

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PETER BREZNIKAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI V BANKAH IN ZAVAROVALNICA

Ljubljana, maj 2004

PETER BREZNIKAR

IZJAVA

Študent Peter Breznikar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in somentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 OPREDELITEV BANČNEGA SISTEMA IN ORGANIZACIJSKI MODELI BANK V EU	4
2.1 OPREDELITEV BANČNEGA SISTEMA	4
2.2 OPREDELITEV BANKE	4
2.2.1 OPREDELITEV UNIVERZALNE BANKE.....	5
2.2.2 OPREDELITEV SPECIALIZIRANE BANKE.....	6
2.2.3 OPREDELITEV BANČNIH TVEGANJ	6
2.3 ORGANIZACIJSKI MODELI BANK V EU	7
2.3.1 ENOVITE BANKE.....	7
2.3.2 BANKE S PODRUŽNICAMI	7
2.3.3 BANČNE SKUPINE	8
2.4 STRUKTURA EVROPSKEGA BANČNEGA SISTEMA	8
2.4.1 OPREDELITEV BANČNE ZAKONODAJE EVROPSKE UNIJE.....	8
2.4.2 EVROPSKA CENTRALNA BANKA (ECB).....	10
3 OPREDELITEV ZAVAROVANJA.....	11
3.1 NALOGE ZAVAROVANJA	12
3.2 RAZVRSTITEV ZAVAROVANJ	13
3.3 OPREDELITEV ZAVAROVALNEGA TRGA	13
3.3.1 OPREDELITEV ZAVAROVALNICE	13
3.3.2 OPREDELITEV POZAVAROVANJA.....	15
3.3.3 ZAVAROVALNI ZASTOPNIKI IN ZAVAROVALNI POSREDNIKI	17
3.3.4 OPREDELITEV NADZORNEGA ORGANA.....	18
3.3.5 KUPCI STORITEV NA ZAVAROVALNEM TRGU	19
3.4 OPREDELITEV ZAVAROVALNE ZAKONODAJE EVROPSKE UNIJE	19
3.5 STRUKTURA EVROPSKEGA ZAVAROVALNEGA SISTEMA	21
4 BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO	24
4.1 TRŽNE POTI ZA BANČNE IN ZAVAROVALNE STORITVE	25
4.2 DEJAVNIKI IN PREDNOSTI POVEZOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC	26
5 KONCEPT RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE	31
5.1 OPREDELITEV RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI	31
5.2 MODEL RAZVOJA ODNOSA MED DOBAVITELJEM IN KUPCEM	33
5.3 PARTNERSTVO S KLJUČNIMI KUPCI	38
5.4 IZBOR KLJUČNIH KUPCEV	40
5.4.1 IZBOR KLJUČNIH KUPCEV ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE.....	45
5.5 PRIPRAVA NAČRTA ZA RAVNANJE S KLJUČNIM KUPCEM... ..	46
5.5.1 SITUACIJSKA ANALIZA.....	47
5.5.2 NAČRTOVANJE STRATEGIJE ZA DELO S KLJUČNIMI KUPCI	53

5.6 ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	58
5.6.1 NAČRTOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	58
5.6.2 ORGANIZIRANJE BANK IN ZAVAROVALNIC ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	61
5.6.3 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI NA GLOBALNI RAVNI.....	64
5.7 RAVNATELJ KLJUČNIH KUPCEV	66
5.7.1 VLOGE IN ODGOVORNOSTI PRI RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI..	66
5.7.2 ZNANJE IN VEŠČINE RAVNATELJA KLJUČNIH KUPCEV	68
5.7.3 PRIDOBIVANJE IN IZBOR RAVNATELJEV KLJUČNIH KUPCEV	71
5.7.4 SISTEM NAGRAJEVANJA RAVNATELJEV KLJUČNIH KUPCEV	71
5.7.5 RAVNATELJ KLJUČNIH KUPCEV V BANKAH IN ZAVAROVALNICAH	74
5.8 IZVAJANJE PROCESA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI.....	75
5.9 NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V BANKAH IN ZAVAROVALNICAH	77
5.9.1 NAČRTOVANJE IN ANALIZIRANJE KLJUČNIH KUPCEV	77
5.9.2 NAČRTOVANJE STRATEGIJE ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI..	79
5.10 POGAJANJA S KLJUČNIMI KUPCI	80
5.10.1 POSEBNOSTI POGAJANJ S KLJUČNIMI KUPCI ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE	83
5 SKLEP.....	83
LITERATURA.....	85
VIRI	87

1 UVOD

V industriji finančnih storitev potekajo v zadnjem desetletju dinamični procesi iskanja bolj optimalnih možnosti poslovanja bank in zavarovalnic, ki se kažejo v deregulaciji, odpravi zaščitnih ukrepov in velikem številu prevzemov ter pripojitev. Dodaten razvoj in optimalnejši način organiziranja poslovanja je omogočil tudi hiter razvoj informacijske tehnologije. Z začetkom procesa povezovanja finančnih institucij bo tudi klasična razdelitev na banke, zavarovalnice, pokojninske in vzajemne sklade postajala vse manj primerna.

