z dvema predstavnikoma večjih podjetij, ki sta bila na obisku v Sloveniji. In kdaj smo bariero podrla, da smo se mi začeli resno pogovarjati in nismo bili samo vljudni in samo predstavljali šalčk. Ni nobenega motilo, da je eden bi tam petinštirideset, eden je bil nekaj čez petdeset, jaz sem bil nekje tam čez trideset, to sploh ni bilo pomembno. Niti ni bilo pomembno, da sta bila italijansko oblečena – se pravi odprte srajce, ker so pač Italijani taki. In nikakor, bilo je malo napeto, kaj je bil ključ. Ključ je bil to da sem jaz preden so oni prišli malo razmišljal o tem oziroma sem poklical v Italijo neko poslovalnico našega podjetja, če mi pove kaj o teh osebah. In mi je nekdo povedal, da je eden izmed teh njih totalen fanatik na nogomet. Ampak fanatik. In jaz sem v bistvu na nek način po hobiju se dosti s športom ukvarjam in ga spremljam in sem takrat mislim, da sta oba iz Rima, rekel da mi je všeč, da spremljam dosti italijanskega nogometa. To je bil drug obraz. To je bil drug način pogovora. To je bilo, ko se me razveseli, ko reče, kaj pa to, tega nisem pričakoval. Take malenkosti, ko sva se pogovarjala – osebnostne lastnosti so pomembne. Mi smo se tako dobro imeli in ista stvar se mi je zgodila v Nemčiji. Popolnoma enaka. Bil sem na nem poslovnem sestanku, kjer je pač, nisem do takrat vedel, da je človek, ki vodi firmo predsednik nogometnega kluba, ki igra v drugi nogometni ligi. Res nisem vedel. Ampak tam sem bil, mene ja nogomet vedno zanimal, gledam nemške oddaje in ko je tekla beseda, vse strogo, sem nekako, nekako je beseda padla na nogomet. In sem jaz neke stvari povedal in človek se je kar presedel. On je kar dvignil telefon in so mi čez eno uri in pol, so mi pripeljali dres od tega kluba, ki pa danes igra v prvi nemški ligi. So prinesli dres z mojim imenom, za spomin. Še na trening sva šla z generalnim direktorjem, te ekipe, smo

se pogovarjali, small talk. Potem so pa vse kaj pokazali kar smo hoteli vedeti. Jaz mislim, da mora vsak, nekatere zanima nekatere stvari, vsak človek ima nekatere stvari rajši ko druge. Zdaj jaz ne morem reči povsod zadeneš, zgodi pa se taki premik. In res te nihče ne gleda kakšno izobrazbo imaš. Ker to nihče nikjer ne vpraša. Druga stvar, koliko si star te niti ne upa vprašati, ker ni poslovno. Vidi da si mlad ali da nisi mlad. Mislim, ne vem nacionalnost in tako naprej. So tu veščine komunikacije v tujem jeziku si bolj pomemben. Vedno je dobro, da se pogovarjaš z ljudmi v angleškem jeziku, če niso Angleži, ampak je to neki nevtralni jezik. Ampak z Nemci se nemško pogovarjam, ker tudi to znam. Ampak vedno si na safe side – u. Probaš se odpreti nekako drugače, pokazati, da si človek, da te ne zanima samo posel. In hkrati skozi to hitro pridobiš zaupanje, ki je mogoče tisti plus, ki ga konkurenca nima.

Kakšne skrbnike iščejo delodajalci?

Malo se bom pošalil ampak vsak bi rad imel Superman – a. To je pač problem, ker najprej bi opozoril na en problem – želja podjetij je vedno drugačna od želje posameznikov. Tukaj moraš biti res as da ustvariš to sinergijo na začetku. Podjetja bi rada imela uspešno osebo, z ne vem koliko izkušnjami, z znanjem dveh ali treh tujih jezikov, s takojšnjimi sposobnostmi o odločitvah, in bog ne daj, da bi imela manj kot pet let delovnih izkušenj, ker drugače se jim ne zaupa. Tu pridemo do te točke. Na drugi strani ljudi, ki so pomembni člen v tem procesu, ker oni so tisti, ki bi se radi na ta oglas prijavili. Tam pa ni takih. Tam pa so taki, ki imajo recimo pet let ali deset let delovnih izkušenj, pa so malo slabši v strateškem pogledu. Imajo talent za to. Tu se začne res proces kadrovanja. To je proces, ki ga delajo agencije. To je 360 stopenjska analiza kandidata. To so ocenjevalni centri. To so tiste zadeve, ki na eni strani podjetje da in reče jaz želim kot sem povedal to in to in to in potem probaš to skozi neke procese implementirati v kandidate, ki se prijavijo. Sedaj, en CV ni nič. Tam samo piše. Samo ali je vse to res kar tam piše je pa druga stvar. Podjetje to ne zanima, podjetje zanima to kar so povedali. Se pravi, naša naloga da da tisti CV rešujemo in rečemo, kaj a je to res. Šele kasneje podjetju kasneje podjetju predstaviš kandidata, ki bi lahko bil potencialni direktor, vodja, uprava, manager, vodja tima, vodja linije, vodja karkoli. Na koncu je ta izbira podjetja, ampak tako da se priprav človeka na to oziramo podjetje kaj človek zares je. To za danes obstaja več orodij. Obstajajo razne analize kandidata, psihološki testi, 360 stopenjske analize in tako naprej. In sedaj da pridem nazaj na vprašanje, kaj vse podjetje rabi. Jaz mislim da vse to rabijo kar sem sedaj naštel, samo še ne vejo na nek način da to rabijo vedo pa takrat ko prideš. Meni je čisti legitimno, da če sem jaz iz tehnične stroke ali pa vodim neko podjetje s tisoč zaposlenimi ali pa banko z več poslovalnicami je meni jasno, ker jaz tu z razlogom vodim to podjetje. Se pravi, da imam neko znanje. Ampak ali imam tudi znanje spoznati človeka, ki bi spadal v moj tim. Hmm, ker vem kako proces deluje, vem kako se zemlja vrti dobesedno v bančnih storitvah ali v proizvodnji. Vem točno kakšen je proces nabave, prodaje, vem kakšen je plan leti, mesečni, vem vse. In želim imeti takega človeka, ki bi to vse vedel. In tu pride do težave. Se pravi, kadrovniki v podjetjih, ki delujejo že v osnovi težavo, kadrovniki pripravi nek razpis. Z najlepšimi željami. Jaz pravim, še vedno velja malo

denarja malo muzike. Tu zadeva nikoli ni prijazna, nikoli se ne ujema s tem. In ti moraš dejansko poiskati kandidate, ki bi bili pripravljeni delno vsaj v to shemo, da se ti posreči in najdeš kandidata, potem si lahko narediš kljukico in rečeš adijo. Ampak to je stvar naključja. Ampak tukaj moraš resnično gledati šest, sedem, osem, devet pogojev podjetja, da jih pet minimalno izpolnjuje. Ostalo pa daš na pogajanja. Oziroma naj podjetje potem samo ugotovi ali lahko nekaj prihodnosti pomeni potencial kar se tiče kandidata. Realnost je pač taka – želim najboljšega, najbolj poceni, predanega, z vizijo, z izkušnjami, z vsem., bog ne daj kakšne napake, reference prejšnjega podjetja, da ne naštevam. Tukaj je ena stvar, ki bi jo povedal. Taka kadrovanja niso hitra. Ne smejo biti hitra. Ker hitra kadrovanja na tem delovnem mestu pomenijo drage pogrebe. Za obe strani.

So se že pojavile težave zaradi prevelikih pričakovanj podjetij in skrbnikov?

So in na koncu koncev, da bo zadeva še dosti bolj zanimiva je, da se tudi pojavijo težave zaradi pričakovanj posameznikov. Zdaj moram tu povedati da kot kadrovnik, dolga leta spremljam trg – realna pričakovanja so redka posameznikov, ker nerealnost je ena taka stvar pri Slovencih. Tako je, postavi čim večje pogoje, saj sem jaz na trgu in ti mene rabiš. Na drugi stani pa imamo podjetje, mi smo pa na trgu in ti nas rabiš. In potem se postavimo v neko situacijo, ko ne moreš reči, da je ravno neko pogajanje, ampak je nabijanje ega, pa ne vem česa še vse, ampak to se dogaja. Ampak če se ne bi dogajala za visoke pozicije, potem ne bi dobrega kandidata izbrali. Ker že tukaj pride do situacije, ki se dogaja v podjetju skozi ves proces njihovega dela. Že tukaj pride do tistega, da nič ni lahko, da nič ni prineseno na pladenj. In dejansko skozi ta proces se ocenjuje neka reakcija kaj da to za vodilne pozicije. Na vodilnih pozicijah ne moraš biti ne preveč socialne, ne smeš biti po moje ne preveč avtoritativen, ne smeš biti, moraš iskati neko zlato sredino in se tudi s kandidatom poiskati. Tu je bistvo. In vodje, predvsem management je po navadi v tujini najprej poglede iz svojih vrst, če pa že zbere od zunaj pa mora res biti fit in. In to je v Sloveniji malo težje iskreno povedano. Ni nemogoče, ampak ne zgodi se v enem mesecu. To so procedure, ki jih paziš in ko pogledaš po vseh koncu teh procedur pogledaš prvi dan oglas, ki ga je dalo podjetje ven in ko vse tiste stvari naštete vidiš ugotoviš da je to bilo precej optimistično napisano. Ker razumem Superman-a, razumem, da midva želiva najboljši avto, razumem vse, ker to je legitimno. Posameznik pa, ko vidi za koga gre pa malo zraste ne, glede na to sem pa jaz pripravljen na pogajanja. Ali pa zniža svoja pričakovanja, zato ker hitro ugotovi, da bi lahko v podjetju tudi nekaj drugačnega se zgodil – lahko bi napredoval, se usposabljal, lahko bi se druge zadeve pojavile ki jih prej nisem imel ali so to pogajalske veščine skozi tuje stranke in tako naprej in se s tem učiš. Saj znajo ljudje to ceniti. Res dobro znajo to ceniti. Nikoli ampak res nikoli se ne zgodi, da na en oglas, na vse te pogoje najdeš fit kandidata. Vem da je dolg odgovor, ampak ne moreš reči kaj pričakujejo, ker je vedno isto – to pa to pa to. In potem, kdo se prijavi – ja vsi. Ko so včasih oglasi bili po Večeru in Delu – tega je manj. Saj se opazi, ker imamo portale. Kaj se zgodi, ko dobiš na zavodu in dobiš ta oglas, to se vsi prijavijo. Zgodi se, da je podjetje dobilo direktno na neki managerski oglas petsto prošelj, ki jih moraš seveda obdelati, ampak od tega je bilo zagotovo tristo ali dvesto takih, ki že v prvi fazi odpadejo, ker že izobrazba ni štimala – ampak si se prijavil. In zdaj, podjetje potem

si misli, dobro smo mi kaj narobe napisali ampak ne, dobro je zaslišati, da bi vsak rad to delal. Ljudje povejo, jaz bi rad to delal. Najpogostejši stavek je vedno bil – se pa hitro učim. Zato je pa pomembno napisati pravi oglas s strani podjetja. Zato mogoče se tudi na agencije malo več obračajo, ker napisati en oglas, ki bo res targetiral na populacijo, ki jo rabiš in seveda ne smeš napisati A4 formata – je težko. Zato ker, če bodo za to mizo sedeli predstavniki podjetja, predsednik uprave, vsak ima svoj pogled na to kaj je najbolj pomembno. Tisto kar sva midva prej ugotavljala. Dvanajst sposobnosti – če damo šest ljudi, nobeden ne bo isto napisal v razpredelnico. In tako se potem naredi v enem oglasu in ko kadrovnik to naredi. In na njega pade breme iskanja in selekcije tega kandidata. Na žalost mogoče je moje mnenje tako, da bi take oglase morali napisati na ta način, da bi delali v nekem smislu v tujini sedaj že filme snemajo za take oglase. Ker ti dejansko dobiš občutek kaj bi moral delat in se potem nekateri ljudje že ustrašijo takoj na začetku. Tako da Superman, ampak...

Skrbnik naj ne bi bil konflikten. Ste že imeli kakšne probleme zaradi preveč konfliktnih oseb?

Tako bom rekel, na strani ja, so bile konfliktne osebe, samo sam sem se postavil v situacijo, da ne bom dal ven iz sebe. Na splošno pri kadrovanju, to se večkrat zgodi. Ne moreš bit človek, da se ti stvari ne dotaknejo. V kadrovanju je tako – saj si kriv tudi da nekomu avto ne vžge zjutraj. Iskreno povedano, če ljudje iščejo nekje nekega krivca, nekje v svoji nesreči in večinoma je to nekdo, ki ti mogoče zrihtal tega kar si pričakoval ali pa nekdo, ki bi te moral obvestiti o tem, da nisi izbran, si pač kriv za vse. Zato ker si mu prenesel slabo sporočilo. Zato ker naše podjetje se ne sprehaja naokoli ampak mi pa se kot živa bitja in prva stvar, ne pozna to po imenu in priimku, pa si kljub temu kriv. Moram reči, da se te dotakne. Saj si samo človek ampak na nek način shajamo s temi stvarmi v smislu, da nikoli ne gremo na osebno raven. Tako je, imaš čevlje pa jih daš ven pa noter pa nazaj ven pa spet noter in čevlji ti nazaj ne bo nič rekel. Medtem ko ljudje te razočarajo recimo najbolj taki ko mu zaupaš. In če s tem ne znaš shajati, potem si v napačni dejavnosti. Na primeru skrbnika – poznam primer ko se je to že zgodilo. Ampak zakaj se to zgodi točno ne vemo, recimo temu, da smo delali mi selekcijo in da so potem v tem podjetju poslali človeka še na usposabljanje v tujino, vsi so ga cenili. Iz tega vidika, saj je to klasičen primer kako se lahko v neke metode, analiza človeka zmotijo. Po enem mesecu se je izkazalo, da ima on neke svoje skriven karakter in je na delovnem mestu v bistvu odreagiral nepričakovano. Se pravi neprimerno. In potem se vprašaš kdo ga je zdaj tukaj polomil. Obe strani se skupaj usedeta in rečemo kje smo zdaj mi tu. Ker takega človeka moramo dati stran iz podjetja in tudi so. Ker je skrbnik včasih direktor prvega vtisa podjetja na nek način. Po njem se bodo ravnali, o njem bodo ključni kupci razmišljali.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite?

Za tri, štiri. Recimo, da štiri. Prihajajo iz različnih področij. Ker se ukvarjamo s kadrovanjem. Prihajajo iz kemijske panoge, živilske proizvodnje, komunale in papirologije.

Čisto druga stvar. Prvo si misliš, nimajo nič skupnega, razen to, da ima neko organizacijsko strukturo ampak skupnega pa nič. Da bi oni lahko že med sabo ne vem kako lahko delajo. Ne morejo. Ko gre nekam skrbnik nekam prestavi glavo nekam in ko gre drugam prestavi glavo drugam. Ne more pa iti z generalnim problemom enega do drugega, zato ker mora on reševati ta problem, da ga prilagodi na drugega. To je skrbnik ključnih kupcev. Podjetje ga mora najti in tudi zadržati.

Ključne kupce obravnavate drugače. Kako? Kakšen pristop uporabite? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Lahko rečemo tako. Vedno imam možnost s temi ljudi iti na kavo in kakšno reči. Ja zasebno druženje, ampak tega ne prakticiramo. Ne vem kaj naj si mislim o tem. Rajši si postavim meje. Mislim, da je tu super lahko, ker imamo včasih tudi kakšen poslovni dogodek, čisto iskreno. Ko povabim vse te ljudi in se tudi spije kakšno vino ali kakšno pivo. Pa to mislim, da je čisto dovolj. Je pa dobro imeti občutek, da če se znajdeš v težavah, lahko da imaš osebne številke teh ljudi ali pa jim napišeš, če se lahko dobiš na kavi. Se pravi, lahko z njimi komuniciraš tudi odprto, kar je za mene veliki dosežek. Ne rabiš se najaviti za sestanek, tako da potem ti tudi odgovori ni problem, dobiva se takrat, ker na koncu so tudi oni ljudje, ki potrebujejo kakšno kavo ali sok. Nekaj izven kancelarje. In jaz pravim, da ta stvar mi je omogočena. Ampak je predvsem to se ne zgodi v enem mescu, v enem letu. To se zgodi po nekaj letih, nekega procesa. Ker zanimivo je, dejansko se ti z ljudmi tikaš. Po koliko ne vem koliko časa. Ko ti pride direktor podjetja, ko z njim delaš že pet let, pa se z njim zunaj dobiš, ker se slučajno srečata na poti na Pohorje. Da si data še enkrat roko po petih letih... Ok, zdaj se bova pa midva tikala. Ali je to stvar zaupanja ali je stvar enostavno ene cone tistega normalnega odnosa, ki nastane in dozori v nekih par letih. Če potem preidemo na posel, lahko rečemo tako, da se lažje stvari tudi povejo, ki se mogoče drugače ne bi. Ali pa se opozori na napake, katere mogoče včasih kot poslovni partner ne bi upal, ker bi se komu zameril.

Kako pogosto komunicirate s ključnim kupcem (na dnevni, tedenski ravni)? Se vam zdi dovolj?

Na tedenski. Ampak to je nepretrgoma. Tudi če si na dopustu ali kje.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)? S kom največ komunicirate (npr. skrbnik vašega ključnega kupca)?

Viber, e-mail, Messenger vse te uporabljamo. Ampak vse možna orodja. Ti se prilagodiš a to, da je nekdo recimo uporablja, primer, eden od mojih ključnih kupcev je oseba, ki rada na Viber piše. Tako pišemo tudi na Viber. Glede komunikacije s ključnim kupcem. Recimo tako, nabavniki, prodajniki – to je po potrebi, ki jo določi oseba, ki je nad njimi. Ampak jaz

imam ta privilegij, da se postavim v vlogo nekoga, ki gleda malo višje. Spoštujejo kot poslovnega partnerja na višjem nivoju. Jaz pa sem na nivoju s člani upravi, direktorjem podjetja, lastnikom podjetja. Bolj ta nivo. Ker to so pa, če rečemo po domače decision maker-ji, ker jaz mislim, da Key Account Manager mora biti človek, ki se pogovarja s tem nivojem. Za vse ostalo lahko skrbnik v podjetju določi ljudi, s katerimi se pogovarja. Recimo lokalno se lahko kadrovnik, svetovalec, rekruter našega podjetja, tudi lokalno pogovarja z rekruterjem nekega podjetja v našem kraju ali kjer koli. Ne more se pa pogovarjat z predsednikom uprave. Se pravi, to pa je njegova naloga.

Kakšne so vaše naloge kot skrbnik ključnih kupcev? Kako razporedite svoj delovnik, katerim dejavnostim namenite največ časa?