Glavni motivi v procesih povezovanja med bankami in zavarovalnicami je prepričanje, da te finančne institucije lahko izkoristijo medsebojne sinergijske učinke povezovanja in na ta način delujejo bolj optimalno ter s tem prinašajo večjo dodano vrednost svojim delničarjem (Bešter, Kobal, 1998, str. 97). Bančni sektor v Evropi sicer raste hitreje od bruto domačega proizvoda, vendar se banke in zavarovalnice zavedajo omejenih možnosti razvoja. Manjša rast dobičkov sili banke in zavarovalnice v iskanje sinergijskih učinkov, kar za banke pomeni predvsem možnost velike rasti na trgu življenjskih in sorodnih zavarovanj, za zavarovalnico pa možnost dostopa do skupnih tržnih poti in načrtovanje novih kompleksnejših finančnih storitev.

Proces združevanja, povezovanja in sodelovanja med bankami in zavarovalnicami so v svetu različno poimenovali. V nemški literaturi se pojavlja pod imenom *Allfinanz*, Japonci ga imenujejo *Ginsei*, v angleški literaturi se je pojavil pod imenom *All Finance*, v novejšem času pa v literaturi in člankih zasledimo predvsem izraz *Bankassurance*. *Bankassurance* se je prvotno nanašal na vstopanje bank na področje zavarovalniške dejavnosti, in sicer na prodajo zavarovalniških storitev preko bančnih tržnih poti. Prav tako lahko zavarovalnica prevzame v določeni organizacijski obliki trženje bančnih storitev oziroma kombiniranih storitev preko svojih tržnih poti. Prav iz tega razloga v tuji literaturi zasledimo tudi izraz *BankAssurance/AssuranceBanking*, ki dodatno opredeljuje obe možni poti povezovanja in delovanja. V tuji strokovni literaturi se večinoma uporablja izraz *bankassurance*, ki se nanaša na povezano trženje bank in zavarovalnic, v novejšem času pa se pri nas uporablja izraz bančno zavarovalništvo.

Bančno zavarovalništvo še nima enotnega poslovnega modela delovanja in v desetletju svojega razvoja so tudi primeri, ki niso prinesli pričakovanih rezultatov. Glede na to še vedno iščejo pristope, s pomočjo katerih bi povezovanje bank in zavarovalnic prineslo želene rezultate.

V oblikovanju uspešne tržne strategije je eden od možnih pristopov tudi uporaba koncepta ravnanja s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management*; *KAM*), ki se lahko uporabi pri delu s kupci, ki so strateško pomembni za podjetje. Omenjeni pristop omogoča oblikovanje učinkovite in praktične metodologije dela za podjetja, ki želijo povečati svojo učinkovitost s pravilnim upravljanjem odnosa med stranko in podjetjem.

Ravnanje s ključnimi kupci je koncept, ki vključuje tako organizacijske kot prodajne strategije z namenom doseganja dolgoročnega povezovanja med stranko in podjetjem, ki je ponudnik neke storitve oziroma izdelka (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 737). Oseba, ki uresničuje tak koncept ravnanja s ključnimi kupci, je ravnatelj ključnih kupcev (angl. *Key Account Manager*).

Proces dodelitve in organizacije razpoložljivih virov podjetja z namenom doseganja optimalnega poslovanja z izbranimi kupci, ki so ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, se imenuje ravnanje s ključnimi kupci (Burnett, 1993, str. 6).

Ravnanje s ključnimi kupci vključuje proces izbora sedanjih in prihodnjih strateško pomembnih kupcev in vzpostavitev sistema ravnanja z njimi z namenom povečati prihodke in dobiček podjetja preko povečane zvestobe kupcev (Capon, 2001, str. 33).

Osnovne sestavine koncepta ravnanja s ključnimi kupci so: izbor ključnih kupcev, njihovo analiziranje, izbira primerne strategije za delo z njimi, izvajanje procesa za ravnanje z njimi za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnega in dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem (Ojasalo, 2001, str. 202). Podjetje bo imelo koristi od uvajanja koncepta ravnanja s ključnimi kupci le v primeru, da se bo pripravljeno prilagoditi temu konceptu organizacijsko, tehnološko, finančno ter bo hkrati pripravljeno dodeliti razpoložljive človeške vire, ki so potrebni za uspešno ravnanje s ključnimi kupci na dolgi rok (Capon, 2001, str. 34).

V magistrskem delu nakazujem možno uporabo sistema ravnanja s ključnimi kupci v storitvenih finančnih organizacijah, kot so banke in zavarovalnice, ter skušam opredeliti nekatere posebnosti pri uvedbi tega sistema tudi z vidika povezovanja bančnega in zavarovalniškega sektorja. Glede na poslovno prepletenost bank in zavarovalnic bosta obe strani morali imeti sistem medsebojnega delovanja, ki bo optimiziral njuno delovanje, prav tako pa bodo banke in zavarovalnice delovale kot samostojne družbe, ki bodo morale iskati svoje konkurenčne prednosti pri svojih strankah.

Namen magistrskega dela je torej opisati osnovne sestavine koncepta za ravnanje s ključnimi kupci in nakazati možno uporabo le-tega za zavarovalnice in banke ter nekatere posebnosti z vidika trenda sodelovanja in povezovanja finančnega sektorja.

Cilj magistrskega dela je nakazati možno izvedbo koncepta ravnanja s ključnimi kupci v storitvenih finančnih organizacijah, kot so banke in zavarovalnice, ter pri tem upoštevati tudi vidik trenda povezovanja finančnega sektorja. Magistrsko delo tako skuša dokazati temeljno hipotezo, da je smiselno tudi v finančnih storitvenih organizacijah uporabiti koncept ravnanja s ključnimi kupci, in sicer tako pri njihovem samostojnem nastopanju na trgu kot tudi z vidika povezovanja bančnega in zavarovalniškega sektorja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Po uvodnem poglavju predstavljam opredelitev bančnega sistema in banko kot njegovo osnovno poslovno enoto. Opisujem možno razdelitev poslovnih modelov bank na univerzalne in specializirane banke ter nakazujem pojavljanje novih poslovnih modelov v bančnem sektorju, ki so posledica liberalnejše zakonodaje in trendov v zvezi s povečano konkurenco in procesom globalizacije v bančnem sektorju. V tretjem poglavju navajam opredelitev zavarovalnic in subjektov, ki delujejo v zavarovalniškem sektorju. Opisane so osnovne zavarovalne storitve z navedbo njihovih značilnosti, ki so pomembne tudi z vidika njihove primernosti za trženje po različnih prodajnih poteh. Podani so tudi možni organizacijski modeli zavarovalnic. V četrtem poglavju je opisano bančno zavarovalništvo. Navedene so tržne poti, ki jih uporabljajo finančne organizacije, kot so banke in zavarovalnice. Nakazana je pomembnost posrednikov kot ena od možnih tržnih poti. Opisani so dejavniki, ki vplivajo na proces združevanja bank in zavarovalnic, ter možne organizacijske oblike v poslovnem modelu bančnega zavarovalništva. Podan je pregled sedanjega stanja prodaje zavarovalniških storitev preko bank in možni razlogi za bančno zavarovalništvo bank in zavarovalnic. Opisani so možni učinki zniževanja stroškov v poslovanju za banke in zavarovalnice v procesu bančnega zavarovalništva in zakonska ureditev bančnega zavarovalništva za države Evropske unije (EU).

V petem poglavju so predstavljene teoretične osnove koncepta ravnanja s ključnimi kupci in podana je možna uporaba le-tega za banke in zavarovalnice. Najprej sta navedena opredelitev ravnanja s ključnimi kupci in opis modela razvoja odnosa med dobaviteljem in kupcem. Le-ta predstavlja možen razvoj odnosov med podjetjem kupca in podjetjem dobavitelja, ki vključuje pet razvojnih stopenj razvoja odnosa, in sicer uvodno, zgodnjo in vmesno stopnjo, partnerstvo in strateško partnerstvo. Poznamo tudi šesto stopnjo, ki se nanaša na prekinitev njunega medsebojnega delovanja. Posebno pozornost namenjam opisu partnerskega odnosa s ključnim kupcem. Pri načrtovanju koncepta za ravnanje s ključnimi kupci je potrebno opraviti izbor ključnih kupcev, analizo vsakega posameznega ključnega kupca in izdelati primerno strategijo za ravnanje z njim. Za uspešno ravnanje s ključnimi kupci je potrebno prilagoditi strukturo organiziranja podjetja. Ključno vlogo v procesu ravnanja s ključnimi kupci ima ravnatelj ključnih kupcev. Glede na to je pomembna njegova zmožnost za gradnjo in razvoj odnosov ter njegove vodstvene in timske sposobnosti. Pomemben je proces novačenja in selekcije ravnateljev ključnih kupcev in njihovo izobraževanje. Za organizacijo je ključno, da uspešne ravnatelje ključnih kupcev zadržijo. Iz tega razloga naj bi podjetja oblikovala tudi sisteme za zadržanje uspešnih ravnateljev v podjetju. Eden izmed pomembnih faktorjev je tudi izgradnja primerne sistema nagrajevanja za ravnatelje. Opisan je tudi pogajalski proces s ključnimi kupci. Le ta ima vidnejšo vlogo v uvodni in zgodnji stopnji razvoja odnosa med podjetjem dobaviteljem in podjetjem kupcem. V bolj razvitih stopnjah odnosa se vedno bolj ustvarja partnerski odnos med podjetjema, ki znižuje pomembnost pogajanj med njima.