Jaz bi rekel, da vsak dan, kar se tiče ampak res vsak dan preverim, kaj se s temi podjetji dogaja. To je pomembno. Ker, zdaj kako se to preveri. To ne greš na borzo preveriti delnice ampak enostavno, tu vprašaš, če so kakšni premiki pri zaposlovanju ali je kdo v minusu ali je kdo v plusu, ker to se na tedenski ravni dogaja. Nekako medije res spremljam, kar se tiče lokalni mediji so mi zelo pomembni. Zdaj v času Facebook-a in ostalih zadev, ni tako težko, ker vsak nekaj napiše. In potem, hitro ugotoviš, če se karkoli s tem podjetjem dogaja. Ali so imeli kakšno skupščino ali karkoli. Gledaš, spremljaš, napišeš. Recimo na tedenski ravni vedno najdeš nek razlog, da vzpostaviš kontakt, če ne drugače, nekomu zaželiš lep dopust. In moj delovni dan v bistvu poteka tako, da kar se tega tiče ker imam ogromno tudi drugih zadolžitev. Pa kar se tega tiče verjetno kako uro na dan najdem, da spremljam kaj se dogaja s temi štirimi podjetji. Če se nič ne dogaja, meni so rekli v Ameriki – no news are good news. Pa verjetno je res, na nek način. Ampak, če pa se kaj dogaja, pa nisem zdaj tisti, ki bi takoj nekaj napisal nekomu v podjetju. Ampak previdno poskušam omeniti, da skozi neko igro besed ali skozi neko nenasilno komunikacije, mogoče skozi kakšno šalo, ker imam po vseh teh letih to možnost, vzpostavim nek kontakt. Zadnjič enkrat sem tudi napisal, kaj zdaj to pomeni, če imate revolucijo pod narekovaji v proizvodnji, kaj zdaj to pomeni, da jaz ne morem več k vam na malico. Mislim tako, malo soft možnost. Ti si tisti, ki jih sestavljaš, in ker to je zelo pomembno. Pomembno je, da oni tudi imajo občutek, da sedaj nisi ti. Ker enkrat sem pred leti, pa še vedno se držim tega in good pa in bad si ti s podjetjem. Če recimo, zdaj primer, podjetju, s katerim delamo in bo stošestdeset naših tam, pade naročilo, jim zgori proizvodnja, to zdaj pomeni, da jih bomo zapustili. Probali vse narediti, da poskušamo ostajati na trgu. Ker na dolgi rok, je to neka hvaležnost. In moj dan poteka s tem, da se zbudim oziroma, da razmišljam vsak dan o tem, kaj se dogaja, ker mi je mar. ampak ni zdaj to bistvo našega podjetja. Meni je res, ker toliko let dela sem vložil v to, toliko neke komunikacije, nekih izkušenj, da bi bilo neumno, če me to ne bi, da me ne bi zanimalo.

Je korist obojestranska?

Mislim da ja. Osebnost lahko priznam, da imam tak občutek. In predvsem čutim spoštovanje iz nasprotne strani. Se pravi to se čuti, ko te pokličejo za kak nasvet. Ko te pokličejo za kakšno neumnost dobesedno. Samo, da jo s tabo deli. Govorimo o več različnih osebah. To niso iste osebe. In mi to pomeni ali mi da občutek nekega, ne bom rekel zadovoljstva kot nekega samozadovoljstva, ampak bolj občutka, da smo na pravi poti v neki komunikaciji. Ker današnji svet je poln, na nas prežijo pa na njih prežijo razni paraziti. In smo skupaj lahko močni, jaz sem zmeraj rekel, v okolju kot je naše okolje, vsem mojim poslovnim partnerjem povem, vlagamo v lokalni šport. Pomembno je, da oni vejo, da s tem, ko mi skupaj delamo, da tudi oni pomagajo pri teh zadevah. Se pravi, naredimo zgodbo. In tudi ključni kupci, je še predvsem dobro razumejo, ne morem verjeti, ampak pri ključnem kupcu je ravno največji problem kakih sponzorstev in teh možnosti, zato ker se potrebna včasih mednarodna dovoljenja in ne vem kaj še vse in na ta način so pa zraven. Skozi poslovnega partnerja so vedno zraven pri nekih zadevah. Imajo tudi dober osebni občutek. Pa mogoče celo tako bom rekel organiziramo skupne dogodke, športne, kakšno kolesarjenje in potem mi poskrbimo, da dobijo kakšen majice in tako naprej. To je ta komunikacija, o kateri sva že prej govorila, ampak je nekje neobvezna in nikjer ni zapisana, ampak ti da tiste male pluse. In teh malih plusov enostavno ne smeš izkoristiti. Ampak jih samo postaviti na pravo mesto in jih res uporabiti, za to kar so namenjeni.

**Kdo v podjetju je zadolžen za doseganje profita na podlagi odnosa s ključnim kupcem?
Do katere mere se vi počutite odgovornega?**

Zdaj tako je. Če se zgubi ključni kupec, se zgubi. Ena oseba, če boš jo odpustil, ker se je izgubil ključni kupec. Osebnost malo dvomim, da razen če res bom po naše povedal, nimamo nekega ultra idiota zaposlenega za vodenje ključnih kupcev. Osebnost res dvomim, da se danes lahko zgodi, da ena oseba uniči ves posel, po toliko letih. Jaz izhajam iz situacije kot je zdaj. Ne kot je bila. Ne zdi se mi to niti logično, niti se mi ne zdi, da je to možno v nekem normalnem, etičnem poslovnem svetu, da bi zaradi ene osebe, ki je prišla na neko funkcijo, da pa ne bomo več delali. Tukaj smo še vedno stali. Še vedno smo mi tukaj. Še vedno smo tukaj tisti, ki naša naloga je, da podjetjem razložimo, da smo ekstra bonus v obliki ekstra osebe, ki se bo ekstra trudila za njih. Jaz mislim, da logično je, da nekje na koncu leta, bo prišel vodstvo podjetja in bodo rekli, glejte, zdaj so pa plani taki. Skrbnik ključnih kupcev bo imel svoj proračun/budget. Moral bo dosegati neke rezultate v teh podjetjih. Ampak on sam jih ne more, lahko jih samo vključno s sinergijo nas vseh. To je dejstvo. On je tam, da naredi iz tega, kar je že narejeno, dodano vrednost. Enostavno, da spoznaš določene ljudi v teh podjetjih, ki jih mi nismo, da jih mogoče prepriča, da mogoče, imajo kakšne skupne lastnosti, skupne interese in se z njimi ukvarja in s tem doseže nek dober občutek. Ker se ne znam, res iskreno, ne znam si predstavljati, da lahko nekdo izvrši finančni pritisk na skrbnika ključnih kupcev. Kaj bo potem on naredil. On bo potem vršil ta pritisk na nas – ključne kupce. Tega ne rabimo. Ker vsi imamo svoje budget-e, vsi vemo kaj moramo narediti in ta

KAM mora biti na v pomoč. In sočasno seveda mi njemu. S tem pravim dobavljanjem teh pravih informacij, ne rabimo pa še enega vmesnega vodje, ki nam bo ukazoval, kaj moramo delati. Ker je to neumno. Se pravi dodano vrednost na tem področju in ker bo nekdo bo rekel ok, zdaj smo pa na tem koncu in bo na enem sestanku podal izkušnje ključnega kupca iz Primorske. Jaz recimo, danes tega ne vem, kaj dela eno podjetjem na Primorskem, ker dela to lokalni nivo in on bo pa vedel, vse. In to je tisti plus, dol imamo to, pa smo dali to rešitev, to pa je plus. Skrbnik ključnih kupcev je človek, ki bo te stvari povezal v neko celoto, ki se ga ne bo ubijalo s strateškim planom, ker strateški plan bo skupaj z razširjenim vodstvom uprave, se pravi z nami vsemi nekje sprejeti in se ga bomo vsi držali. Pritisk s strani številkljub temu obstaja. To bi lahko lagal, če bi rekel, da ga ni ampak nima ga pa ena oseba, imamo ga recimo lokalno, naša poslovna enota. Je hudo, ker je vsako leto več. Ampak naša poslovna enota ima en budget in pod to enoto so tudi ključni kupci, nekateri slovenski in se štejejo v to. Mi moramo skrbeti za to, da to štima. Skrbnik pa pride za tiste štiri, ki so pač tukaj, dodano vrednost s svojimi izkušnjami, s širjenjem svojega znanja in tako naprej. Ni zdaj, da bi on točno ker na koncu je on odvisen, kako zagotavljamo ljudi, kako jih zaposluje in tako naprej v te ključne kupce. Ne more prevzeti vse odgovornosti finančne, ker je že v bistvu dana. In samo del kruza neke parametre zagotovo, da bi stoodstotno, samo kašne pa ne vem točno, ker nekdo si mora najprej izmisliti.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem? Kako komunicirate z njimi?

Zdaj bom lokalno povedal. To v veliki meri sem samo jaz. Potem pa tudi naš vodja prodaje, kateri pride na obisku ampak v smislu bolj, da ga seznanimo z nekimi stvarmi, ki smo jih skupaj naredili. Vse operacije in vse ostale stvari, ki se tičejo vodenja ključnega kupca jih delam jaz in pa moji sodelavca, kadar pridejo do samega procesa dela z klientom, se pravi ali tu gre za rotacijo iskanja in tako naprej. Se pa vzpostavi nižji nivo, se pravi ljudje, ki so tukaj notri in jih aktivno iščejo ljudi, plus nekdo, ki je pri ključnem kupcu zaposlen, za to komunikacijo ali je to kadrovska služba ali kdorkoli. In zato pač poskrbiš. Kar se pa same komunikacije tiče, iskreno povedane, kar se tiče komunikacije v pogojih poslovanja sem pa sam.

Na kakšen način vrhnji management podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Predvsem imajo vodilni to željo, da se v celoti vpelje KAM. Mislim da, ne toliko oni kot tujina. Ker ne vem zdaj ampak dejstva, do se v nekje v tujini komunicirani plani, ko se v našem podjetju nekdo nekaj spomni, se pač spomni. In potem v Slovenijo to pride, glede na to, da pač moramo neke stvari, to so sedaj brez debatne, jih integrirati. Nekako je ta stvar ampak s tem sem seznanjen bil komaj pred par meseci.

Komu pa ste vi osebno kot skrbnik odgovoren? Kako pogosto nadrejenim predstavljate svoje delo oz. rezultate s ključnim kupcem?

Direktorju podjetja. Edino njemu, kar se tega tiče. Drugače pa z vodjo prodajo pa komuniciramo oziramo več ali manj. On je za to zaposlen v Sloveniji, da daje smernice in tako naprej. Sicer pa delo predstavim na tedenski ravni. Obstaja ena aplikacija, ki jo je naše podjetje razvilo in smo na tedenski ravni dolžni vpisovati naše delo. Ta aplikacija ni namenjena izključno za ključne kupce ampak za vse. Ker tu je zdaj zanimivo, da je treba vedeti, da naše podjetje ne bo dovoli razlik. Bomo pa pazili na to, da so ključni kupci nekje in mogoče ravno to, ko se bo to zgodilo, da bomo imeli Key Account Managerja bo verjetno obstajalo posebno poročilo za njega. Ampak ga bo on pisal. Samo dobil bo neke informacije večinoma iz različnih koncev Slovenije in poslovnih enot in tukaj mislim da, ne vem kako bo to izgledalo. Ampak na tedenski ravni zagotovo. Se pravi, kaj lahko tako poročilo vsebuje – premike v teh podjetjih ali so bile zaposlitve ali so bila kašna odpuščanja, kakšne druge težave in tako naprej.

Ali imate KA tim? Kako delujete z njimi (opišite odnose, komunikacijo)?

Ne, ker mislim, ne uradno, da se razumemo. Key Account Team, Key Account Manager bo moral sodelovati z vsako poslovno enoto in z vodji poslovne enote, ker brez tega ne bo šlo. To je tim. Člani bodo torej začasni, glede na projekte, odvisno od situacije. Nikoli ne bo nihče rekel, da je zdaj v nekem timu ampak bo rekel, to so moji sodelavci, ki bodo pomagali zadevo narediti. Nek sestanek naj bi zgledal tako, da naj bi šel Key Account skupaj z Branch Managerjem do klienta, ki je že v tistem lokalnem okolju, s tem da bo Branch Manager, se pravi lokalni vodja vzpostavil kontakt in predstavil Key Account Managerja in poskušal narediti sinergijo med tema dvema. Problem bo če se slučajno ne bo izšlo. Samo o tem ne razmišljamo še zdaj.

Omenili ste, da imate v podjetju ključnega kupca nek status, nek privilegij. Kaj pa v vašem podjetju? Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

Moj položaj v podjetju je v bistvu temu primeren. Spoštuje se kar delam, je podpora, v bistvu na nek način je to najbolj važno. Tudi išče v meni sogovornike za podobne projekte drugje. Tudi ker sem to delal pri mednarodnih projektih s ključnimi kupci, to se ceni. Ne vzame se ta zasluga ali karkoli od mene in ostane tukaj in tudi vodstvo ali pa kdorkoli na neki mednarodni ravni pove, kdo je za to odgovoren.

Ali imate na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujete za opravljanje dela?

Dobro vprašanje. Podpore imam. Ampak saj če ne bi bilo podpore, bi bil osamljen jezdec nekje sredi neke prerije. Podpora je, zdaj vprašanje je kaj konkretno uporabljáš. Podpora je bolj v smislu, včasih kakšne komunikacije. Recimo temu izmenjave mnenj, ni pa ukazovalne

narave oziroma to je treba narediti, ker bi to moglo tako biti. Zdaj če se jaz ne strinjam s tem, bom malo težko šel prepričat ključnega kupca v neko zgodbo. Moram si kreirati sam nek svoj program, ki ga potem delim z vodstvom in ga samo seznanjam zakaj mislim, da bi bilo to dobro za naše podjetje. In podpora je, seveda je. Dejstvo je, da uživam tudi to zaupanje in to mi tudi dosti pomeni, ker mislim na podlagi nekaterih prejšnjih osnovnih uspehov in ker je nekaj kredita in neke zaupanje več in to je tisto kar pomeni, da imam jaz tudi škarje in platno v svojih rokah in odgovarjam za dobre in slabe stvari.

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno/nefinančno)?

Jaz osebno nimam nobenega, nimam nobene postavke ali parametra iz nagrajevanja samo za delo s ključnimi kupci. Ampak to pride skupaj z neko maso dela, ki ga moram narediti v poslovni enoti. In v bistvu na nek način je čisto ok tako, ker bi lahko preveč bilo odvisna ta nagrada od enega klienta, dveh, treh ali štirih. Sploh v primeru, da bi šlo kaj narobe.

Kakšno shemo nagrajevanja boste uvedli, ko boste vpeljali KAM?

Dobro vprašanje. Človeško je, da se ne bo tu spremenilo nič. Ker ena stvar je, ko nekdo skrbi za ključne kupce, drugo pa je, ko jih pridobiš. Z njim ni nobenega problema, ko nekdo pridobi ključnega kupca, da skrbi za njega in ga pelje naprej. Tukaj je situacija drugačna. Skrb za ključnega kupca pomeni v tem primeru, da mu damo prednost neke tretje osebe, tu pa daš tega, da si ga pridobil, da si vpeljal vse sisteme in da boš tudi na pogajanjih za nove cene zraven. Tam bom jaz tisti, ki se bo pogajal, skrbnik pa bo dal dodano vrednost. Pričakujem, da dodano vrednost iz drugih krajev, iz drugih podjetij, čim ve vez. močnejši kot bomo, ne bom sam. Bo prišel nekdo izkušenejši od drugod in to je to. Tako je v mojem primeru.

Na podlagi česa se ocenjuje skrbnikovo uspešnost (na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?

Jaz bi dal na nek način, se pravi skrbnik ključnih kupcev v našem primeru mora biti nekdo, ki tudi timsko deluje. Ker mora biti zelo, zelo fleksibilen, se prilagajati na delo v poslovnih enotah. In na ta način lahko on doseže večjo učinkovitost pri ključnih kupcih. Zraven pa doda svoje smernice, ki mu mogoče pomagajo za boljše delo v poslovni enoti s ključnim kupcem. Se pravi, tisti ki vodi idejo s ključnim kupcem. In jaz bi razmišljal tako, da bi letni promet ključnih kupcev pogledal, preden je prišel in potem bi pogledal, kaj je razlika od takrat, ko je prišel. Torej nagrajevanje na osnovi števil. Tako, to bi jaz naredil za začetek, ker je najlažje. Iskreno povedano, pa najboljše se vidi. Bog ne daj, da se ta številka zniža. Pomeni, da je nekaj zelo narobe. Ali so odnosi znotraj podjetja nastali čudni, da je prišlo do neke konkurence med ljudmi, kar se včasih tudi zgodi. Ker ljudje imajo neke stvari radi za svoje, pa imajo strah, da jim bo kdo kaj stran vzel.

Kaj pa nefinančne nagrade?

Tudi. Vedno lahko pričakujemo, se pravi nefinančne nagrade so v našem podjetju – jaz bom rekel včasih dobimo takšne superege. Recimo se je zgodilo. Ali pač imamo neke sindikalne izlete, imamo neke take možnosti. Vedno se nekaj zgodi, da se malo poboža zaposlene. Da se ta pritisk malo zmanjša na nek način. Ker sodelujemo v teh zadevah, to so stvari, ki dosti pomenijo. Se pravi, to je ocenjevanje mednarodnih institucij in naše podjetje se zmeraj kar visoko uvrsti na tej lestvici kot delodajalec. Pomembno pa je treba vedeti, da tukaj se bolj ocenjujejo zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo ne delo. Ne zdaj plače in take stvari ampak bolj te možnosti. Tukaj se res trudimo, da poskušamo vsem ljudem dati kakšne bombončke v smislu tega, drugega, tretjega. In tudi Key Account Manager je nekdo, ki bo spadal v ta film in to popolnoma enakopravno. Ker moram reči, da tudi naš direktor podjetja ni nič kakšna izjema. Mi smo vsi ljudje, petnajst let skupaj delamo, skupaj smo začeli zgodbe. Ampak je vseeno, zdaj ko gledam, pomembno je, da vidijo človeka kot mit, ampak da vidijo od blizu in rečejo, da se lahko pogovarjamo. In te stvari, pri Key Account Managerju tudi zelo pomembno. Ta človeška lastnost, biti, se navezati, ne pa nastopiti kot nekdo, ki zahteva. Na žalost tako naše podjetje

Kaj pa na splošno s kadrovskega vidika – kako so skrbniki zadovoljni z nagrajevanjem?