2 OPREDELITEV BANČNEGA SISTEMA IN ORGANIZACIJSKI MODELI BANK V EU

2.1 OPREDELITEV BANČNEGA SISTEMA

Bančni sistem lahko opredelimo kot skupnost različnih bank v gospodarstvu, ki je povezan v organsko in smiselno celoto. Po posameznih državah se bančni sistemi razlikujejo. Pri tem ne gre toliko za politično kot za gospodarsko razlikovanje. Banke kot gospodarski subjekti so podvrženi gospodarski strukturi v določeni državi. Iz tega razloga gospodarska struktura tudi vpliva na bančništvo in njegovo organiziranost, torej na bančni sistem (Bobek, 1989, str 22). Bančni sistem se razlikuje tudi glede na vrsto poslov, ki jih opravljajo bančne organizacije. Je skupnost različnih bank v gospodarstvu in glede na to govorimo tudi o večbančnem sistemu. Tak sistem je sestavljen iz centralne banke in drugih finančnih institucij, ki so del finančnega sistema.

Poznamo več vrst bančnih sistemov, ki jih delimo na mešani bančni sistem, sistem bank s podružnicami in sistem bank brez podružnic. Za mešani bančni sistem je značilno, da na trgu prevladuje nekaj velikih bank, ki imajo svoje podružnice po celi državi. Dodatno na teh trgih deluje veliko močnih regionalnih in lokalnih bank. Bančni sistem je decentraliziran, ker obstaja več pomembnih finančnih centrov. Omenjeni bančni sistem je značilen za države Zahodne Evrope in Japonsko. Sistem bank s podružnicami je centraliziran sistem. Bančni posli so koncentrirani v velikih bankah. Le-te so locirane v velikih finančnih centrih s postavljeno mrežo podružnic po celi državi. Ostale majhne banke si zaradi velike konkurence iščejo povezave z velikimi bankami ali pa se specializirajo za opravljanje le posebnih poslov in storitev, pri katerih niso neposredna konkurenca velikim bankam, ki obvladujejo tržišče. Tak bančni sistem je značilen predvsem za Veliko Britanijo, Kanado, Irsko in Južno Afriko. Sistem bank brez podružnic je sistem z velikim številom manjših samostojnih bank. Sistem je decentraliziran in je posledica zahtev po čim večji individualizaciji in decentralizaciji finančne kontrole bank in strahu pred preveliko močjo peščice največjih bank. Kljub temu v teh sistemih zasledimo več bančnih skupin, ki vsebujejo veliko število med seboj povezanih a samostojnih bank, ki razpolagajo v velikim obsegu kapitala. Tak bančni sistem je značilen predvsem za ZDA.

2.2 OPREDELITEV BANKE

Banko lahko opredelimo kot posrednika med posojilodajalci in posojilojemalci. Od drugih vrst finančnih podjetij se banke ločijo po tem, da zbirajo prihranke prebivalstva in ti nato dajejo podlago za odobravanje bančnih kreditov (Heffernan, 1996, str. 15). Poleg osnovnih poslov se banke ukvarjajo tudi s posli, kot so opravljanje plačilnega prometa, in z drugimi posli, ki jih neposredno ni mogoče šteti med bančne. Vloga poslovnih bank se v razvitih državah zmanjšuje. Veliko storitev, ki so po tradicionalni opredelitvi pripadale izključno

bankam, opravljajo tudi nebančne finančne institucije. Tako bankam v zadnjem času močno konkurirajo druge nebančne finančne institucije, kot so zavarovalnice, verige trgovin, institucije lizinga in institucije faktoringa. Iz zgoraj opisanih razlogov se uveljavljajo predvsem univerzalne banke, ki so sposobne zadovoljiti številne želje in potrebe svojih strank na enem mestu. Banke ustanavljajo ustrezne odvisne družbe, ki se ukvarjajo z nebančnimi finančnimi storitvami, kot so posredovanje pri prometu z vrednostnimi papirji, prodaja nepremičnin, lizing, prodaja zavarovanj, in z drugimi podobnimi posli.