Jaz se spomnim, da sem pred kratkim delal en projekt za eno slovensko podjetje, in sicer smo iskali Key Account Managerja za to podjetje v Nemčiji. In, ko sem videl pogoje – moram reči najprej tako. Ta oseba bi morala biti zaposlena v našem podjetju v Nemčiji zato ker podjetje nima ustanovljenega sedeža v Nemčiji, ampak bi zastopal kot Key Account Manager. To je možno. Ko sem videl pogoje nemškega trga, pa primerjavo z našimi je to za isto pozicijo neprimerljivo. Neprimerljivo. In takrat sem se vprašal ali tu gre zdaj samo za to podjetje ali mogoče kaj drugega tudi. Malo ljudi delo opravlja Key Account Managerja samo zaradi naziva. Nekateri samo zaradi naziva, ker jim je fajn naziv. Ampak teh je malo. Veliko pa jih samo dela zato ker imaš možnost, da v določenih podjetjih svoje ambicije, zadovoljitve v smislu tudi plače na ta način, da ti nekaj pomeni. Se pravi, če ti pospešiš prodajo, kot Key Account Manager pri ključnih kupcih, ki ti v bistvu res prinaša neko trdnost in varnost za dolgoročno poslovanje, potem si za to ustrezno tudi dodatno nagrajen. To se v Sloveniji da. Iz tega je kar veliko. Ker sem se pogovarjal z ljudmi in je tako. Zelo, zelo, zelo hitre pride do razočaranj in odhodov skrbnikov. Ravno zaradi ker se lahko piramida hitro zruši. Meni se zdi delo skrbnika zelo, zelo, nikoli ni tako trdno, kot se ime samo sliši. Na gospodarskem trgu sami ljudje hitro obupajo. Ker ja, takrat ko prihaja do, pa tudi si v našem podjetju znam to predstavljati, prihaja do nekega lomljenja pri teh velikih ključnih kupcih, ker napad na njih je vedno iz konkurence – nižje cene in tako naprej. In skrbnik mora držat nek kontakt in biti na preži, kaj lahko strateško naredimo drugače, kje, kaj. In je pritisk tu. Tu je velik na človekovo psiho. In obstajajo ljudi ki vržejo puško v koruzo. Vidijo, da se je začelo to sesuvat, zato ker ni vredno vsega skupaj za taki denar. Sam sebe uničevati do psihe. Ni to samo pritisk iz podjetja v katere delaš. Hud pritisk je na oni strani, ker si ti tisti odjemalec

podatkov, se pravi dal boš mi te pogoje, ker če ne konkurenca mi da te, te in ti si kot skrbnik prvi, ki absorbiraš te podatke in moraš si nekaj izmisliti. Nek odgovor moraš dati in potem pride do velikega stresa. V Sloveniji pa to je ena lepa, kako naj rečem, v Sloveniji imamo – to je zelo popularen šport, dumping. Ki pomeni, da saj nima pomena, koliko ti zbiraš, saj to nima nobenega pomena. Noben ne ugotovi, da s tem pokvariš dejansko storitev. Če lahko dam, potem maš skrbnika pri velikem podjetju, ki je prvi, ki to izve, prvi, ki mora to reagirati, prvi je, ki mora na to stvar oceniti, priti nazaj :: predloge, kako lahko mi skupaj pomagamo. Tukaj si znam predstavljati, da je zadeva precej stresna in precej neugodna in zaradi tega pride do fluktuacije ker če nisi karakter – greš stran in si misliš, da ne rabiš tam biti.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Ja, tako je kot moj otrok.

Kakšna je vaša najboljša in najslabša izkušnja kot skrbnik ključnih kupcev?

Ena izmed boljših izkušenj bom začel pozitivno je to, da si uspel mislim, ker zdaj izhajam iz tega, da sem tudi sam večkrat v procesu učenja, vedno nekaj novega. Je bila predvsem, da sem se enkrat znašel v situaciji, da smo se morali pogajati mednarodno. Se pravi, za posel v Sloveniji seveda ampak tender se temu reče iz tega podjetja, se pravi razpis je bil mednarodni za Vzhodno Evropo, kjer je ogromno držav in jaz sem bil v bistvu na nek način kot skrbnik tega kupca povabljen na ta pogajanja v Nemčijo. To je bila v dvanajstih letih dela v našem podjetju prvi taki primer, ko se no koncu vprašaš ali te mora biti zdaj strah ali je enostavno to nekaj kar ti moraš dokazati, da znaš. In zato ker govorimo o dobri izkušnji, zato ker vse kar sem doživel takrat tam na teh pogajanjih v eni ekipi mednarodni našega podjetja, pet članska ekipa našega podjetja iz Slovenije, en Nizozemec in dva Nemca in tako naprej. Je najprej že ta izkušnja. Po delu v timu, v smislu pogajanja s ključnim kupcem na upravi ključnega kupca. Ker to kar imajo oni po celem svetu imajo po celem svetu, tam je pa uprava. In na drugi strani so bili sogovorniki iz vrha tega podjetja, od glavnega nabavnika, direktorja nabave, direktorja kadrov in tako naprej. In ne moreš, da se ti ne zatresejo hlače po vsej teh letih izkušen in ne moreš niti, da ne bi se spraševal kaj lahko pričakuješ pa da ne boš zamočil. Ker to ni bil pravi čas za to. Tako je bilo to. In očitno je bil naš nastop toliko dober iz vsega, ki smo bili taki fantje iz vseh teh znanj, da smo dosegli to po kar smo prišli in smo v bistvu izposlovali imeli smo zagovor, tako kot ostala konkurenčna podjetja imela, smo izposlovali takrat master vender supplier. Se pravi za več držav, ne samo za Slovenijo. In tudi z največjim obsegom prometa smo potem to podjetje zavezalo s pogodbo. In moram reči, da tisti občutek, ko sem šel ven je bil verjetno eden najboljših občutkov v mojem življenju kot poslovnež. Noben te ne zna pripraviti na to, noben ti ne pove kako ti je, v nobenem učbeniku ne piše, to je pač to kar te zadane. To ti da neko zadovoljstvo, da se prvič nisem osmešil, da se nisem osramotil, da nisem osramotil podjetja ampak da so mi dali roko in so nam povedali, da smo nalogo opravili. S tem vidiš, da si vlagal v sebe in to je to. To je recimo ena pozitivna stvar. Zdaj pa negativna. Negativna stvar, ki se ti lahko zgodi je, da si včasih osebno razočaran nad neko potezo, podjetjem, nekaj kar nisi pričakoval. Najbolj važno je, da se v tem poslu osebna čustva da v stran. Se pravi, ravno prej sva govorila o tem da lahko v

zasebnem stiku deluješ in misliš da je to plus. Saj je. V večini primerov je, lahko pa se zgodi ravno da je to minus. In da nekdo v nekem slabem trenutku nekega dela zagrozi ti osebno, da ne bo več posloval s tabo dokler, ne vem, ker si to pač ti. ne vem kaj naj drugega rečem. In zdaj, takrat ne veš kaj narediti. Po navadi je tako, nobena juha se ne poje tako vroča kot se skuha. Ampak te prizadene. Jaz sem to doživel. Res ni bilo osebno. Bilo je pač v nekem določenem trenutku sem se pojavil kjer sem bil kriv za vso negativno energijo tistega dneva na strani ključnega kupca. Se pravi, načeloma osebno nič kriv, niti naše podjetja ampak kriv, ker je v tistem trenutku se zlomila ne vem kaj v procesu dela podjetja. In ker smo bili skupaj na eni konferenci, nisem vedel ali me je prizadelo ali me je šokiralo ali kaj me je. Ampak je bil ta odnos naenkrat drugačen in sem celo noč razmišljal kaj pa zdaj to pomeni. Zjutraj na zajtrku, ko sem bil na tej konferenci, sta prišli obe osebe iz tega podjetja – vse je bilo v redu. malo smo imeli včeraj slab dan. Pa ti naenkrat pade kamen dol in si misliš ali vi veste da sem jaz celo noč razmišljal o tem. Kaj pomeni, to da boste vse dobavitelje dali stran zato, ker je bila neka slaba volja. To je bil njihov način komunikacije, oni se s tem niso ukvarjali. In sem si mislil, da se mi pa to ne sme več zgoditi. Nekako moram se spraviti v neko situacijo, da ne bom več sodeloval v takih pogovorih. Bil sem res na napačnem kraju ob napačnem času. To pa ni bilo v redu. In zdaj, posla nismo zgubili. Sem jih pa slišal, ker bi pač tam sem bil in jih ne bi, če ne bi bilo tega osebnega kontakta, da se razumemo. Ampak razmišljaš, številke ti gredo po glavi, kaj bi bil zdaj najhujši scenarij, kaj to pomeni za naše podjetje. Dotakne se te. Zjutraj na kavi je bilo pa meni nič tebi nič. Nekateri ljudje bi panično odreagirali – iskreno povedalo, v taki situaciji greš in razmišljaš in kličeš direktorja in poveš kaj je bilo. Ampak ne smeš. Tvoja naloga kot skrbnik ključnega kupca je, da najdeš rešitev ali v mirnosti ali v načinu komunikacije ali da preveriš dvakrat povedano, tukaj moraš kot skrbnik reagirati pravilno, ker z lahkoto bi en napačen klic ali pa dva klica naredila paniko še drugje, ko so ljudje mirno spali. Pa bi drugi dan prišel in bi rekel nič ni bilo. Tako ne gre.

Se je v zadnjih nekaj letih povečalo povpraševanje po skrbnikih ključnih kupcev?

Večinoma v podjetjih s tujim lastnikom oziroma s tujim kapitalom. Ali v podjetjih ki imajo tukaj podružnice oziroma niso v lastništvo Slovencev. Ali v podjetjih, ki so slovenskega izvora ampak rabijo Key Account Managerja v tujini ne v Sloveniji. Ne vem zakaj, slovenska podjetja imajo – ne poznam podjetja v Sloveniji s KAM dejansko. Ampak poznam filozofijo tujih podjetjih zakaj hoče imeti skrbnika. In zanimivo, tudi slovensko podjetje bi ga imelo samo ne pri nas. In mogoče je to kaj zaradi izraza, kaj jaz vem kaj. Težko je najti. Povpraševanje se je povečalo samo s strani tujih podjetij se občasno pojavi. In enega smo imeli, ki je slovensko podjetje prosilo za tujino. Res smešna filozofija. Zato ker v praksi tako težko, ker razmišljam po slovensko, da bi dal skrbnika dal v tujino na slovenski način. To ne gre. Mislim da, recimo temu, da nismo še tako razviti. Ampak če zdaj nismo tako daleč – kdaj bomo tako daleč, da bomo zaposlovali Key Account Managerja. To mora samo podjetje pri sebi ugotoviti. Se pravi moraš delati v taki branži, kjer delaš z različnimi podjetji v Sloveniji. Se pravi z različno velikimi. Katera branža sploh to je? McDonald's ne vem. Naša branža je tipična, ker delaš z veliko različnimi podjetji v Sloveniji. Dobro vprašanje, kje bi res rabili skrbnika? Mogoče v turizmu. Ker moraš najprej definirat v kateri branži v Sloveniji

imamo ključne kupce. Pa da izhajajo iz ene platforme. Prav razmisliti bi moral zdaj. Skrbnik opravlja neko funkcijo, ki da varnost poslovanju podjetja. In ta podjetja morajo imeti to varnost v tem skrbniku. Ampak na drugi strani mora biti tisti, ki se gre to igro – če ti napadalca pripelješ v nogometni klub in ga veliko plačaš in da samo dva gola, navijači bodo jezni, čeprav so ga oni plačili. To je ista zgodba.

Bi še kaj dodali?

Ne, ker tole je bilo tako izčrpno, ker so bila vprašanja, ki so res šla na to zadevo. V osnovi nimam pravzaprav, bom rekel sem si še sam odprl kakšna vprašanja, mislim kaka dodatna obzorja. Pravzaprav sem začel razmišljati s kasnimi stvarmi se jaz ukvarjam v življenju. Bi pa povedal, meni recimo naziv Key Account Manager ne pomeni dosti. Recimo sam naziv ne. Bolj mi važno kakšno delo opravljam in dejansko to delo, ki ga opravljam. Bolj kot naziv mi pomeni to, da se trudim bit skrbnik. Kako naj rečem. Jaz sam spadam bolj med tiste ljudi ko, zdaj identifikacija s kartico – jo daš, ampak zdaj se ne predstavljaš, da si direktor ta pa ta. Bolj se mi zdi pomembno ,da nagovoriš ljudi na nek drugačen način.

Priloga 5: Globinski intervju z sogovornikom 4

Kaj je privedlo podjetje do vpeljave koncepta ravnanja s ključnimi kupci?

Preden sem nastopila na delovno mesto skrbnika v podjetju nismo imeli vpeljanega KAM-a. Rekli smo, da je najboljša, da si dam – nek naziv moraš imeti, čeprav ni to čisto moj naziv. Smo rekli, da je najbolje, da imam ta naziv, ker je to še vedno glavnina mojega dela. Kar je reciva, to je polovica mojega dela, polovica pa je ostalo. Še vedno je skrbnik ključnih kupcev področje, ki nam še vedno prinaša največ prihodkov. Zato smo se odločili, ker je pomembna funkcija v našem podjetju. V bistvu sem jaz kot nekaj zastavila. Da bi točno na tem delovnem mestu delali to ne. Delamo malo drugače. Je pa res, da smo malo specifično podjetje, kar se teh stvari tiče. Bolj konkretne, bolj globoke uvedbe KAM mislim, da zaenkrat ne bomo izpeljali. Zaenkrat to čisto funkcionira.

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

Ja sigurno. Točno se ve, kdo ima kaj čez, kdo odgovarja – tudi to je dobro imeti. Moraš imeti razdelane te stvari – kdo in za koga, jasno in glasno moraš imeti razdelano kdo za koga skrbi.

Kaj za vas pomeni ključni kupec?

To je težko vprašanje, kaj meni pomeni ključni kupec. Ja ključni kupec pomeni, da sva se midva že dogovorila za posel in ga potem v bistvu samo še pri njegovih željah, kar hoče pri nas naročiti, narediva tako, da bo on maksimalno zadovoljen.

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Kako imate v podjetju organiziran KAM? Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do dela skrbnika, opišite svojo pot.

Jaz sem prej prišla, sem bila na začetku za drugo nalogo. Jaz sem skrbnik ključnih kupcev, potem imamo dve punci, ki sta prodajni predstavnik. Se pravi oni dve izključno pridobivata, potem imamo še info oddelk, kjer je vodja pravne službe in dve administratoriki. Ena malo manj, ena malo več kar se tiče administracije. Potem imamo programerje, zunanje računovodstvo in dva lastnika, se pravi direktorja, ki sta kot neki kreativni del ter pridobivanje poslov. tako imamo razdeljeno. Jaz sem prišla kot v bistvu najprej pisanje ponudb, čisto popolnoma nekaj drugega, tako da na začetku sem samo pisala, potem pa sem se preusmerila, ker smo videli, da mi je to ok in da mi leži to področje – sem se torej preusmerila v skrbnika ključnih kupcev.

Ali se vam zdi, da je obstoječa shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Ne, kar deluje. Samo vedno je v Sloveniji pri teh manjših podjetjih problem to, da vsi moramo delati preveč področij. Na preveč široko je zastavljen. Mene najbolj zanima pisanje

in mogoče pridobivanje, mene mogoče že malo premalo, da bi se s ukvarjala izključno z obstoječimi. Jaz bi rajši šla malo drugam in res, ker skrbim tudi za socialna omrežja, za Google Analytics. Rajši bi se usmerila na digital, tudi izobražujem se veliko na tem področju. Tako da, skrbnik ključnih kupcev je meni osebno malo premalo. Mogoče ti po določenem času ne predstavlja več izziva. Večji adrenalin začetim pri pridobivanju novih ter pri drugih stvareh.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere tri sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

Prva je sigurno komunikativnost in všečnost, samozavest, dober nastop. pa predvsem res moraš biti ljudem simpatičen. Mi delamo veliko po telefonu. Reciva četrtino tudi v živo in če se ljudem ne znaš približati, konkurenca je res ogromna pri nas. Tako da moraš biti že na prvo žogo zelo simpatičen. Pomembni sta tudi samostojnost in samoiniciativnost. Tukaj moraš biti zelo samoiniciativen. Poleg tega moraš biti res odziven.

Kako dobro razumete panogo vaših ključnih kupcev? Kako to razumevanje občutijo vaši ključni kupci?

Panoge naših ključnih kupcev so zelo različne. Kar se tiče kuponske prodaje imam večino ključnih kupcev iz turistične panoge. Tukaj moraš precej vedeti. Jaz vsakega, tudi ko dobimo novega, veliko sem šla tudi pogledat, tako da sem skoraj že povsod bila, tudi na sestanke grem, ker je čisto drugače, če prideš tja malo pogledat, te oni malo popeljejo naokoli, da vidiš s kom delaš. Drugače pa definitivno moraš se pozanimat, moraš vedeti, moraš dati občutek, da ti veš in ne da oni tebi razlagajo zadeve.

Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

Ne, zato ker ni to v mojem interesu. Sem šla delati diplomo iz digitalnega marketinga in šla sem na en tečaj za kreativno pisanje. Nisem tukaj mogoče čisto – če bi hotela bi seveda lahko šla. Izključno za delo skrbnika nimamo posebnih izobraževanj.

Želite oz. potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju? Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Vedno rabiš, vsak dan bi se lahko izobraževali. Kar se tiče mogoče pogajanj. Tukaj moraš biti zelo – ne vem, mogoče pogajanje, tukaj bi se dalo izboljšati.

Kako menite, da osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost) vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

Veš kaj, na pozitivno sigurno vpliva, da si ljudski človek in da se hitro lahko razumeš z različnimi karakterji. Tukaj je zelo psihološko vse skupaj. Ti moraš vsakega malo prebrati in se potem njemu prilagoditi, ker on se tebi ne bo. Ti si tisti, ki se mu moraš prilagoditi.

Druga stvar, negativna je, da sem se jaz mogoče na tem delovnem mestu naučila, da sem mogoče bila zelo zamerljiv človek. Če se mi kdo na hitro zameri. Ampak to je posel, žal. Posel je nekaj, osebno je drugo. Če mogoče s kakšnim prideš na osebno raven, se mogoče kaj zameriš ali tudi v poslu, da se mogoče kaj zameriš, da se on ne drži določenih dogovorov, ki smo se jih dogovoril in igraš na karto zaupanja. In te on izigra. Moraš požreti in se delati, kot da ni bilo nič in da nisi bil ti v tem primeru prizadet. To je mogoče malo negativno, to kar sem se jaz mogla naučiti. To je posel, gremo naprej, jaz bom še prijazna do njega – rabim ga. To je bilo pri ključnem kupcu. Je izigral moje zaupanje. Ampak še vedno sodelujemo. Saj teh je bilo več.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite?