2.2.1 OPREDELITEV UNIVERZALNE BANKE

Banke, ki imajo celovito strukturo poslov, so univerzalne banke. Komitenti banke (podjetja, prebivalstvo) lahko realizirajo vse bančne posle v isti banki. Univerzalna banka ne omejuje svoje dejavnosti glede na naravo poslov, skupino strank in regionalno usmerjenost.

Univerzalna banka po drugi bančni smernici 89/646/EEC (European Directives [URL:<http://europa.eu.int/>], The European Union On-Line, 2003) lahko opravlja štirinajst vrst storitev, in sicer: sprejemanje vlog in drugih vračljivih sredstev od javnosti, posojanje, finančni zakup, storitve nakazovanja denarja, izdajanje in upravljanje plačilnih sredstev, jamstva in obveznosti, trgovanje za svoj račun ali za račun strank, poslovanje s tujimi valutami, s finančnimi terminskimi pogodbami in z opcijami, s tečajnimi in z obrestnimi instrumenti, s prenosljivimi vrednostnimi papirji, sodelovanje pri izdaji delnic in storitve v zvezi s takšnimi izdajami, svetovanje podjetjem glede kapitalske strukture, industrijske strategije in sorodnih vprašanj in nasveti in storitve v zvezi s spojitvami in z nakupi podjetij, denarno posredništvo, vodenje portfeljev in svetovanje, varno hranjenje in upravljanje vrednostnih papirjev, storitev v zvezi s kreditnimi karticami in storitve varnega hranjenja.

Zanimivo je, da je razširitev osnovne dejavnosti dovoljena le za banke, ne pa tudi za zavarovalnice, za katere naj bi v prihodnosti veljale še ostrejšše zahteve glede vrste storitev, ki jih le-te smejo opravljati. S tem je predvsem mišljena razdelitev na zavarovalnice, ki se ukvarjajo s premoženjskimi zavarovanji (angl. *Non-Life insurance*), in na tiste, ki se ukvarjajo z življenjskimi zavarovanji (angl. *Life insurance*).

Poznamo štiri vrste univerzalizmov. Pri popolni integraciji univerzalna banka opravlja bančne posle, druge finančne storitve, zavarovalniške storitve in drugo. V nemškem bančnem univerzalizmu banka opravlja bančne in druge finančne storitve sama ali preko hčerinskih podjetij, ki lahko opravljajo tudi zavarovalniške posle. Pri angleškem finančnem univerzalizmu banka opravlja bančne posle, njena hčerinska podjetja pa nebančne finančne storitve in zavarovalniške storitve. V ameriškem univerzalizmu ima holdinška družba v lasti banke in nebančna podjetja in lahko ponuja vse bančne, druge finančne in zavarovalniške storitve. Omenjene različne oblike univerzalizma so posledica različnih definicij bančnih poslov in različnih okolij, v katerih delujejo, prav tako pa so posledica različnih zakonodajnih pristopov glede omejevanja lastništva nad bankami in lastništva bank nad podjetji.

2.2.2 OPREDELITEV SPECIALIZIRANE BANKE

Specializirane banke ponujajo širok krog bančnih in drugih finančnih storitev, kot so depozitni računi, posojilne storitve, nepremičninski servisi, življenjska zavarovanja. Specializirane banke se ukvarjajo z eno vrsto poslov (npr. depozitne banke, kreditne banke, hranilnice itd.). Specializacija bank je možna tudi na posamezne tržne vrzeli oziroma na osnovi kroga komitentov, s katerimi banka posluje. Glede na vrsto in finančne potrebe strank ločimo banke, ki poslujejo s prebivalstvom (angl. *retail banking*), in banke, ki poslujejo s podjetji (angl. *wholesale banking*).

2.2.3 OPREDELITEV BANČNIH TVEGANJ

Banke se ukvarjajo tudi z obvladovanjem tveganj, in sicer tistih, ki jim lahko povzročijo neposredno škodo. Pri ocenjevanju uspešnosti posamezne banke je potrebno preveriti tudi pripadajoča bančna tveganja, ki jim je banka izpostavljena. Cilj vsake banke je povečanje vrednosti premoženja lastnikov. Z namenom zagotavljanja čim večje gotovosti povečevanja vrednosti premoženja lastnikov mora banka čim bolje obvladovati tveganja. Iz tega razloga je obvladovanje tveganj ena izmed poglavitnih nalog vsake banke.

Banke so izpostavljene različnim vrstam tveganja. **Kreditno tveganje** ali bonitetno tveganje (angl. *credit risk*) predstavlja verjetnost, da se bo bančni naložbi zmanjšala vrednost ali da bo naložba v celoti izgubljena (komitent ne more odplačati nezavarovanega posojila). **Likvidnostno tveganje** je tveganje, da bo banki začasno zmanjkalo tekočih sredstev. To se lahko zgodi, če komitenti umikajo svoja depozitna sredstva iz banke ali če mora banka izpolniti povečano povpraševanje komitentov po posojilih in drugih oblikah financiranja. **Spremembe obrestnih mer** na trgu vpliva na neto prihodek od obresti banke (**obrestno tveganje**). Pri obrestnem tveganju lahko omenimo še dve vrsti tveganj, in sicer **tveganje refinanciranja** in **tveganje reinvestiranja**. **Tveganje solventnosti** nastane, ker morajo banke skrbeti za primerno solventnost. Nizka raven kapitala in rezerv povečuje tveganje, da bi banka zaradi manjše krize postala nesolventna. Zaradi nizkega kapitala bi banka lahko imela tudi težje in dražje pogoje pridobivanja virov sredstev. Dodatna obremenitev s stroški banke zmanjša neto prihodek od obresti in s tem v končni fazi možnost konkurenčnega poslovanja. V družbah z visoko inflacijo so banke izpostavljene tudi **inflacijskemu tveganju**. Pri visoki inflaciji se bankam lahko stroški povečujejo nesorazmerno s prihodki, prav tako pa imata ustvarjeni dobiček in kapital manjšo kupno moč. Bankam se zmanjša neto vrednost, če imajo v deprecirani valuti več naložb kot obveznosti. Da bi se izognile **tečajnemu tveganju**, morajo banke poskrbeti, da je sestava virov sredstev po valutah podobna sestavi naložb. Enako morajo vzdrževati podobnost med valutami stroškov in prihodkov, kajti v nasprotnem primeru banke tvegajo, da bodo negativne tečajne razlike zmanjšale čisti dobiček. Vse banke, še posebej pa tuje, so izpostavljene **političnemu tveganju**. Na politično tveganje banke skoraj nimajo vpliva, razen v primeru uspešnega političnega lobiranja. Banke so nehoti izpostavljene tudi **tveganju kriminala**. Interni kriminal je posledica kršenja zakonov

lastnikov, zaposlenih ali komitentov banke na način, ki povzroči banki škodo. **Tveganje nestalnega dobička** je prisotno zaradi normalnih nihanj na trgu. Če se na trgu poveča konkurenca, bo banka morala znižati ponujene aktivne obrestne mere.

2.3 ORGANIZACIJSKI MODELI BANK V EU

2.3.1 ENOVITE BANKE

Enovite banke so banke, ki poslujejo samostojno, so locirane na enem prostoru z enim sedežem in enim vodstvom ter nimajo podružnic. Prednost te organizacijske oblike je predvsem v veliki prilagodljivosti teh bank na spremembe v okolju, slaba stran pa je, da so kadri zaposlenih v teh bankah mnogokrat premalo specializirani, diverzifikacija komitentov je slaba, prav tako pa imajo te banke pogosto tudi zelo omejena sredstva.

Omenjena organizacijska oblika banke je zadovoljevala potrebe svojih komitentov predvsem v času nerazvitega transportnega in komunikacijskega sistema. V času vedno večje mobilnosti in naraščajočega obsega opravljenih transakcij pa se je začel uveljavljati organizacijski model bank s podružnicami.

2.3.2 BANKE S PODRUŽNICAMI

Banka s podružnicami posluje na lokaciji, kjer ima sedež (angl. *head office*), prav tako pa posluje tudi preko svojih podružnic (angl. *branches*), ki so ponavadi lokacijsko ločene od sedeža banke. Podružnice vodijo direktorji, in sicer v skladu s politiko in pravili, ki jih narekuje sedež banke. Če ni dodatnih zakonskih omejitev, ima lahko banka svoje podružnice lokacijsko na več mestih, kot so različna mesta, regije, države ali pa po celem svetu.