To pa lahko govoriva o številki blizu sto. Mi smo specifika. Mi imamo dnevne ponudbe, saj veš kako poteka to. Kar se tiče kuponske prodaje in tega je res ogromno. Če ne še več. Moraš vedeti, da nimam s kakšnimi – dva mesca, tri se ne slišimo. Ampak še vedno, jaz sem njegova skrbnica. Ali pri oglaševanju. Vzame trikrat na leto pri meni. Ampak to je moj, jaz sem njegova skrbnica. Že agencijam sem jaz skrbnica. Že tega je veliko. Ali ne vem, imam tudi večje lepote studie, če poznaš kakšne. Se ne slišimo tudi po eno leto in imamo samo enkrat na leto akcijo ampak to je za moje pojme moj ključni kupec. Ne vem kako je v teoriji, jaz povem kako imamo v praksi. Mi imamo povprečno 15 ponudb novih na dan. Zdaj pa računaj. Z enimi se manj ukvarjam, z enimi več, ene predam. Ti dve naši prodajni predstavnici, jih oni dve malo še prevzameta. Tudi tukaj bi lahko rekli, da sta oni pomoč oziroma podpora meni kot skrbnici. Par ključnih kupcev sem tudi pridobila. Mislim, da skrbnik ključnih kupcev mora pridobivati tudi. In ja, so tudi taki, ki delamo tedensko.

Ključne kupce obravnavate drugače. Kako? Kakšen pristop uporabite? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Zame je, v mojem primeru, čisto navaden kupec je tak ki pošlje povpraševanje in mogoče enkrat, dvakrat sodelujemo potem pa ne več. V tem smislu, da tudi on nas kontaktira. Pri našem primeru pri ključnih kupcih, ključne kupce s katerimi delam jih jaz kontaktiram in jaz želi z njimi delati. Tudi oni posledično. Še vseeno – pri nas je taka konkurenca, da ok smo med tremi največjimi ampak vseeno, jaz moram skrbeti, da so ponudbe na portalu in da midva sklepava naprej. Zasebno se ne družimo. So mi velikokrat – recimo jaz na počitnice zelo redko še hodim po polnih cenah. S kakšnimi smo v zelo, zelo dobrem odnosu. Recimo s petimi ali desetimi. Tako da jih lahko pokličem in rečem ali lahko pridem čez vikend in lej vedno bo ponudba tako kot je treba. Z enimi pa ne. Z enimi pa nikakor ne prideš, je strogo poslovno. Pa lahko zelo dobro sodeluješ in si res na vezi ampak nikoli pa ne boš prestopil tega praga domačnosti. Mislim, da z nekaterimi se ne ujameš energijsko. Jaz verjamem v te zadeve, s kakšnimi pa se – odvisno od tipa človeka.

Kaj od vas pričakujejo ključni kupci?

Vedno ko so težave, recimo ko so reklamacije, kakršna koli vprašanja, kakršnikoli problemi se obrnejo name. Tudi, kar se tiče vzpostavitve, dodatnega vključevanja se obrnejo name. Tako da pričakujejo, da jaz naredim kot cel komplet. Da jih objavim, jih dobro izpostavim, da do konca skrbim za njih in tudi takrat, ko se gre za plačilo, se obrnejo name. Za vsa vprašanja – vedno se obrnejo name.

Kako pogosto komunicirate s ključnimi kupci? Se vam zdi dovolj?

Dnevne interakcije sigurno skoraj pri nobenemu ni. S tistimi, ki delam več so recimo tedenske, štirinajstdnevne. Povprečno so največkrat mesečne. S tistimi, ki so pa letno – je pa komunikacija enkrat na tri ali štiri mesece.

Se je že zgodilo, da je ključni kupec dobil občutek, da z njim premalo komunicirate oziroma da se mu ne posvečate dovolj?

Ne, ker pri nas s katerimi delamo, se mi zdi manj kot imajo klicev, bolj so veseli. Tu je spet specifika. Mogoče pa so dobili ampak dvomim. Ključne kupce smo že izgubili, razlogi so bili mogoče, da se pri nas ni tako dobro prodajalo in so šli drugam probati in se je tam boljše prodajalo. Predvsem zaradi prodaje.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)?

Telefon, e – pošta ali osebni stik. Ta je še vedno eden najboljših.

S kom največ komunicirate (npr. skrbnik vašega ključnega kupca)?

V našem primeru so to vodje prodaje največkrat ali vodja marketinga. Načeloma med mano in eno osebo. Redko, so primere, kjer bi komunicirala z več osebami iz podjetja ključnega kupca. Po navadi je samo ena na ena. Odnos je tudi zato lažji.

Kako bi vi ocenili vaš odnos s ključnim kupcem? Bi bilo mogoče odnos izboljšati?

Idealnih odnosov ni. Ne veš kaj je zelo pomembno, kar sem ugotovila v treh letih – da vsaj enkrat letno si vzameš čas in da greš do njih s kakšnim manjšim darilom, da si vzameš res eno urico in da se greš malo pokazati. Da se malo družimo. Ali da mogoče narediš kakšen manjši dogodek v svojem podjetju, jih povabiš. To se me zdi, da manjši dogodki, da so zelo dobra gesta.

Ali oblikujete načrt poslovanja s ključnim kupcem? Če da, katere so sestavine načrta?

Moja šefica bi želela to ampak jaz imam enostavno preveč dela. Imam zelo slabo narejeno kar se tiče Excelove tabele, tako da me je zadnjič kregala, da bom morala to enkrat res urediti, ker jaz imam vse po zvezkih. Tudi ko oziroma če bo kdo kdaj za mano prišel – si z mano res

ne bo, kar se tiče kontaktov, ne bo mogel dosti pomagati. Veliko stvari imam v glavi, kar ni dobro. Lej to je sigurno pri meni slabost, da nujno bi mogla več delati na Excelovih tabelah in razdeljevati te stvari – ampak žal ne morem. Potem bi lahko delala 12 ur na dan. CRM imamo, imamo sistem, notri vtipkaš tisto kar rabiš, dobiš vse podatke. To imamo, ker imamo dobrega programerja. Ampak to je za vse kupce, za ključne kupce nimamo nič posebnega. Načrt poslovanja pa enkrat bo.

Kako razporedite svoj delovnik, katerim dejavnostim namenite največ časa?

Primarna dejavnost je še vedno naš koledar, ki ga je potrebno zapolniti. Se pravi naše dnevne ponudbe, tukaj največ delam s ključnimi kupci. Potem ostalo je oglaševanje, skrb za socialne medije, skrb za PR – članke, tako da tukaj – predvsem je pa primarno, pol dneva mi gre sigurno za pripravo ponudb oziroma pridobivanje. Ponudbo pripravijo drugi. Kar se tiče dela na terenu, to je kar res. jaz recimo povprečno takrat, reciva, ko je sezona, zame je sezona od oktobra do maja, imam sigurno dva sestanka na teden. To je sigurno res, da mora skrbnik kar precej – ta stik osebni je še vedno zelo pomemben.

Kakšne so vaše naloge kot skrbnik ključnih kupcev?

Jaz skrbim za naša največja podjetja s katerimi delamo – kar se tiče kuponske prodaje. Delam tudi z agencijami, to je oglaševalski del. Ker agencije pri nas naročijo preko naročnika pri nas – na primer zavarovalniško podjetje dela preko agencije, potem pa agencija pri nas naroči, kar je zavarovalniško podjetje naročilo. Ampak pokrivam tudi pridobivanje novih, čeprav tudi to skrbnik naj bi delal. Da pridobiva nove. Če pogledaš zaposlitvene oglase, skoraj vedno piše pridobivanje novih kupcev.

Kdo v podjetju je zadolžen za doseganje profita na podlagi odnosa s ključnim kupcem? Do katere mere se vi počutite odgovornega?

Skrbnik je sigurno najbolj obremenjen, kar se tiče finančne plati. Ti moraš največ denarja nositi ali vsaj toliko, kot si ga vsa leta. Plus pridobivanje. Saj pravim, res me zanima, kaj boš na koncu pridobila ampak pridobivanje je tudi ključno za skrbnika. Finančni pritisk torej je. Predvsem zaradi mesečnega plana. Potem se počasi tudi navadiš delati pod takim pritiskom, se nehaš sekirati, tako da s tem se niti ne obremenjujem. Jaz dam vse od sebe potem pa – včasih tudi ni vse od tebe odvisno, tudi če dobivaš tiste ponudbe, ki jih moraš, če ne ljudje ne kupujejo, spet ni vse od tebe odvisno.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem?

To je v bistvu s katerimi našimi največjimi ko delamo, gre po navadi moja direktorica z mano na sestanek. Tako da ja, seveda je tudi ona vključena, ker to so le velike stranke in včasih je dobro, da se tudi direktorica prikaže.

Na kakšen način vodstvo podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Seveda me podpirajo. Skrbnik mora biti v našem primeru. Absolutno podpirajo. Meni je podpora že to, da mi zaupajo, tako da se ne vmešavajo v moje odločitve, ker v bistvu imam zadnje odločitve, ne rabim spraševati več nobenega. Mogoče kar se tiče res čisto tistih najbolj ključnih zadev ampak teh je recimo deset na leto. Kar se tiče tega, je predvsem zaupanje njihovo mi veliko pomeni, da se sama odločam ter da lahko izvedem. Mogoče tudi če kaj ne naredim najboljše, da mi stojijo ob strani. Imam podporo.

Kako pogosto vodstvu predstavljate svoje delo oz. rezultate s ključnim kupcem?

Jaz sem za svoje delo odgovorna direktorici oziroma obema direktorja, ki sta tudi lastnika. Pri nas je lastnik tudi direktor. Imamo tri lastnike, en je programer, dva sta direktorja. Mi imamo enkrat na teden sestanek, tako da takrat gremo čez veliko stvari. Tako da enkrat tedensko. Vse kar je trenutnega dogajanja, kar se tiče njih in potem gremo tudi pogledati kakšne stvari, kaj bi lahko izboljšali, katere stvari so se dobro odpirale. Imamo tudi veliko analitike, torej pregledamo ogromno analitike, recimo katera sporočila so se odpirala, kateri naslovi so pritegnili pozornost. Hočemo nekoga še bolj izpostaviti in naredimo poseben mailing. O tem se vsem pogovorimo, kako bi lahko to boljše naredilo, zakaj se ni dobro odpiralo, zakaj se je, kje bi jih lahko še dodatno oglaševali in tako naprej.

Kako se vodstvo odzove na težave?

Mislim, da odreagirajo pravilno. Jaz sem že tako ali tako zelo samokritična tako da jaz, ko naredim napako – da bi imela šefico, ki bi me ob zid postavila, verjetno ne bi bilo dobro. Tako da ja, tudi se povzdigne glas ampak to je po navadi čisto človeška napaka. Ker mogoče kakšne stvari – res je veliko dela, včasih se mudi, pri nas je včasih iz danes na jutri. Tako da, mislim da je pravilno. Če bi bilo to na nivoju mobinga, bi jaz verjetno tudi hitro odšla, ker ne bi prenašala pritiska. Če se pojavijo kakšne težave, to rešujemo na sestanku. Vedno si povemo, zadeve rešimo, do zdaj še ni bilo težav.

Ali imate KA tim? Kako delujete z njimi (opišite odnose, komunikacijo)?

Poleg omenjenih punc, je info oddelek cel. Kar se tiče pravnih zadev – jaz nisem pravnica. Imam pravnico, ki mi pomaga pri pogodbah. Ni pa krovne letne pogodbe, ko delamo mi naredi vse pravnica. Jaz povem samo ključne informacije, katere pridobim na sestanku z mojim ponudnikom, potem pa predam njej. In ona mi vodi pravne zadeve. Kar se tiče finančne službe mi tudi info oddelek vodi to. Ko rabim kakšno finančno poročilo, ko rabim kakšne obračune pregledat, to mi tudi vse naš info oddelek naredi. Kar se tiče programerskega dela, mi tudi vse naš programer naredi. Če kaj rabijo moji ponudniki ali da mi rečejo, da bi oni tudi radi to imeli – to mi on naredi. Tako da ja, imam ogromno podpore. Prav KA ekipe nimamo, ker nas je v podjetju skupaj deset. Zaenkrat tudi ni potrebe po tem.

Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

Mislim da ja. Morajo me poslušati. Jasno se ve kakšno delo opravljam. Mi smo manjši. Mogoče je v večjih podjetjih mogoče malo drugače.

Ali imate na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujete za opravljanje dela?

Če mi kaj manjka, kar se tiče računalniškega dela mi programer zelo hitro naredi. Tako da mi imamo res to zelo urejeno.

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno/nefinančno)?

Nagrajevanje imamo malo drugače. Tako da, jaz čisto direktno nisem nagrajena, ker delamo kot skupina. To imamo malo drugače. Ne vem kako bi ti razložila. Imamo določen prag, ki ga moramo doseči ali pa ne. Če ga dosežemo dobimo izplačano provizijo. Vsi skupaj. Tako da vsi delamo za enega. To je – sigurno so mogoče kakšne slabosti, ampak jaz vidim prednosti. Smo že vse načine probali in je super, ker delaš skupno. Zame kot za skrbnico pa ni posebnega sistema nagrajevanja. Nagrajevanje je finančno. Zame so nefinančno nagrajevanje moja izobraževanja, ki so bila precej draga. Tako da tukaj je bilo res super. Zame je to največja nagrada.

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja?

Seveda sem zadovoljna.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Res sem zelo zadovoljna. Delam tisto kar mi je všeč. Rada grem vsak dan v službo in res me veseli. Vidim prihodnost, predvsem v digital, ker kuponi bodo šli čedalje bolj navzdol. Mi res delamo še druge stvari, tako da zato – zaenkrat je res super. Glede dela skrbnice – rada bi, da zrastemo kar se tiče oglaševanja in da presedlam tja. Na moje mesto skrbnice pa pride nekdo drug. Ena izmed punc, ki je zaposlena v podjetju, moja desna roka, ona bi bila idealna za to delo.

Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Ena najslabših izkušenj je bila zaradi vodje prodaje nekega hotela v Sloveniji. Res sva se dobro razumela, tudi spoznala sva se, dvakrat sem bila tam na vikend oddihu. Potem pa smo mi začeli preverjati z našo zunanjo službo, ki nam je preverjala mimo kupona. To je pri v naši branži eden največjih problemov. Vidiš ponudbo, ki ti je všeč in potem pokličeš tja in rečeš, da si videla to ponudbo in vprašaš, če lahko prideš tja za isto ceno, brez kupona. To je naš največji problem. Ne samo pri nas, celotne branže. In mi smo začeli to ogromno preverjati in največje razočaranje, da je bil eden mojih najljubših ponudnikov med njimi.

Res sem mu šla vedno na roke, dodatno sem ga oglaševala in potiskala naprej in naredila vse kar je želel. Še v akciji sem mu znižala provizijo, one je šel pa mimo kupona prodajati. To je bila ena najhujših prigod. Zdaj sva se spet slišala po dolgem času. Mi smo takrat tudi zagrozili – imamo v splošni pogodbi, da v primeru kršitve plačaš kazen 5000 evrov. Sicer te kazni nismo dali, kljub pravni podlagi ampak smo jih prvič samo opozorili. Ne moramo nehati delati, radi bi pa da lepo sodelujemo. Tako da upam, da drugič ne bo tega naredil. To je bila res grda izkušnja. Vedno pravim – v poslu ne vem če so prijatelji. Redko. Znati moraš odpustiti.

Bi še kaj dodali?

Mogoče edino to, da pri delu skrbnika moraš bit res človek – jaz opažam, res smo veliko ljudi zamenjali, res moram hitro preklapljat iz enega na drugega, iz tega področja na drugega. Prej si mi vprašala kako je sestavljen moj delovnik, jaz delam več stvari hkrati. Eno stvar začnem, jaz že drugo delam ali recimo kadar moram pisati – takrat ostanem doma, ker me sicer hitro zmoti preveč stvari. Moraš bit karakter za to. Zdi se mi, da je to področje, to delovno mesto zelo necenjeno. Mislim, zelo tako podcenjeno. Glede pridobivanja – meni je tako čisto logično, jaz sem tako naučena, da mora skrbnik tudi pridobivati nove stranke. Ampak če tako pogledava je pa res, pridobivanj ni del skrbnikovih nalog. Res ni pglavitno, ker ti zmanjka časa. Zdaj govoriva res o velikem podjetju, na primer tisoč zaposlenih. Ne moraš zraven še pridobivati, za to so tržniki. Pri nas je drugače. Jaz ko pridobim enega ponudnika, on meni ne prinese milijonov. Nekomu pa lahko in logično, da bodo potem za takega kupca tudi bolje skrbeli in si zanj vzeli čas.

Priloga 6: Globinski intervju z sogovornikom 5

Zakaj je bil v vašem podjetju vpeljan način ravnanja s ključnimi kupci (KAM)?

Vpeljava skrbništva s ključnimi kupci za poslovne uporabnike je bil nujen ukrep, saj si ne predstavljamo poslovanja s poslovnimi uporabniki brez skrbništva.

Kaj za vas pomeni »ključni kupec«?

Ključni kupec je poslovni uporabnik, ki je za podjetje zelo pomemben. Razlogi so lahko različni: velikost stranke, prihodki, strateški razlogi, referenca...

Je v kakšnem primeru prišlo do izboljšane ponujene vrednosti kupcu kot rezultat pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

/

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do delovnega mesta skrbnika, opišite svojo pot.

Začetek je bil v klicnem centru, po internem razpisu je sledilo napredovanje v skrbništvo ključnih kupcev.

Kakšna je organizacijska struktura KAM-a v vašem podjetju? Ali se vam zdi, da je obstoječa organizacijska shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Skrbništvo poslovnih uporabnikov je del skupine Prodaja poslovnim uporabnikom. Da.

Ali zaradi obstoječe organizacijske sheme prihaja do kakšnih težav (npr. pri komunikaciji)? Ali bi jo spremenili?

Trenutno ne prihaja do težav zato ni potrebe po spremembah.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

/

Kako dobro razumete panogo vaših ključnih kupcev? Kako razumevanje občutijo vaši ključni kupci?

Panoge so različne in potrebno je poznati poslovanje kupcev ter njihovo vizijo, strategijo, plane

Ali menite, da vaše znanje zadošča za doseganje najboljšega odnosa s ključnim kupcem?

Da.

Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

Izobraževanja – interna in eksterna, prodajne veščine, pogajanja, komunikacija.

Želite oz. potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju? Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Time management.

Ali vidite kakšne osebne vplive (starost, izobrazba, osebnost), ki vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

Starost in izobrazba nimata nobenega vpliva. Osebnost človeka ima izjemen vpliv na odnos s kupci, skrb za njih in poslovno sodelovanje.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite oz. ste skrbeli?

Odkvisno od velikosti ključnih kupcev, regijske razdelitve. Skrbnik za velike stranke jih ima cca 30 strank v skrbništvu, ostali ki skrbijo za manjša podjetja pa 80 – 100.

Ključne kupce obravnavate drugače od »navadnih« kupcev. Kako? Kakšen pristop uporabite (druženja, poslovna kosila, telefonski pogovori)? Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno?

Vabila na poslovne dogodke, kosila. Ne.

Kaj menite, da od vas pričakujejo ključni kupci?