Nekatere države so prvotno omejevale ustanavljanje podružničnih bank. S tem ukrepom so želeli zaščititi lokalne banke pred morebitnim pojavljanjem lokalnih monopolov v posameznih mestih oziroma regijah, ki bi jih lahko imele velike banke preko svojih podružnic. S pojavljanjem lokalnih monopolov banke začnejo zaračunavati višje obrestne mere, prav tako pa ponujajo tudi storitve slabše kakovosti. Po drugi strani pa imajo banke s podružnicami tudi veliko zagovornikov, ki poudarjajo številne prednosti omenjenega organizacijskega modela. Banke s podružnicami lahko poslujejo z nižjimi stroški, zaradi česar so ekonomsko uspešnejše, imajo večjo mobilnost kapitala in lahko premeščajo sredstva od tam, kjer imajo presežke, na mesta, kjer le-teh primanjkuje. Velikost njihovega premoženja je velika, variabilnost sredstev majhna, kar povečuje varnost poslovanja in zmanjšuje možnost stečaja banke.

Kot alternativa in dopolnitev bank s podružnicami je nastalo korespondenčno bančništvo, ki je sistem medbančnih odnosov, v katerem večja banka ponuja svoje storitve drugi manjši banki. Banka, ki storitve ponuja, je korespondenčna banka, banka, ki storitve kupuje, pa

respondenčna banka. Respondenčna banka kupuje storitve od korespondenčne banke na debelo, le-ta pa nato prodaja to storitev svojim strankam na drobno.

Respondenčna banka lahko dobi od korespondenčne banke posojilo, če je v likvidnostih težavah, ter tudi druge storitve (storitve mednarodnega bančništva, transakcijske storitve, tržne informacije, trgovanje z državnimi vrednostnimi papirji, delitev posojil), prav tako pa vloge respondenčne banke pri korespondenčni predstavljajo za le-to pomemben vir poceni stabilnih sredstev, za katere lahko korespondenčna banka poveča svoja posojila. Mnoge banke v tujini nimajo svojih podružnic in svoje zunanje trgovinske storitve za svoje stranke opravljajo s pomočjo korespondenčnih bank v tujini.

2.3.3 BANČNE SKUPINE

Značilnost bank je, da se intenzivno povezujejo. Tako se banke povezujejo v bančne skupine, ki nastanejo z nakupom ali združevanjem neodvisnih bank. Poznamo verižno obliko bančništva, za katero je značilno, da imajo isti lastniki v lasti več med seboj neodvisnih bank in bančne holdinge. Bančni holding je krovna organizacija, ki ima v lasti najmanj eno banko. Poznamo enobančni holding, pri katerem je krovno podjetje lastnik banke, ki ima v lasti več podjetij, ki pa niso banke. Pri bančnem holdingu z več bankami je krovno podjetje lastnik ene banke, ki ima nato v lasti več bank in drugih podjetij, ki pa niso banke.

Enobančni holdingi obstajajo že dalj časa, mnogobančni holdingi pa so novejša organizacijska oblika. Prvotni namen enobančnih holdingov je bil, da so se lahko nebančna podjetja začela ukvarjati z bančništvom. V zadnjih nekaj desetletjih pa se te organizacijske oblike poslužujejo predvsem komercialne banke, ki na ta način vstopajo v nebančne komercialne dejavnosti, kot so zavarovalništvo, lizing, svetovanje in podobno. Bančni holdingi so postali najmočnejša in dominantna oblika bančne organizacije. Banke, ki opravljajo svojo dejavnost na globalnem trgu, so globalne banke. Ponavadi so to največje banke z razvejano mrežo svojih poslovalnic po celem svetu.

2.4 STRUKTURA EVROPSKEGA BANČNEGA SISTEMA

2.4.1 OPREDELITEV BANČNE ZAKONODAJE EVROPSKE UNIJE

Za bančništvo v Evropski uniji je značilna zakonodaja, ki jo urejajo enotni minimalni standardi. Te standarde morajo upoštevati vse države članice pri oblikovanju nacionalne zakonodaje. Enotni standardi omogočajo izenačevanje konkurenčnih pogojev bank, ki prihajajo iz različnih držav in poslujejo na skupnem bančnem trgu. Prehod iz enotnega trga v ekonomsko in monetarno unijo jih je postavil v razmere makroekonomskega okolja, v katerem deluje ena denarna politika, fiskalne pa se morajo podrežati pravilom maastrichtskih konvergenčnih meril. Nominalna konvergenčna merila se nanašajo na doseganje visoke stabilnosti cen oziroma inflacije, ki ne sme presegati 1,5-odstotne točke povprečne inflacije

treh članic z najnižjo inflacijo, trajnost konvergence (dolgoročne obrestne mere ne smejo presegati povprečja obrestnih mer treh držav z najnižjo stopnjo inflacije za več kot dve odstotni točki), fiskalne kriterije (javnofinančni primanjkljaj ne sme presegati treh odstotkov BDP-ja oziroma, če je nad to vrednostjo, mora biti v neprestanem upadanju in približevanju), javni dolg ne sme presegati 60 % BDP-ja, razen če se zmanjšuje in dovolj hitro približuje referenčni vrednosti.