Da jih razumemo, iščemo rešitve za njih.

Kako pogosto komunicirate s posameznim ključnim kupcem (npr. na tedenski ali mesečni ravni)? Se vam zdi dovolj?

Nekaterimi tedenski, nekaterimi mesečni. Da.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)? S kom največ komunicirate (npr. s skrbnikom iz podjetja ključnega kupca, managerjem, prodajnikom ipd.)?

Največ e – pošta, klici, osebni sestanki. S skrbnikom iz podjetja ključnega kupca.

Kako bi vi ocenili vaš odnos s posameznim ključnim kupcem? Kakšna so vaša pričakovanja glede odnosa? Bi bilo mogoče odnos izboljšati in na kakšen način?

Odnos je v redu. Izboljšava bi bila v smeri, da se spozna vse ključne ljudi pri stranki (odločevalec, direktor, uprava). Kontaktna oseba ni nujno, da je odločevalec, kar pa otežuje poslovanje, ko gre za prodajo, podpisom pogodb ipd.

Ali oblikujete načrt poslovanja s ključnim kupcem? Če da, katere so glavne sestavine načrta?

/

Kako razporedite svoj delovnik, katerim dejavnostim namenite največ časa? Ali veliko dela opravite na terenu ali večino časa preživite v pisarni?

Terensko delo – obiskovanje obstoječih strank. V manjšini tudi pridobivanje novih kupcev. Administracija – posredovanje vseh strankinih zahtev v podporo prodaji (naročila telefonov) in v naročniško službo (vklopi, izklopi, vse spremembe vezane na kupca).

Sami ne pripravljamo dokumentacije, vse nam pripravlja podpora prodaji. Dnevno smo v stiku z podporo prodaji in naročniško službo, po potrebi tudi s tehniki in s pravno službo.

Kakšne so vaše primarne in sekundarne naloge kot skrbnik ključnih kupcev?

Dnevna skrb za kupca (administracija e – pošte in urejanje njihovih zahtev), obiski kupcev, administracija (naročila, pogodbe, ponudbe) in poročila.

Menite, da ste vi osebno v podjetju zadolženi za profit podjetja (na podlagi odnosa s ključnim kupcem)?

Da.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je v vašem podjetju vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem?

Vodja prodaje poslovnim uporabnikom, direktor, tudi uprava.

Komu odgovarjate za svoje delo (vodji skrbnikov, neposredno vrhnjemu mng., ali komu drugemu)?

Vodji prodaje poslovnim uporabnikom.

Ali menite, da vrhnji management podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Da.

Ali vas vrhnji management vključi v načrtovanje dolgoročnih ciljev podjetja?

Ne.

Kako pogosto vrhnjemu management predstavljate svoje delo oz. rezultate s ključnim kupcem (npr. na mesečni ravni)? Kaj vse mu predstavite v poročilu?

Tedensko, pripravi se pregled tekočega tedna in plani za prihodnji teden.

Kako se vrhnji management odzove na morebitne težave pri vašem delu?

Išče z nami rešitve.

Ali imate KA tim (opišite odnose, komunikacijo z njimi, koliko članov sestavlja tim, so člani redni ali začasni, kako rešujete morebitne spore)?

KA team je podpora prodaji, ki izvaja vsa naročila aparatov in pripravlja vso potrebno dokumentacijo (pogodbe, aneksi, obrazci za spremembe) Naročniška služba je naš dnevni support, ki pa izvaja vse vezano na naročnika (vklopi, izklopi, vse spremembe, pritožbe).

Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

Da.

Ali imate na voljo sredstva za uspešno opravljanje dela (tehnologija, podpora)? Katera sredstva menite, da najbolj potrebujete za opravljanje dela?

Da, tako tehnologija kot podpora prodaji. CRM orodje.

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno ali nefinančno)? Kakšna oblika nagrade vam več pomeni? Na podlag česa vrhnji management ocenjuje vašo uspešnost (npr. na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?

Finančno. Večinoma finančna oblika najbolj motivira zaposlene. Prodajnih rezultatov.

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja? Kaj bi vi spremenili?

Da.

Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Najboljše so odnosi s strankami, ki jih gradiš skozi leta. Najslabše je tempo v prodaji.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Sem.

Priloga 7: Globinski intervju z sogovornikom 6

Zakaj je bil v vašem podjetju vpeljan način ravnanja s ključnimi kupci (KAM)?

Nimamo zelo strukturirane prodaje, zato ker smo majhno podjetje – nas je trenutno 13, kar pomeni, da v prodaji, neposredno v prodaji delam samo jaz. Potem je še direktor, ki tudi delno prodaja in potem je še office managerka, ki tudi zaradi nekih interesov, osebnih zgibov ima željo tudi prodajati. Tako da gre tudi ona občasno na kakšen sestanek. Ampak nimamo prodajne ekipe in nimamo tega organiziranega, strukturiranega načina. Tako je – tisti, ki je bil v podjetju v kakršnem koli kontaktu, je na nek način njegov skrbnik. Tudi CRM, ki smo ga šele pred kratkim vpeljali, ki ga imamo, tista oseba vnese stranka in hkrati postane skrbnik in z njimi dela tudi v prihodnje. Kot rečeno, direktor, ki upravlja, posredno tudi prodaja oziroma tudi neposredno, ampak ne dela samo tega. Tako da on, jaz in office managerka smo skrbniki.

Kaj za vas pomeni »ključni kupec«?

Ključni kupec je tisti, ki redno kupuje, se pravi, ki je v zadnjem letu kupil vsaj enkrat in ki je kupil, naročil neko storitev, ki je naša core storitev. Naša core storitev je head hunting, se pravi iskanje novih ljudi, imamo še neke druge storitve kot so testiranje ali outplacement. To so storitve, ki so tudi cenovno nižje vrednosti in če samo to kupi avtomatično ne postane ključni kupec. Se pravi, da kupi storitev iz naše temeljne dejavnosti ter da je v zadnjem letu kupil vsaj enkrat. Zdaj seveda, kot direktorica prodaje, se primarno vedno – vemo, da največ posla pripeljejo obstoječi kupci, se pravi kupci, ki nam že zaupajo in so z nami že dlje časa. In to je naša temeljna baza. Mogoče kot mi head hunting smo tako specifični, res malo je podjetij, ki res kontinuirano kupujejo. Lahko kupijo, potem pa dve leti nič ne kupijo, potem pa spet kupijo, zato ker rabijo človeka ali celo ekipo ljudi in takrat eno leto lahko z njimi ogromno delamo, potem pa dve leti nič ne delamo – to ne pomeni, da nismo več sploh v stiku z njimi in da z njimi ne komuniciramo in ne kontaktiramo ampak potem, ko se znova pojavi potreba, ko so v nekem razvojnem ciklu ali se spremeni strategija ali imajo povišano rast pa nas spet potrebujejo. Tako je specifično. Imamo recimo tri stranke, ki redno kupujejo čisto vsako leto, velika večina se jih pa zamenja. Skratka od dinamike, od njihove dinamike je odvisno koliko sodelujemo z njimi. ni mogoče vnaprej načrtovati koliko bodo kupili, v kakšnem obsegu, zelo težko načrtujemo.

a) PRIDOBIVANJE SKRBNIKOV IN UMESTITEV V ORGANIZACIJO

Na kakšen način so vas zaposlili (znotraj ali zunaj podjetja)? Če ste v podjetju napredovali do delovnega mesta skrbnika, opišite svojo pot.

Sem direktorica prodaje, delo skrbnika opravljam že od samega začetka v temu podjetju.

Kakšna je organizacijska struktura KAM-a v vašem podjetju? Ali se vam zdi, da je obstoječa organizacijska shema primerna za vaše delo oz. podpira koncept KAM?

Tako je. Če prav razmislim, vsi delamo, jaz tudi občasno komuniciram s ključnimi kupci, ampak prav skrbnik teh treh ključnih kupcev, ki pri nas redno kupujejo je direktor. To gre bolj zgodovinsko gledano, zato ker to so v bistvu praktično kupci, ki so od začetka z nami – naše podjetje je staro šest let. In v bistvu od dneva ena kupujejo oziroma so naša redna stranka in ko sem prišla v podjetje pred letom in pol sem se fokusirala predvsem na pridobivanje novih kupcev. Tako da te tri, v resnici skrbnik je on, v tem klasičnem pomenu. To ne pomeni, da jaz z njimi sploh ne komuniciram. Tudi zato ker, recimo podjetje x je zelo veliko podjetje in z njimi ogromno delamo in sodelujejo ostali kolegi. Ni tako, da je ena oseba tista, ki je v stiku z njimi. pri nas polovica podjetja komunicira z podjetjem x. ker imamo različne projekte na različnih nivojih in komuniciramo z različnimi ljudmi. Tako da, moja naloga, primarna naloga je bila, ker je podjetje takrat imelo neke stalne kupce in je bila primarna naloga predvsem razvijati nove oziroma iskat nove kupce, zato ker smo želeli predvsem pospešeno rasti. Nekateri te novi kupci so danes že ključni kupci, ker so že zadnji dve leti recimo kupili vsaj eno večjo storitev, drugače je pa moj čas sestavljen tako – petdeset odstotkov časa delam z obstoječimi, petdeset pa recimo z novimi. Želja predvsem pri nas je tako organizirano, da projekt pripelje prodaja, potem ga pelje vodja projektov. Izvede ga vodja projektov. In želja je, da potem, ko začnemo s podjetjem sodelovati, ko vodja projektov vzpostavi stik z njimi tudi nadaljuje stik z njimi. tako da občasno smo mi še vedno v stiku, ampak naš fokus bo vedno pridobivanje novih kupcev. Čim so enkrat obstoječi kupci, delajo tudi kolegi z njimi, ki izvajajo projekte in so potem oni v kontaktu z njimi naprej.

b) POTREBNE KOMPETENCE

Katere sposobnosti vi ocenjujete kot nujno potrebne za uspešno opravljanje dela?

Prvo bi izpostavila čustveno inteligenco, se pravi mora zelo dobro poznati podjetje, ki ga pokriva in potem osebe. Se pravi osebe v smislu, da ve, kdo so osebe, pa ne samo ena ampak, da pač pozna celo mrežo ljudi, ki so relevantni za njega in navzgor in navzdol in da tudi zelo dobro ve, kdo so formalni odločevalci in kdo so neformalni odločevalci. In da to lahko dobro spozna in zato da se lahko z njimi naveže dober stik in dolgotrajen stik, se mi zdi čustvena inteligenca. Bi jo najprej izpostavila, zato ker edino na ta način kot rečeno lahko ti razviješ dovolj dober oziroma že na pol prijateljski odnos z različnimi osebami v podjetju. Potem zagotovo recimo vztrajnost, enostavno, da vedno znova najdeš razloge in kontakte in da znaš se res dobro vživeti v kupca. To da ga res dobro spoznaš in da se znaš vživeti v njega. Se pravi poleg čustvene, da znaš dobro oceniti in da ga znaš dobro razumeti in posledično, da mu ponudiš tisto, kar on potrebuje, ne da mu ti prodajaš tisto, kar je tvoja storitev. In nenazadnje, da si zaupanja vreden.

Ste bili deležni kakšnega usposabljanja za delo s ključnimi kupci? Opišite.

Ne, v tem podjetju ne.

Želite ali potrebujete dodatno usposabljanje na tem področju?

Moram reči, da jaz sem v prejšnjih podjetjih taka tovrstna izobraževanja imela. In prodajna in prav z vidika obvladovanja ali skrbništva s ključnimi kupci. Tako da, sem ta znanja s seboj prinesla. Zaenkrat smo še premajhni in premladi, da bi prišli do tega nivoja. Bomo zagotovo čez nekaj let, da bomo tudi to potrebovali.

Katere sposobnosti oz. znanja vi menite, da bi še morali pridobiti da bi izboljšali svoje delo?

Zagotovo, tu velja neka splošna prodajna teorija ampak je več teorij in tudi ta znanja se ves čas dopolnjujejo in nadgrajujejo, tako da tukaj tu se mi zdi, da tako kot na vseh področjih je tudi tukaj potrebno kontinuirano izobraževanje. Ni tako, da v bistvu, delo skrbnika je zelo kompleksno, ker moraš znati od nekih prodajnih veščin, do komunikacijskih veščin, do koordinacijskih veščin, delno tudi administratorskih, delno tudi moraš obvladati tudi IT, po navadi CRM, potem moraš znati tudi poročati o svojem delu, tako da je dosti kompleksno delo. S tega vidika, so vedno področja, ki jih moraš izpopolnjevati in nadgrajevati. Tudi tuji jeziki, ko delaš nekaj časa na nekem trgu in ko trg postane premajhen moraš se ozirati naprej, potem potrebuješ tudi ta znanja. Ves čas se je potrebno nadgrajevati in izpopolnjevati.

Ali vidite kakšne osebne lastnosti (starost, izobrazba, osebnost), ki vplivajo na vaš odnos s ključnimi kupci?

Težko je dati odgovor, ker tako kot je mogoče starost enkrat lahko pomanjkljivost, je lahko drugič prednost. Odvisno, kdo je tvoj sogovornik, ker so zelo različni, včasih so mladi, včasih so starejši. Mogoče bi rekla, kar se tiče skrbništva ključnih kupcev, ko prideš na nivo najvišjega managementa sigurno je nekoliko višja starost lahko prednost, zato ker pač na najvišjem managementu imaš po navadi sogovornike, ki so 40+ in sigurno oni drugače gledajo na sogovornika, ki je nekako iste starosti, kot če pride nekdo, ki je star 25 let. Starost zagotovo lahko do določene mere vpliva. Spol ne bi rekla. V naši družbi, jaz nisem imela občutka, da bi kot ženska imela ali slabše pogajalska izhodišča ali kakršnakoli izhodišča ali boljša zaradi tega. Tako da, kar se tiče spola ne bi rekla. Življenjske izkušnje pa ja. Ko pride do prodaje na najvišjem nivoju je tako, da velikokrat sestanki – je prodajni pogovor lahko manjši del celotnega sestanka. Se velikokrat najprej pogovarjaš o splošni gospodarski situaciji, ki je lahko globalna, bodisi lokalna, ker zelo dobro je, da razumeš kontekst podjetja v katerem oni delujejo in če se hočem o tem pogovarjat moraš imeti neko splošno razgledanost in tudi pomagati, če si že sam bil aktiven v različnih branžah, če si bil mogoče tudi v tujini, da imaš širši pogled na to – si sigurno boljši sogovornik. Tudi oni se lažje povežejo s tabo, če imajo občutek, da imajo nekoga približno enako kompetentnega na drugi strani.

Avtorji v teoriji navajajo, da je skrbnik kot Superman. Na eni strani mora poznati poslovanje podjetja v katerem je zaposlen, portfelj storitev, na drugi strani pa mora poznati podjetje ključnega kupca, njegovo konkurenco ter hkrati usklajevati želje in zahteve ene in druge strani. Kaj pa na splošno s kadrovskega vidika – kakšne skrbnike iščejo delodajalci?

Mislim težav ni, po navadi, ko pridejo k nam hočejo vse kar ste našli in še nekoga, ki po možnosti še dobro izgleda in ima veliko življenjske energije. Tudi zato, ker dejstvo je, da skrbnik mora biti nekdo, ki napolni prostor s pozitivno energijo in pusti pozitivni odtis. Lahko je najboljši strokovnjak in obvlada vso teorijo ampak, če bo prišel tja in jamral kaj se mu je tisti dan zgodilo ali kako je vse narobe potem pač to ni vzdušje, ki ga hočeš prinesiti v podjetje. Poleg tega mora biti oseba ekstrovertirana, mora imeti rada ljudi in mora se rada tudi družiti z ljudmi, ne samo v poslovnem času ampak tudi v neformalnih okoljih. Veliko se zahteva, dobrega človeka je težko najti, res se pričakuje Superman – a. Ko pa iščemo, iščemo najboljši približek tega. Vsako podjetje ve, da Superman – ov ni veliko in so te tudi zelo dobro plačani in potem je vprašanje, kaj je podjetje pripravljeno ponuditi, če ne more ponuditi atraktivnega paketa, potem mora narediti kompromis in se morajo na koncu sami odločiti ali vzamejo nekoga, ki ima velik potencial in je bolj junior in ga sami izdelajo ali hočejo že bolj izdelanega človeka in bodo morali pri kakšnih drugih kriterijih popustiti. Se mi zdi, da bolj kot neka znanja, so pomembna – pri prodajnih osebah, gleda osebnost. Osebnost v smislu, res da ima življenjsko energijo, da je ekstrovertirana osebnost, da je ciljno usmerjen in da ga tudi kratkoročni ne – ki ne potrejo. Da ima vztrajnost, mi rečemo agresivnost v smislu vztrajnost za delo. Torej, če so okoliščine proti njemu, da ga to ne potre. Vsaj ne dolgoročno. Lahko ima slab dan, ampak se mora znati relativno hitro pobrati.

Se je v zadnjih nekaj letih povečalo povpraševanje po skrbnikih ključnih kupcev?

Bi rekla, da se je ampak zelo počasi. Po navadi iščemo prodajne osebe ali prodajnika ali direktorja prodaje ali prodajno osebo. Podjetja redko iščejo skrbnika ključnih kupcev. tako da, počasi gre tudi razmišljanje v to smer. Ampak počasi. Tudi strategija podjetja na nek način se zdi lahko tvegano, da pripelješ nekoga za skrbnika, kar pomeni, da mu daš najpomembnejše kupce takoj in ne veš kako se bo ta oseba obnesla pri tebi. In velikokrat razmišljajo tudi, da ga bomo najprej dali v prodajno osebo kot komercialista in potem, čez čas bomo videli ali je zaupanja vreden in mu daš najpomembnejše kupce. Dejstvo je, da so te najbolj vredni za podjetje in težko daš novi osebe najpomembnejše.

Dobila sem občutek, da je skrbnik v očeh delodajalcev le podaljšana roka prodajne službe. Je to res?

Tudi iz mojih izkušenj, pa poznam kar nekaj skrbnikov in organizacij, so vsi del prodajne ekipe. In tudi od njih se pričakuje, vedno en del tudi pridobivanje novih. Skratka, ni to samo skrbništvo, da imaš nekaj kupcev za katere skrbiš in je to to. Vedno se pričakuje, da boš znal

tudi gledati širše, da boš znal prepoznati priložnosti in pridobiti nove kupce, nenazadnje tudi zato, ker obstoječi kupci lahko bodisi propadejo, se združujejo, bodisi niso več ključni kupec čez nekaj let. Če je danes ključni kupec, ne pomeni, da bo za vedno. To je zelo fluidna zadeva. In ko prideš lahko dobiš nek nabor ampak vedno se pričakuje, da skrbiš tudi za pridobivanje novih in si na ta način širiš svoj bazen.

c) NALOGE IN ODGOVORNOSTI

Za koliko ključnih kupcev skrbite?

Imamo tri ključne kupce, ki so res iz leta v leto redni. Prihajajo iz različnih panog, iz farmacije ter dva iz proizvodnje.

Kako pogosto komunicirate s posameznim ključnim kupcem (npr. na tedenski ali mesečni ravni)? Se vam zdi dovolj?

S temi tremi bi rekla, da tedenska raven. Ali pa enkrat na dva tedna. Z ostalimi pa nekajkrat letno. Zelo je težko, ravno zato, ker pri nas je tako nepredvidljiv posel. Lahko se z enim slišimo samo enkrat pa mogoče ga povabimo še na naš dogodek in reče, to leto e bomo potrebovali vaših storitev in ni razloga, da bi se potem slišali vsak mesec. Z ostalimi bi rekla nekajkrat letno. Če pa pride do posla, kontinuirano za tisto obdobje ko posel traja.

Katere komunikacijske metode najpogosteje uporabljate za komuniciranje s ključnimi kupci (osebno, družabna omrežja, telefonski klici, e – pošta...)? S kom največ komunicirate (npr. s skrbnikom iz podjetja ključnega kupca, managerjem, prodajnikom ipd.)?

Največkrat poskušamo osebno. Tako da po navadi je e – mail ali pa telefon vstopna točka za dogovor za sestanek, tako da težimo k sestankom. K osebному kontaktu. Sicer pa komuniciramo z več osebami, odvisno od projekta.

Se s ključnimi kupci družite tudi zasebno? Se vam taki odnosi zdijo tvegani?

Praviloma ne, je pa res, da v poslu včasih se razvijejo tudi prijateljske vezi in se potem pač lahko tudi v privatnem času družimo. Ni pa to tako, s ključnimi kupcu se družimo tudi v privatnem času. Ni enačaja. Če obstaja ta osebna povezava in interes na obeh straneh, da se družita tudi sicer, potem ne vidim nekega tveganja. Če se zgodi to po naravni poti, se mi ne zdi pri tem nič spornega. Da bi pa namenoma ustvaril kvazi prijateljske vezi, to se mi zdi pa napačno.

Kako bi vi ocenili vaš odnos s posameznim ključnim kupcem? Kakšna so vaša pričakovanja glede odnosa? Bi bilo mogoče odnos izboljšati in na kakšen način?

Vedo bi se dalo izboljšati, tako da vedno bi se dalo stvari nadgraditi. Ko stranko dobro poznaš, lahko bi jim poslali kakšno darilce za rojstni dan, če imajo kakšen uspeh – to se trudimo že zdaj, da jim čestitamo ob poslovnem uspehu. Skratka, da z njimi dihamo.

Kako razporedite svoj delovnik, katerim dejavnostim namenite največ časa? Kakšne so vaše primarne in sekundarne naloge kot skrbnik ključnih kupcev?

Ne delamo na tak strukturiran način. Spremljamo trg, spremljamo kaj se s kupci dogaja in če se zgodi nekaj, kar je za njih pomembno, potem na to reagiramo. Če preberemo, da iščejo ali da imajo neke načrte z vidika HR, da bodo na novo zaposlovali, jih pokličem, se pogovarjam o tem kaj bodo iskali, kako bodo iskali, tako da bolj v smislu, da spremljamo kaj se na trgu dogaja in se potem na to odzivamo. Ne morem reči, da bi spremljali, tako da bi strukturirano spremljali. Za vsakega kupca si v CRM – ju nek zaznamek v smislu, kdaj ga ponovno kontaktirati in potem gledam, da sem vsaj dvakrat letno z njimi v kontaktu in da jih pokličem, vprašam kako so, kaj načrtujejo. Oni vedo kaj se z nami dogaja in da oni povejo, kakšna je situacija pri njih.

Menite, da ste vi osebno v podjetju zadolženi za profit podjetja (na podlagi odnosa s ključnim kupcem)?

Jaz mislim, da je ta pritisk relativno velik, ker ključnih kupcev je omejeno število in vsaka izguba je velik pretres. Tako za podjetje, kot za skrbnika. Skrbnik je s tega vidika pod relativno velikim stresom, glede na to, da je to njegova odgovornost in ko zgubiš velikega kupca – dejstvo je, da ustvariti velikega kupca, mogoče v naši branži je nekoliko drugače, traja po navadi leta in leta, da gradiš, gojiš odnos in po navadi traja leta, preden ustvariš, zgradiš ključnega kupca i ko enega zgubiš, ga težko kratkoročno nadomestiš. Tudi z nekaj manjšimi kupci, ki niso ključni kupci. Težko ta izpad kratkoročno nadomestiš in to je relativno velik pritisk za skrbnika. Sigurno tega ne mora opravljati vsak. Tisti, ki slabo prenaša dnevni stres, stres, ki ga prinašajo številke, potem ne more opravljati te funkcije na dolgi rok.

Glede na to, da naj bi bila primarna naloga skrbnika vzdrževanje odnosov ali se vam zdi smiselno, da skrbniki občutijo ta pritisk?

Mislim, da to ni specifična finančne krize, da tudi pred krizo je bila situacija enaka. Ve se kakšen obseg ključni kupec prinese in se pričakuje, da se bo ta nivo ohranil oziroma, po navadi se pričakuje, da bo še rasel. Jaz mislim, da je to integrirano v delovno mesto in vsak, ki sprejme to delovno mesto hkrati ve in pričakuje, da bo odgovoren. Zato tudi je na tem delovnem mestu. Zdaj, če ni njegova odgovornost – čigava potem je? Ali je direktorjeva odgovornost. Bolj je vprašanje, če ti ključnega kupca zgubiš, je vprašanje zakaj si ga zgubil? Ali je odgovornost skrbnika, si ti odgovoren, ni delal dobro z njim, mu ni dal dovolj dobrih cen in pogojev, ni dobro komuniciral ali smo ga zato zgubili? Če gre za neposredno

odgovornost se mi zdi prav, da skrbnik tudi to ve in občuti, zato da ne počne enako pri drugih. Če pa ni neposredno njegova odgovornost, potem mora vodstvo razumeti, da so neki objektivni razlogi.

d) ODNOSI S PREOSTALIMI UDELEŽENCI V PROCESU KAM

Poleg vas, kdo vse je v vašem podjetju vpleten v komunikacijo s ključnim kupcem?

Kot rečeno, skoraj vsi – po potrebi komuniciramo s ključnim kupcem.

Pa prihaja do kakšnih težav pri komunikaciji?

Odvisno kako so organizacije zastavljene. Če imaš na drugi strani multinacionalko in veliko ljudi vključenih v proces, potem se dogaja včasih, da so komunikacijski šumi. To zato, ker manj ljudi kot je v procesu vključenih, manj je možnosti za komunikacijske šume in nesporazume. Več kot je ljudi vključenih, na žalost pri velikih multinacionalkah mora biti več ljudi vključenih, ker je sistem dela tak. Pride do napak. Mi sicer težimo, da je pri nas ena oseba – torej skrbnik v kontaktu, ki komunicira z vsemi, se pa ne moremo izogniti temu, da komuniciramo z več osebami na drugi strani.

Ali menite, da vrhnji management podpira koncept KAM oz. vas kot skrbnika?

Absolutno mora imeti podporo, pri nas jo tudi imamo. Ker se zavedamo, da je v bistvu posel to, zaradi česar smo tukaj. In jaz sem tudi vedno mnenja, da direktor mora biti prvi prodajalec in če direktor tako razmišlja in če to razume potem je tudi na voljo. Tudi sicer vidim v podjetjih. Gre tudi z njimi – je prav, da gre vsaj enkrat na leto do ključnega kupca. Zelo je pomembno, da je direktor prisoten, da on pozna ljudi, ne seveda tako detajlno kot skrbnik. Je pa odvisno kdo je direktor. Če direktor ni prodajno usmerjen, če je bil prej finančnik ali če ni toliko ekstrovertiran, mu odnosi niso blizu – v takih primerih se tudi ne pridruži.

Ali menite, da so skrbniki vključeni v načrtovanje dolgoročnih ciljev podjetja?

Pri nas ja. In bi tudi morali biti, absolutno. Drugod, bi rekla, da je odvisno od podjetja do podjetja ampak se mi zdi da premalokrat. Glede na to, da imajo oni največ znanja o kupcih, so premalokrat vključeni v take odločitve.

Ali imate KA tim (opišite odnose, komunikacijo z njimi, koliko članov sestavlja tim, so člani redni aličasni, kako rešujete morebitne spore)?

Prav KA tima nimamo. Smo premajhni, da bi imeli to. Imamo office managerko, ki pomaga bodisi organizirati sestanke, koordinirati sestanke, mogoče pošlje tudi kakšno hitro ponudbo, skratka je neke vrste podpora. Izstavlja račune, skratka, da olajša delo osebi, ki prodaja, da se ji ni treba ukvarjati z operativnimi zadevami. Včasih se vključi tudi direktor, ampak bolj na strateškem nivoju.

Mislite, da imate zadostno avtoriteto pri opravljanju svojega dela?

Jaz jo imam. Drugod, težko rečem. Prvič, je odvisno od skrbnikov samih, kako se oni sami znajo pozicionirati v prodajni ekipi in širše v podjetju. Je pa res, da velikokrat se mi zdi, da za prodajne rezultate je odgovoren direktor prodaje in mogoče so skrbniki del neke prodajne ekipe. Po navadi ne izstopajo ali nimajo priložnosti izstopati ali imeti velikokrat neposredne komunikacije z vodstvom ampak se smatra, da so oni del prodajne ekipe in poročajo direktorju prodaje in on je v bistvu tisti, ki je uspešen ali neuspešen in on stoji za njihovimi rezultati. Premalokrat imajo odprto neposredno komunikacijo z vodstvom in so premalo vključeni v samo strateško načrtovanje. Dejstvo je, da mogoče ni slaba rešitev, da bi se skrbniki izdvojilo iz neposredne prodaje, ker zdaj so videni kot del prodajne ekipe. In dokler je tako imajo tam vodjo prodaje in potem je on tista povezava. Če bi hoteli imeti pomembnejšo in bolj strateško vlogo potem bi morali biti tudi v organizaciji drugače pozicionirani.

e) NAGRAJEVANJE

Kako ste nagrajeni za svoje delo (finančno ali nefinančno)?

Ne moram reči, da sem nagrajena izključno za delo skrbnice. Kot rečeno, nagrajevanje je sestavljeno iz skrbništva obstoječih in pridobivanje novih poslov. Nagrajevanje pri nas gledamo, da so vse oblike. In finančne in nefinančne. Vemo, da je zelo pomembna klima v podjetju, tako da delamo tudi razne team building – e in se v podjetju družimo tudi izven delovnega časa, to je pomemben del celega paketa. Imamo pingpong mizo, masažni stol, mize, kjer se lahko odločiš ali boš sedel ali stal, torej kakšno bo njegovo delovno mesto. To nam je zelo pomembno, da se ljudje dobro počutijo. Imamo tudi neformalne odnose in ocenjujemo, da je to vsaj tako pomembno, kot finančen del.

Na podlag česa vrhnji management ocenjuje vašo uspešnost (npr. na podlagi prodaje, odnosa in zvestobe, poprodajne storitve)?

Neki KPI – ji so in kot rečeno, težko na začetku leta za vsakega od kupcev, ki smo jih imeli v letošnjem letu, napovemo koliko bodo z nami delali. Lahko je nič, lahko ima stoodstotno rast, zaradi specifičnosti posla. Po navadi, tudi v prejšnjih dejavnosti, ko sem delovala, je bilo tako, da si imel neko zgodovino, ki je bila relativno stabilna. Ključni kupec – bistvo je, da je stabilen. Po navadi pri njemu ni velikih nihanj. Lahko je nekaj odstotkov gor ali dol, ampak to niso veliki skoki navzgor ali navzdol. Se pričakuje neka kontinuiteta, predvsem neka stabilnost.

Ali ste zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja? Kaj bi vi spremenili?

Pri nas je tako, da imamo pač nekako skupen cilj in gledamo vsi, da gremo vsi s tem skupnim ciljem. Težko rečem, da bi kaj spremenila. Kot rečeno, v prejšnjih službah, kjer smo imeli

skrbnika, se je predvsem gledalo, kako lahko dolgoročno rastejo in se je nagrajevala ta rast. Predvsem se je to spodbujalo.

Kakšne so vaše najboljše in najslabše izkušnje kot skrbnik ključnih kupcev?

Posel je zelo dinamična stvar, zgodijo se vse mogoče stvari. Bolj v smislu, kar mi zagovarjamo je odprt odnos, da smo profesionalni, da hitro reagiramo. Kar mene velikokrat zmoti v poslu je, da tudi, če je nekdo kupec, ne pomeni, da bo ves čas kupoval pri nas. dogaja se, da v poslu velikokrat ne povejo odkrito. Če se odločijo za konkurenco, da ne povejo tako kot je. Ni se potrebno lagati, ker to slabša odnos na dolgi rok.

Bi še kaj dodali?

Ne, je bilo zelo izčrpno. Še nikoli se nisem o ključnih kupcih toliko pogovarjala kot danes.

Kako se počutite v podjetju? Ste zadovoljni?

Zelo sem zadovoljna.

Priloga 8: Predstavitev panog, ki so vključene v empirično raziskavo

Telekomunikacijska panoga

Telekomunikacije so panoga, ki jo zaznamuje hitri tehnološki napredek, konkurenčno okolje in precejšnja vlaganja v razvoj in trženje storitev. Slovenski trg ni prav nobena izjema (Potočnik & Umek, 2004, str. 23). Hitro razvijajoča se telekomunikacijska panoga in z njo povezane storitve so postale del gospodarske in družbene infrastrukture. Sorazmerno z razvojem telekomunikacijske panoge je družba prilagodila svoje delovanje in organiziranost.

Razvoj telekomunikacij je omogočil boljšo kakovost življenja, saj nam le-te omogočajo prihranek časa in sredstev. Danes ima posameznik možnost izbire ponudnika in vrste telekomunikacijske storitve po dostopnih cenah, pred nekaj leti pa je bila tudi v razvitih državah uporaba telekomunikacijskih storitev za posameznika vezana na pogosto drag telefonski klic z domačega ali javnega telefona. Sodobne telekomunikacije, ki se pojavljajo v obliki interneta, satelitske in kabelske televizije ter radia prinašajo posameznikom in gospodinjstvom enostaven in cenovno dosegljiv dostop do informacij, telefonske storitve omogočajo enostavno in cenovno dosegljivo možnost komunikacije. Rast števila posameznikov in gospodinjstev, ki redno uporabljajo telekomunikacijske storitve je posledica uporabnosti interneta, ki med drugimi omogoča dostop do novic in podatkovnih baz, možnost trgovanja na finančnih trgih ter poceni komuniciranje preko elektronske pošte (Rowe, 1999, str. 15). Za poslovne uporabnike telekomunikacijskih storitev je ključna korist, ki jo za njihovo poslovanje prinašajo telekomunikacijske storitve. Podjetja in organizacije iščejo in potrebujejo rešitve in storitve, ki bodo zadovoljevale potrebe njihovih poslovnih procesov. Z uporabo teh storitev podjetja in organizacije pričakujejo, da bodo z njihovo pomočjo izboljšali svoje poslovanje in položaj na trgu.

Lucky in Eisenberg (2006, str. 8) sta navedla glavna področja vpliva telekomunikacij:

- **Telekomunikacije predstavljajo tehnološki temelj za družbene komunikacije** – Komunikacije imajo osrednjo vlogo temeljnih dejavnosti v družbi – od poslovanja podjetij in države, do delovanja in komuniciranja v družinskem okolju. Komunikacija med ljudmi je tisto, kar razlikuje med organizacijo ali družbo in posamezniki, hkrati je komunikacija postala del našega vsakdanjika in je vse bolj vključena v to kar delamo, igramo in živimo.
- **Telekomunikacije omogočajo sodelovanje in razvoj** – Telekomunikacije imajo vsak dan bolj pomembno vlogo pri omogočanju sodelovanja in razvoja ljudi v skupnosti, ki so sicer geografsko prikrajšane.
- **Telekomunikacije zagotavljajo temeljno infrastrukturo za nacionalno varnost** – telekomunikacije imajo ključno vlogo pri okrevanju od naravnih nesreč, domovinski varnosti, pri opravljanju vojaške dolžnosti ipd. Zato je bistvenega pomena, da se ohranja telekomunikacijska zmogljivost.

Telekomunikacijska podjetja svoje storitve tržijo končnim kupcem, poslovnim kupcem in drugim ponudnikom storitev. Glede na kupca se razlikujejo tudi trženjske tehnike in odnos podjetja do kupca, hkrati se spreminjajo tudi cilji. Na trgu končnih kupcev se podjetja osredotočijo predvsem na prodajo in ustvarjanje čim višji ravni prihodkov, medtem ko se na medorganizacijskem trgu osredotočijo na gradnjo močnih odnosov z namenom, da ustvarijo dodatne kanale za trženje njihovih storitev (Linton, 2016).

Spremembe, ki se pojavljajo na področju telekomunikacij in informacijskih tehnologij vplivajo na vse skupine kupcev in jih hkrati zaznamujejo predvsem storitve, aplikacije, vsebine in uporaba telekomunikacij, izjemna rast mobilnih storitev, povečuje se zmogljivosti omrežij, internetni protokol in s tem povezane konvergenčne storitve, deregulacija trga, večanje konkurence in povezave podjetij (Kos & Bešter, 2002, str. 222).

Kljub naraščajočemu pomenu storitvenih dejavnosti v Sloveniji panoga telekomunikacij že nekaj let ni več rastoča, saj so telekomunikacijska podjetja podvržena stalnim vlaganjem za širitev zmogljivosti, padajoče marže jih silijo v racionalizacijo poslovanja in združevanja z drugimi podjetji v panogi, poleg hude konkurence morajo upoštevati še regulativo, ki vztrajno niža cene storitev (Grof, 2015).

Andrej Kos (2016) pravi: »Telekomunikacije oziroma informacijske in telekomunikacijske tehnologije imajo velik vpliv na razvoj praktično vseh drugih gospodarskih panog. Štirideset odstotkov rasti gospodarskih panog v Evropski uniji je odvisne od informacijskih tehnologij in tega se v Sloveniji premalo zavedamo. Če je razvoj prepočasen, se to kaže tudi na drugih področjih.«

Panoga ravnanja s človeškimi viri

Panoga ravnanja s človeškimi viri se v prvi vrsti ukvarja z zaposlovanjem, administracijo ter načrtovanjem kadrovskega potreb. V preteklosti je bilo stanje na trgu dela relativno stabilno, spremembe so bile majhne, zato je bilo takrat načrtovanje svoje prihodnosti enostavnejše. Čez čas se je povpraševanje podjetij po storitvah kadrovskega agencij povečalo in danes velja za eno najbolj donosnih panog, ki je doživela neverjeten preobrat ter hkrati razvoj, saj se danes soočamo z velikim številom iskalcev zaposlitve in (pre)majhnim številom delovnih mest (Žibert, 2014). Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji je namreč v aprilu 2016 znašala 11,5 %, kar pomeni, da je bilo takrat v Sloveniji registriranih 105.453 brezposelnih oseb (SURS, 2016).

Pojem kadrovanje v ožjem smislu zajema pridobivanje in zaposlovanje strokovnjakov, medtem ko v širšem smislu zajema sistematično ugotavljanje potreb in pridobivanja kadrov, v vključevanju poklicnega usmerjanja, svetovanja spremljanja ter sprejemanje, uvajanje, razvrščanje, premeščanje in napredovanje kadrov (Sedej, 1997, str. 83).

V Sloveniji imamo poleg Zavoda za zaposlovanje tudi mnoge druge agencije za zaposlovanje. Kadrovske agencije oziroma agencije za posredovanje delovne sile predstavljajo alternativno in posebno obliko zaposlovanja, ki delodajalcem oziroma naročnikom omogoča večjo fleksibilnost pri načrtovanju delovnega procesa ter boljšo odzivnost na nepredvidene spremembe v delovnem procesu. Za takšno obliko zaposlovanja je značilno tripartitno pogodbeno razmerje, pri katerem ima agencija z naročnikom podpisano pogodbo o sodelovanju, hkrati ima agencija podpisano pogodbo z o zaposlitvi z posredovanimi delavci oziroma iskalci zaposlitve. Agencije predstavljajo zunanje izvajalce dela kadrovske funkcije naročnikovega podjetja in v osnovi se proces kadrovanja spremeni le za naročnika in ne za iskalca zaposlitve (Lenič, 2015). Taka oblika sodelovanja prinaša ugodnosti tako za naročnika kot za iskalca zaposlitve. Na eni strani si naročnik z najemom agencije skrajša postopke pri izbiri novih sodelavcev. Naročnik lahko prenese celotno kadrovsko področje svojega podjetja na agencijo in si s tem zniža stroške delovnega procesa ter zmanjša tveganje, ki izhajajo iz delovno – pravnih procesov. S tem, ko podjetja kadrovske storitve prenesejo na zunanje partnerje, se lahko sami osredotočijo na jedro svojega poslovanja. Primožič in Žunec (2013) navajata, da delo kadrovske agencije za naročnika tako zajema vodenje baze iskalcev zaposlitve, vodenje celotnega zaposlitvenega postopka, urejanje potrebne dokumentacije, urejanje zdravniškega pregleda za iskalca zaposlitve, iskalce prijavijo v zavarovanja, urejanje kadrovske evidence in plačila v času trajanja zaposlitve ter zamenjave v primeru neustreznega kadra.

Zaradi dinamičnih procesov iskanja bolj optimalnih možnosti poslovanja podjetij na področju kadrovskih storitev, se je tudi v kadrovskih agencijah pojavila potreba po vpeljavi sistema KAM. Če izbor ključnih kupcev opazujemo z vidika kadrovskih agencij, moramo upoštevati, da imajo le-te poslovanje razdeljeno na več raznovrstnih tako storitvenih kot tudi proizvodnih panog. Ključni kupci so tako lahko njihove pomembne stranke, s katerimi kadrovske agencije v večji meri poslovno sodelujejo. Ker imajo vse stranke možnost, da prekinejo pogodbo oziroma se znova pogajajo, morajo kadrovske agencije nameniti posebno pozornost obravnavi ključnih kupcev in gradnji dolgoročnih odnosov z njimi. Da bo komunikacija in sodelovanja med naročnikom in agencijo čim bolj uspešna, morajo pripraviti dokumentacijo, ki jasno določi pričakovanja naročnika od agencije in obratno.

Oglaševalska panoga

Oglaševanje je družbeni proces, saj prodira v vse pore družbenega življenja. Oglaševanje podjetij in njihovih znamk, nevladnih organizacij, mest, regij, držav in podobnih, ima lahko povsem preproste komunikacijske, trženjske in ekonomske cilje. Površno jih lahko razumemo kot cilje po večji prepoznavnosti v očeh izbrane javnosti in uspešno izoblikovati povsem določenega stališča o naši ponudbi, ki je na tak ali drugačen način boljše od stališča in ponudba naše konkurence (Jančič, Žabkar, Škerlep, & Kolar, 2013, str. 20 – 21). White (1997, str. 25) navaja, da je primarna funkcija oglaševalske agencije produkcija oglaševalskega materiala za naročnike in izbor primernih medijev za njihovo objavo.

Slovenski oglaševalski kodeks (2009) oglasno sporočila definira kot vsako obvestilo o obstoju, lastnostih, namenu, prednostih in vrstah izdelka, zajeto v katerem koli sredstvu oglaševanja in objavljeno v katerem koli mediju, s tem da je naročeno in plačano.

Oglaševalske agencije uvrščamo med storitvene organizacije ter ponudnike profesionalnih storitev, hkrati so specializirana za načrtovanje, izvajanje ter nadzor nad akcijami trženjskega komuniciranja za oglaševalce. V večini primerov, agencije skrbijo odločitve glede medijev ter kreativne odločitve. Agencije delujejo na osnovi naročil oglaševalcev, na podlagi kateri le-ti prenesejo del pooblastil pri odločanju na agencije (Žabkar, 1999, str. 81). V Sloveniji se oglaševalska agencija se v skladu z Kodeksom oglaševanja Slovenske oglaševalske zbornice definira kot podjetje, ki se ukvarja z oglaševanjem oziroma s tržnim komuniciranjem in v okviru tega z oglaševanjem kot s svojo registrirano dejavnostjo za naročnika v vseh ali v posameznih delih procesa (raziskovanje, strategija, idejne zasnove, kreativne rešitve, svetovanje, izvedba in produkcija, medijsko načrtovanje, zakup itn.) ter s tem ustvarja svoj dohodek (Slovenski oglaševalski kodeks, 2009).

Potočnik in Umek (2002, str. 332) navajata, da naj bi bila dolgoročna lojalnost določeni agenciji zelo redka. Med razloge za menjavo agencije uvršča nezadovoljstvo z dejanskimi rezultati, kreativnostjo oglaševalskih idej ter nezadovoljstvo s ponujenimi storitvami. Poleg prepričanja, da agencija razume potrebe naročnika, na izbiro agencijo vpliva tudi možnost dobrega sodelovanja med agencijo in naročnikom. Sanford in Maddox (1999, 507) sta med drugimi na podlagi raziskav ugotovila, da se z leti sodelovanja spremeni način vrednotenja dela agencije, od ocenjevanja kreativnosti ter taktičnih in storitvenih sposobnosti. Med drugimi priporočata, da naj bi agencije periodično, sistematično in neodvisno ocenjevati svoje delo, na osnovi katerega bi odkrili morebitna nezadovoljstva pri oglaševalcu. Poudarila sta tudi, da se morajo oglaševalske agencije v okviru raziskovanj osredotočiti na kreativnost, ugled ter oglaševalčev odnos. V storitvenem sektorju je namreč ključnega pomena prilagajanje potrebam in željam stranke, kar na koncu lahko pomeni večje zadovoljstvo ter bolj kakovostno storitev.

Priloga 9: Kompetence skrbnika

Tabela 1: Kompetence skrbnika¹

KOMPETENCE	Sogovornik 1	Sogovornik 2	Sogovornik 3	Sogovornik 4	Sogovornik 5	Sogovornik 6
Trenerstvo	11	4	8	12	8	4
Inovativnost in kreativnost	4	9	2	4	10	12
Koordinacija	9	5	12	3	7	5
Politično podjetništvo	10	3	10	11	11	2
Posedovanje osnovnih prodajnih veščin	8	12	4	5	2	1
Posedovanje potrebnih splošnih znanj	7	6	9	6	1	6
Strateško razmišljanje	1	2	1	1	9	11
Timsko vodenje	2	8	5	7	12	8
Zmožnost lastne ocenitve	6	10	11	8	4	9
Zmožnost razumevanja finančnih posledic sprejetih odločitev	12	7	7	10	6	10
Zmožnost usklajevanja strateških ciljev podjetja ključnega kupca s cilji podjetja	3	1	3	9	5	7
Znanja za delo z ljudmi	5	11	6	2	3	3

¹ Sogovorniki so od 1 (najbolj pomembno) do 12 (najmanj pomembno) opredelili kompetence, ki jih v okviru svojega dela potrebuje skrbnik.

Priloga 10: Aktivnosti skrbnika

Tabela 2: Aktivnosti skrbnika²

AKTIVNOSTI	Sogovornik 1	Sogovornik 2	Sogovornik 3	Sogovornik 4	Sogovornik 5	Sogovornik 6
Drugo	11	12	12	12	12	12
Izobraževanje o panogi, razvoj strategije	10	4	5	11	10	4
Operativno udejanjenje dogovorjenega	9	8	3	3	1	3
Poročanje, zagotavljanje informacij	8	6	9	4	9	10
Prodaja	2	3	4	6	2	2
Promocija blagovne znamke/posla	12	2	6	5	7	7
Razumevanje notranjih sposobnosti	3	9	8	8	8	11
Razvijanje odnosov s kupci	1	1	1	1	3	1
Reševanje dnevnih problemov	7	7	10	7	4	8
Usposabljanje in izobraževanje	6	5	11	9	5	5
Vodenje tima	5	10	7	10	11	6
Zagotavljanje notranje usklajenosti za izvedbo dogovorjenega posla	4	11	2	2	6	9

² Sogovorniki so od 1 (najbolj pomembno) do 12 (najmanj pomembno) opredelili aktivnosti, ki jih v okviru svojega dela opravlja skrbnik.

Priloga 11: Zaposlitveni oglasi – panoge delodajalcev

Tabela 3: Panoge delodajalcev

OGLAS	PANOGA DELODAJALCA
1	Grafične storitve in oblikovanje; Tiskarstvo
2	Zaposlovanje
3	Založništvo; Izobraževalni tečaji in inštrukcije
4	Marketing in oglaševanje
5	Podjetniške in poslovne storitve; Zaposlovanje
6	Računalništvo in informatika
7	Podjetniške in poslovne storitve
8	Finančne storitve
9	Finančne storitve
10	Zaposlovanje
11	Računalništvo in informatika; Izobraževalni tečaji in inštrukcije
12	Računalništvo in informatika
13	Podjetniške in poslovne storitve; Zaposlovanje
14	Spletna trgovina in prodaja po telefonu; Računalništvo in informatika
15	Pravne storitve
16	Marketing in oglaševanje
17	Arhiviranje; Računalništvo in informatika; Obdelava podatkov
18	Založništvo
19	Podjetniške in poslovne storitve; Zaposlovanje
20	Podjetniške in poslovne storitve; Zaposlovanje
21	Telekomunikacije
22	Kozmetična dejavnost; Marketing in oglaševanje
23	Zavarovalne storitve
24	Izobraževalni tečaji in inštrukcije
25	Projektiranje; Zaključna dela v gradbeništvu

Priloga 12: Zaposlitveni oglasi – pričakovanja delodajalca (izobrazba, izkušnje in znanje jezikov)

Tabela 4: Pričakovanja delodajalca glede izobrazbe, izkušenj in znanja jezikov

OGLAS	IZOBRAZBA	DELOVNE IZKUŠNJE	ZNANJE JEZIKOV
1	VII. ali VI. stopnja izobrazbe	vsaj 3 leta	• aktivno znanje angleškega jezika • zaželeno dobro znanje drugega tujega jezika (francoščina ali španščina ali arabščina)
2	V., VI. ali VII. stopnja izobrazbe (ekonomska, tehnična ali druge ustrezna smer)	najmanj 2 leti na področju prodaje (B2B)	dobro znanje angleškega jezika
3	• srednja strokovna, srednja splošna, ekonomija • alternativna izobrazba višješolska (prejšnja), višja strokovna, ekonomija	/	angleški jezik (razumevanje osnovno, govorjenje osnovno, pisanje osnovno)
4	VI. stopnja izobrazbe	obvezne najmanj 2 – letne izkušnje v prodaji zaželeno na področju trženja oglasnega prostora	/
5	VI. stopnja izobrazbe (tehnična, naravoslovna smer (kemija, fizika) ali ekonomska smer (v kombinaciji s tehničnim ali naravoslovnim znanjem))	3 do 5 let na primerljivem delovnem mestu	dobro znanje angleškega jezika
6	visoka/univerzitetna izobrazba	zaželeno v prodaji storitev	odlično znanje slovenskega in angleškega jezika (pisno in ustno)
7	V., VI/1., VI/2., VII. stopnja izobrazbe	/	odlično znanje nemškega jezika
8	VI/1. stopnja izobrazbe (ekonomija, zaželeno smer finance)	najmanj 3 leta (s področja trženja finančnih produktov po telefonu in osebno pri strankah)	/

se nadaljuje

Tabela 4: Pričakovanja delodajalca glede izobrazbe, izkušenj in znanja jezikov (nad.)

9	visoka\univerzitetna izobrazba ekonomske smeri	4 – 6 let izkušenj iz prodaje	angleški jezik
10	VI. ali VII. stopnja izobrazbe ekonomske ali druge ustrezne smeri	od 2 do 6 let (v prodaji na odgovornem delovnem mestu (prodajni predstavnik, skrbnik ključih strank ali področni vodja))	aktivno znanje angleškega jezika
11	univerzitetna izobrazba (prednost imajo diplomanti ekonomskih in računalniških smeri)	5 let ali več rednih izkušenj s prodajo in organizacijo	aktivno znanje angleškega jezika
12	• najmanj srednješolska izobrazba • zaželena višješolska izobrazba (računalniška, komercialna ali druga ustrezna smer)	najmanj 3 leta (na podobnem področju trženja in poslovanja)	aktivno znanje angleškega jezika
13	VI. stopnjo izobrazbo tehnične, naravoslovne smeri ali ekonomske smeri	najmanj 3 leta izkušenj na podobnem delovnem mestu	angleški jezik
14	IV., V., VI/1. ali VI/2. stopnja izobrazbe	najmanj 3 leta v trženju in prodaji (osebno in telefonsko)	zahtevano znanje angleškega jezika, znanje dodatnega tujega jezika je prednost
15	/	/	/
16	/	/	/
17	visoka izobrazba (ekonomska, družboslovna ali druga ustrezna smer)	vsaj 2 leti (v prodaji ali komerciali IT storitev ali produktov)	ustno in pisno komuniciranje v angleškem in hrvaškem jeziku, zaželeno tudi v nemškem
18	/	/	angleški in hrvaški jezik
19	/	vsaj 3 leta	aktivno znanje angleškega jezika
20	/	večletne izkušnje na ustreznem področju	aktivno znanje angleškega jezika
21	VI. ali VII. – visoka ali višja izobrazba (ekonomska ali tehnična smer)	/	aktivno znanje nemščine in/ali angleščine
22	univerzitetna izobrazba na področju ekonomije	4 – 5 let izkušenj, od tega 2 – 3 leta na področju vodenja ključnih kupcev	angleški jezik

se nadaljuje

Tabela 4: Pričakovanja delodajalca glede izobrazbe, izkušenj in znanja jezikov (nad.)

23	višješolska ali srednješolska izobrazba	/	/
24	IV., V., VI/1., VI/2., VII., VIII/1., VIII/2. stopnja izobrazbe	/	• znanje nemškega jezika na ravni naravnega govorca (pisno in ustno) • lahko tudi naravni nemški govorec • dobrodošlo znanje angleščine in/ali italijanščine
25	visoka, višja ali srednja stopnja izobrazbe (ekonomska ali tehnična smer)	vsaj 3 leta (v prodaji)	/

Priloga 13: Zaposlitveni oglasi – pričakovanja delodajalca (kompetence)

Tabela 5: Pričakovanja delodajalca glede potrebnih kompetenc

OGLAS	KOMPETENCE
1	• napredno znanje MS Office • poznavanje pravil poslovnega komuniciranja • dinamična, komunikativna, prodorna, ambiciozna in ciljno usmerjena oseba
2	• dobro poznavanje dela z računalnikom (MS Office) • odlične komunikacijske in prodajne veščine • visoka mera organiziranosti in samostojnosti • samoiniciativnost, proaktivnost, ciljna usmerjenost • veselje do dela z ljudmi, pozitivna naravnost in zanesljivost
3	• urejevalniki besedil – osnovno • delo s preglednicami – osnovno • delo z bazami podatkov – osnovno • empatičnost, vztrajnost, komunikativnost ter suveren in prepričljiv nastop
4	• dobra računalniška pismenost • urejenost, komunikativnost, zanesljivost, vztrajnost in delavnost • vztrajne in sposobne sodelavce, ki so suvereni ter dosegajo zastavljene cilje
5	• pripravljenost na poslovna potovanja v tujino • samoiniciativnost, samostojnost in zagnanost
6	• izkušeni uporabnik interneta • dobre komunikacijske sposobnosti preko telefona
7	• poznavanje podjetništva in podjetniškega okolja • dobre komunikacijske sposobnosti • tržna naravnost
8	• profesionalnost, zanesljivost, samoiniciativnost, komunikativnost • sposobnost načrtovanja, sistematičnosti in organizacije delovnih procesov
9	• odlično poznavanje MS Office paketa • odlične komunikacijske in analitične izkušnje • dinamičen in proaktiven duh

se nadaljuje

Tabela 5: Pričakovanja delodajalca glede potrebnih kompetenc (nad.)

10	• odlično poznavanje računalniških orodij MS Office (Excel) • prodajna naravnost in ciljna usmerjenost, analitičnost • odlično razvite komunikacijske veščine, fleksibilnost, radovednost • odgovornost, samoiniciativnost, želja po učenju in izzivih
11	• dokazano razumevanje trga in izkušnje s prodajo na vodilni ravni, še posebej IT panoge • dobro razvite komunikacijske sposobnosti in delovne navade • kreativnost, željo po raziskovanju, pozitivno naravnost • samoiniciativnost ter sposobnost za samostojno delo • pogajalske in organizacijske sposobnosti • prijaznost in osebna urejenost • odgovornost in ambicioznost
12	• računalniško znanje (MS Office, e – pošta, internet) • organizacijske sposobnosti • komunikativnost, samostojnost, samoiniciativnost, odgovornost in pogajalske sposobnosti • smisel za prodajo in svetovanje kupcem • delo v timu, • poznavanje slovenskega IT trga predstavlja prednost pri izbiri kandidata/ke
13	• samoiniciativnost • zagnanost • pripravljenost na poslovna potovanja
14	• poznavanje dela z računalnikom (MS Office, delo s kontakti) • odgovorno in lojalno obdelovanje zaupnih podatkov • obvladovanje prodajnih veščin, iznajdljivost in prepričljivost • samostojnost in samoiniciativnost • usmerjenost k rezultatom in ciljem
15	• potrebujemo natančno in komunikativno osebo, predvsem pa polno pozitivne energije
16	• izkušnje s trženjem oglasnega prostora • prodajalski talent oz. veselje do tovrstnega dela • komunikacijske sposobnosti in občutek za delo z ljudmi • poznavanje in uporaba računalnika (internet, e – pošta, CRM...)

se nadaljuje

Tabela 5: Pričakovanja delodajalca glede potrebnih kompetenc (nad.)

17	• odgovorno osebo, z veseljem do dela s strankami in pozitivno naravnostjo • sposobnost priučitve in razumevanja poslovnih procesov ter specifičnih rešitev iz IT področja • zaželeno je poznavanje segmenta poslovnih IT rešitev (digitalizacija, dokumentni sistemi, e – hramba, optično prepoznavanje znakov) • ciljno usmerjenost, osredotočenost na rezultat • odlično poznavanje Office orodij, dobre organizacijske sposobnosti
18	• si po srcu mlad/ – a, a po izkušnjah starešina v upravljanju s ključnimi strankami in trženju • veš, kaj pomeni »zaključek posla«, in se zavedaš, da se takrat delo s partnerji šele začne • imaš visoko motivacijo za doseganje rezultatov in se zavedaš pomembnosti doseganja ciljev • imaš posluh za potrebe partnerjev in znaš glede na te ponuditi optimalno rešitev • veš, kaj je CRM in znaš odlično načrtovati svoje aktivnosti • poznaš razliko med CTR, CPM, CPC, CPA, CPV ... • lahko o prednostih naših rešitev govoriš 5 minut • znaš hkrati poslušati potrebe partnerjev vsaj dvakrat toliko • urejevalnike podatkov in analitična orodja uporabljaš tako pogosto kot svoj mobilni telefon • se v orodju Salesforce počutiš kot riba v vodi • uživaš ob evidentiranju, planiranju in spremljanju rezultatov, ki jih nenehno izboljšuješ • so kreativnost, inovativnost, hitrost in drznost tvoj način življenja
19	• pričakujemo zavzete, nadpovprečno ambiciozni in energični kandidati s preverljivimi rezultati iz prodaje na delovnih mestih (produktni vodja, vodja prodaje, skrbnik ključnih strank, nabavnik) • pogoj je tudi organiziranost, komunikativnost in obvladovanje MS Office
20	• odlične komunikacijske sposobnosti, samostojnost, samoiniciativnost, zmožnost prilagajanja • dobro računalniško pismenost
21	• veselje do timskega dela • natančnost in odgovornost • komunikativnost • fleksibilnost • samostojnost in samoiniciativnost

se nadaljuje

Tabela 5: Pričakovanja delodajalca glede potrebnih kompetenc (nad.)

22	• so usposobljeni za delo z računalnikom (MS Office) • so motivirani za nove izzive in želijo aktivno sodelovati v uspešnem timu • so pri svojem delu samostojni, spretni in željni pridobivanja novih znanj in izkušenj • imajo odlične pogajalske in komunikacijske sposobnosti • so usposobljeni za analizo prodajnih in marketinških podatkov
23	• komunikacijske sposobnosti • veselje do dela z ljudmi
24	• dobro poznavanje računalnika in interneta • odlične komunikacijske, organizacijske sposobnosti ter zmožnost samostojnega in natančnega dela • želja po lastnem napredovanju in razvoju podjetja • vodstveno naravnan značaj, prijaznost, prilagodljivost
25	• računalniška pismenost • prodajne veščine • samostojnost, proaktivnost

Priloga 14: Zaposlitveni oglasi – pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika

Tabela 6: Pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika

OGLAS	NALOGE IN ODGOVORNOSTI
1	• službene poti z namenom identificiranja in pridobivanja novih poslov neposredno iz trga v skladu s prodajnim planom • razvoja trga • gradnje mreže kupcev ter ustvarjanja dolgoročnih poslovnih odnosov • aktivna komunikacija s kupci, sklepanje pogodb ter skrb za njihovo realizacijo • tehnična podpora kupcem • spremljanje trendov ter raziskava tržišča, spremljanje konkurence in njihovo gibanje ter ukrepi na trgu • sodelovanje pri razvoju novih produktov in rešitev glede na potrebe kupcev • spremljanje zapadlih terjatev ter skrb za plačila in izterjava, reševanje reklamacij ter ostala dela
2	• skrb za obstoječe kupce (komunikacija z upravniki večstanovanjskih stavb) in vzdrževanje stika z obstoječimi kupci • prodajni obiski strank na terenu (cca. 30 % časa) • svetovanje in podpora kupcem ter pridobivanje novih strank (B2B) • priprava ponudb in kalkulacij, sklepanje pogodb ter izdelava planov in poročil • sodelovanje pri marketinških aktivnostih ter aktivno spremljanje trendov in potreb tržišča • sodelovanje pri različnih projektih
3	• telefonsko obveščanje o poslovnih rešitvah (online produkti) za različno velika podjetja v Sloveniji • telefonska prodaja in dogovarjanje sestankov s ključnimi osebami v podjetjih • izvedba predstavitvenih sestankov ter realizacijo prodaje
4	• obiskovanje in predstavitev prodajnega asortimana pri strankah (trženje oglasnega prostora za velike zunanje oglase) • skrb za ključne stranke in nove poslovne partnerje (iskanje novih potencialnih strank) • odgovorni boste za doseganje plana prodaje
5	• prioriteta je prodaja produktov podjetja na tujih trgih • skrb za obstoječe stranke ter svetovanje strankam • poudariti prednosti podjetja pred konkurenco • proučevanje tveganj in priložnosti v prodaji ter sodelovanje v marketingu • poročanje na tedenski ravni
6	• /

se nadaljuje

Tabela 6: Pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika (nad.)

7	• komunikacija s strankami • trženje in prodaja vseh storitev • priprava promocijskega gradiva • sestavljanje in pripravljane ponudb in računov
8	• trženje obstoječih produktov • pridobivanje novih strank ter skrb za obstoječe preko telefonskega trženja in obiska na terenu • priprava ponudb za odstopnike in dokumentacijo za samo izvedbo posla • skrb za pravilno izvedbo poslov od pridobitve povpraševanja do prejema plačila s strani dolžnika ter svetovali strankam v zvezi z ostalimi storitvami podjetja
9	• razvijanje poslovnih odnosov s ključnimi kupci s ciljem doseganja dogovorjenih ciljev • pregovarjanje • implementacija marketinških in prodajnih strategij za ključne kupce • analiza tržišča in konkurence • predlaganje novih idej ter prodajnih strategij
10	• samostojno razvijanje poslovanja in odnosov z obstoječimi in novimi poslovnimi partnerji na določenem teritoriju znotraj vzhodne Slovenije. delo v večji meri poteka na terenu v kontaktih s partnerji, • odgovorni za razvijanje poslovanja in uresničevanje postavljenih prodajnih ciljev ter spremljanje in nadzor doseženih rezultatov • samostojnost in prevzemanje odgovornosti pri planiranju prodajnih in marketinških akcij (podjetnost, ustvarjalnost) • postavljanju strategij • sodelovali tudi z drugimi oddelki v podjetju za lažjo pripravo planiranih akcij ali dogodkov
11	• doseganje pričakovanih ciljev pri prodaji in izvajanju storitev • zagotavljanje zadovoljstva strank in rasti prihodkov • vzdrževanje ključnih odnosov, razvijanje in upravljanje prodajnih priložnosti • spremljanje procesov izvajanja storitev • vključevanje posameznikov iz portfelja razpoložljivih strokovnjakov v procese realizacije storitev • pripravljati in izvajati večletno strategijo za izboljšanje in poglobitev odnosov • skrb za širitev uporabe naših storitev pri strankah
12	• aktivno trženje naših programov in storitev na področju Slovenije • vzdrževanje, razvijanje in poglobljanje odnosov z strankami • samostojno pripravljane ponudb, spremljanje in zaključevanje poslov • svetovanje glede novih in nadgradnje obstoječih rešitev in sistemov • pridobivanje novih strank

se nadaljuje

Tabela 6: Pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika (nad.)

13	• opravljanje aktivnosti, ki so povezane s prodajo • skrb in svetovanje obstoječim strankam • analiza trga, iskanje tveganj in priložnosti v prodaji • sodelovanje pri marketinških aktivnosti
14	• aktivno pridobivanje strank (pogodb) prek telefona in na terenu pravnim osebam • organizacija sestankov s potencialnimi strankami, udeležba na sestankih, zaključevanje pridobitve strank • vzdrževanje redne komunikacije s strankami • priprava promocijskega gradiva • skrb za rast prodaje in iskanje novih poslovnih priložnosti
15	• vodenje finančnega poročanja in obračuna zdravstvenih storitev ter sodelovanje z računovodskimi servisi, ki delajo za zdravnike • spremljanje okrožnic in navodil nacionalnih zdravstvenih inštitucij glede finančnega in statističnega poročanja • vzdrževanje medicinskih šifrantov (register zdravil, mednarodna klasifikacija bolezni in podobno) • urednikovanje enotnih spletnih strani ordinacij (preventivni opomniki, objava strokovnih prispevkov zdravnikov, podatkov o ordinacijah) • podpora zdravnikom, sestram in pacientom pri uporabi spletni strani in spletne aplikacije • zahtevnejše delo z računalnikom
16	• trženje oglasnega prostora in promocijskih paketov • razvijanje in vzdrževanje odličnih odnosov s poslovnimi partnerji ter iskanje novih prodajnih priložnosti • svetovanje, priprava ponudb in skrb za zadovoljstvo obstoječih ključnih strank • iskanje novih strank
17	• izvajanje komercialne in marketinške aktivnosti na področju IT, prodaja rešitev na področju ravnanja z dokumenti • prodaja storitev in produktov • nadzor pri izvedbi projektov • izvajanje trženja po telefonu • samostojno vodenje in izvedba prodajnih in tržnih aktivnosti (cold calling, mailingi, trženje na dogodkih, predstavitve) • izdelovanje ponudb na podlagi povpraševanj, razpisov • komuniciranje s poslovnimi partnerji in strankami ter vodenje CRM
18	• vodenje odnosov s ključnimi strankami, ki bodo vodili do še boljših poslovnih priložnosti • pridobivanje novih in sodelovanje z obstoječimi partnerji • trženje digitalnih rešitev za pospeševanje prodaje, oglasnega prostora in prodajne analitike • načrtovanje aktivnosti, priprava poročil in analiz svojega dela • ambiciozno planiranje in doseganje planov • obvezna udeležba na strokovnih in zabavnih timskih aktivnostih

se nadaljuje

Tabela 6: Pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika (nad.)

19	• izvajanje aktivnosti za povečanje prodaje produktov s področja telekomunikacij • doseganje prodajnih ciljev • analizirali potenciale in možnosti izboljšav v sodelovanju z obstoječimi trgovci – partnerji • koordinirali boste marketinške aktivnosti in druge aktivnosti, ki so podpora prodaji • sodelovali boste tudi z ostalimi key account managerji iz drugih držav znotraj regije
20	• nudenje podpore kupcem in priprava ponudb ključnim kupcem • pogajanja, prodajo in implementacijo pogodb s ključnimi kupci • usklajevanje v procesu pridobivanja aktivnosti in izpolnjevanja zastavljenih ciljev • pridobivanje novih aktivnosti pri kupcih ter iskanje novih možnosti približevanja končnim potrošnikom • izvajanje aktivnosti za povečanje prodaje produktov • koordinacija marketinških aktivnosti • priprava analiz uspešnosti aktivnosti pri kupcih in možnosti izboljšav v sodelovanju z obstoječimi kupci • sodelovanje, vodenje in usklajevanje pri pripravi predstavitev gradiv • spremljanje naročil kupcev in skrb za zadostne količine izdelkov • spremljanje aktivnosti konkurence na trgu • sodelovanje pri oblikovanju projektov povezanih s prodajo in razvojem blagovnih znamk
21	• spremljanje napovedi in naročil kupcev • izdelava prodajnih poročil in analiz, nadzorovanje stroškov • skrb za pravočasen izvoz materiala • redna samostojna komunikacija s kupci in poslovnimi partnerji • reševanje morebitnih problemov s kupci • prepoznavanje vedenja strank ter pogajanja • vodenje tedenskih sestankov z nabavo in vodjem proizvodnje
22	• implementacijo marketinških in prodajnih strategij • izgradnjo odnosov s ključnimi kupci • planiranje prodaje in poročanje • iskanje poslovnih rešitev • pripravo, izvedbo in evalvacijo planov aktivnosti v sodelovanju z marketingom • odgovornost za indikatorje uspešnosti
23	/

se nadaljuje

Tabela 6: Pričakovane naloge in odgovornosti skrbnika (nad.)

24	• pridobivanje novih avstrijskih strank preko telefona ali e – pošte po že vpeljanem vzorcu prodaje • podpora uporabnikom preko telefona ali e – pošte • udeležba na dogodkih, sejnih, prireditvah
25	• pridobivanje novih strank, novih poslov • vzdrževanje obstoječih ključnih strank • prodajne in poprodajne aktivnosti • analiziranje potencialnih poslov, strank in tržišča • vodenje in razvoj projektov s področja prodaje in projektov v zvezi s pospeševanjem prodaje • doseganje zastavljenih ciljev, plana prodaje • skrb za dolgoročno dobre odnose s kupci in snovanje strategije razvoja vsakega posameznega kupca

Priloga 15: Zaposlitveni oglasi – kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu

Tabela 7: Kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu

OGLAS	PODJETJE KANDITATOM PONUJA
1	• delo v mednarodnem poslovnem okolju, z jasno izdelanim načrtom razvoja kariere • možnost tako strokovnega kot osebnega razvoja
2	• zaposlitev v uspešnem mednarodnem podjetju • samostojno dinamično delo v mladem kolektivu • redno plačilo (fiksno plačilo z variabilnim delom, vezanim na uspešnost) • možnost stalnega izobraževanja in razvoja • redno delovno razmerje z možnostjo dolgoročne zaposlitve
3	• trajanje zaposlitve določen čas, 1 mesec • delovni čas skrajšan delovni čas: 35 ur na teden
4	• dolgoročno sodelovanje • mlad in dinamičen kolektiv • možnost zaposlitve ali sodelovanja na podlagi zaposlitve oziroma sodelovanja po pogodbi (s.p.) • možnost dobrega zaslužka ob uspešno opravljenem delu (finančne stimulacije in nagrade ob doseženih ciljih)
5	• zaposlitev za nedoločen čas s 3 – mesečnim poskusnim delom, • redno in stimulatивно plačilo, • služben računalnik, telefon in avtomobil, • redna izobraževanja, • delo od doma,
6	• redno zaposlitev z dvomesečnim poskusnim obdobjem, • delo v pisarni in občasno na terenu pri strankah, • delovni čas ponedeljek – petek od 9 do 17 ure, • plača 850 evro neto (z možnostjo povečanja). • zaposlitev za določen čas • mesečno plačilo: 900 – 1200 € bruto

se nadaljuje

Tabela 8: kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu (nad.)

7	• polni delovni čas • zaposlitev za nedoločen čas • osebno podporo in svetovanje • nadpovprečno plačilo • prijetno delovno okolje v inovativnem podjetju
8	• po preteku poskusne dobe možnost zaposlitve za nedoločen čas • redno izplačilo dohodkov s stimulacijami • delo v mladem, dinamičnem kolektivu
9	• redno zaposlitev
10	• redno zaposlitev v stimulativnem okolju in prodajno naravnanim timu • ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja z namenom dolgoročnejšega razvoja celotne ekipe
11	• dinamično delovno okolje, ki ga odlikujejo prilagodljivost, neformalno vzdušje in hitro dogajanje • najboljša orodja in tehnologije • enkratno priložnost za osebni razvoj
12	• uporabo službenega avtomobila v službenem času • širok spekter produktov in zanimivo delo • prevzem določenega dela poslovnih partnerjev • možnost stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja • možnost napredovanja znotraj skupine • stimulatивно nagrajevanje na podlagi rezultatov • pogodba bo sklenjena za nedoločen čas s poskusnim obdobjem 4 mesece
13	• tri mesečno poskusno delo • nudimo zaposlitev za nedoločen čas ter redno in stimulatивно plačilo • služben avto • nudimo redna usposabljanja • delo od doma
14	• možnost osebnega in poslovnega razvoja v uspešnem in rastočem podjetju ter urejeno, stimulatивно in prijetno delovno okolje • možnost dela od doma • redno in zanesljivo plačilo • osnovno plačilo s provizijskim dodatkom za uspešnost

se nadaljuje

Tabela 9: kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu (nad.)

15	• dobra plača in službeni avtomobil • stiki z zdravniki po vsej Sloveniji • možnost dela na domu • delo v izmenah • stresno delo • zahteva se velika samostojnost in stalno učenje in izpopolnjevanje (informatika, pravo, medicina) • redna zaposlitev ali študentsko delo
16	• zaslužek, odvisen od uspeha pri delu (provizija) + možnost rednega dodatka • usposabljanje na področju prodaje (uradna izobraževanja in delavnice) in razvoj skozi coaching • samostojno organiziranje vašega dela • možnost dodatnega izobraževanja in napredovanja (preko zunanjih partnerjev)
17	• stimulatívno plačilo • urejeno delovno okolje • možnost dodatnega izobraževanja • zaposlitev s poskusno dobo z možnostjo zaposlitve za nedoločen čas • kreativno in dinamično delo
18	• ponujamo sproščeno delovno okolje – imamo tudi zelo zadovoljne ribe v akvariju • smo mlad, dinamičen in zagnan tim, ki ustvarja nove rešitve • če se izkažeš, te ne izpustimo • smo fleksibilni in imamo cilje ter orodja, da bomo dosegli našo vizijo • smo prilagodljivi in vedno iščemo nove priložnosti
19	• redno delovno razmerje z možnostjo dolgoročnega sodelovanja • stimulativen finančni paket
20	• delo v urejenem in dobrem podjetju z jasnimi smernicami in vizijo na področju razvoja blagovnih znamk • delo za nedoločen čas • možnost razvoja in osebne rasti • možnost napredovanja

se nadaljuje

Tabela 10: kaj delodajalci ponujajo izbranemu kandidatu (nad.)

21	• zaposlitev za določen čas 6 mesecev, poskusno 3 mesece • možnost podaljšanja za nedoločen čas • stimulatívno delovno okolje • dodatno izobraževanje • stimulatívno plačilo
22	• delovno mesto v Ljubljani
23	• zaposlitev za nedoločen čas s 3 mesečnim poizkusnim obdobjem • stimulatívni osebni dohodek za uspešno opravljeno delo • pridobivanje znanj na področju trženja • možnost kariernega razvoja • uvajanje in prenos znanj za uspešno opravljanje dela • delo v prijetnem kolektivu ter prilagodljiv delovni čas
24	• sodelovanje za nedoločen in polni delovni čas • visoko stopnjo samostojnosti • hitro napredovanje • podporo pri delu in izobraževanje
25	• čas zaposlitve 1 leto, poskusno delo 3 mesece • možnost zaposlitve za nedoločen čas • dinamično delo v urejenem delovnem okolju