S ciljem oblikovanja skupnega trga bančnih storitev, ki so med finančnimi storitvami po obsegu najpomembnejše, so bili sprejeti številni zakonski akti, ki pomenijo harmonizacijo nacionalnih zakonodaj držav članic. **Smernice Evropske unije**, ki urejajo področje poslovanja finančnih institucij, predstavljajo minimalni pravni okvir, ki ga morajo države članice in zainteresirane države za pridruženo članstvo v Evropski uniji upoštevati pri nacionalni ureditvi posameznega področja. To pa tudi pomeni, da države članice smernic neposredno ne uporabljajo, ampak so dolžne v predpisanem roku njihovo vsebino vključiti v lastno nacionalno zakonodajo. Smernice so torej najbolj splošna oblika objavljane zakonodaje in se nanašajo na finančne institucije ter so hkrati zavezujoče za države članice z dnem, ki je v vsaki smernici posebej naveden.

Vsebinske smernice sledijo splošnemu razvoju v svetu – internacionalizaciji finančnih trgov in njihovi regulaciji na mednarodni ravni – in so usklajene s priporočili **baselskega komiteja** za bančni nadzor. Z namenom, da bi se banke zavarovale pred polomom, morajo v skladu s pravili Banke za mednarodne poravnave vsa posojila imeti pokritje v višini osmih odstotkov v lastnem kapitalu banke. V tej smernici, znani kot **Basel I**, ki velja že od leta 1998, niso upoštevana različna tveganja, ki so odvisna od bonitete vsakokratnega posojilojemalca. Na pobudo ZDA, ki predseduje ustreznemu odboru baselske banke, naj bi to zdaj spremenili. Leta 2005 naj bi začela veljati smernica **Basel II**, ki naj bi višino lastnega kapitala in s tem pogoje za odobritev posojila povezala s pričakovano plačilno sposobnostjo posojilojemalca.

Temeljna načela, na katerih temelji notranji, skupni bančni trg, so enotna bančna licenca (banka, ki pridobi dovoljenje v eni državi članici, lahko deluje v vseh državah Evropske unije brez dodatno potrebnih dovoljenj), načelo domače države pri nadzoru (nadzor nad banko opravlja država, v kateri je registriran sedež matične banke), načelo vzajemnega priznavanja domačih predpisov (za banko, ki ima sedež v drugi državi, in ne v državi, v kateri deluje, veljajo predpisi o varnem poslovanju njene matične države).

Banke v Evropski uniji poslujejo pod pogoji širokega obsega vrste smernic, ki pokrivajo večino vidikov njihovega poslovanja. **Bančne smernice** tako urejajo področje ustanavljanja bank, ustanavljanje njihovih podružnic znotraj Evropske unije, nadzor nad njimi, opravljanje storitev bank, kapitalske zahteve, ki jih morajo banke izpolnjevati, in drugo. Druga bančna smernica (89/646/EEC) predstavlja osrednje mesto pri urejanju bančnega področja v Evropski uniji, saj je uvedla že prej omenjena načela harmonizacije bančnega področja v državah Evropske unije.

2.4.2 EVROPSKA CENTRALNA BANKA (ECB)

Države članice so se v Maastrichtski pogodbi zavezale, da bodo postopoma uvedle enotno denarno politiko. Temelj te politike je enotna valuta, s katero bo upravljala skupna in neodvisna centralna banka. Prav zaradi tega je nastala potreba po novem organu EU, po Evropski centralni banki (**ECB**) (http://www.evropska-unija.si/evropska_unija/, 2003).

ECB sestavlja skupaj s centralnimi bankami držav članic Evropski sistem centralnih bank (**ESCB**), ki je tisti skupni organ EU, ki vodi njeno denarno politiko. V največji meri se ECB zgleduje po nemški Bundesbank in ameriških Federal Reserves. ECB skrbi za učinkovito delovanje plačilnih sistemov, sprejema uredbe in odločitve, potrebne za izvajanje nalog v domeni ESCB in po potrebi odobri izdajo (emisijo) bankovcev in kovancev na teritoriju EU. Vsak akt institucij EU, ki se bo nanašal na denarno politiko, bo pregledal ECB. Dodatno se naloge ESCB nanašajo na ohranitev stabilnih cen na področju enotnega trga, definiranja in uresničevanja denarne politike EU, izvajanja potrebne devizne operacije in svetovanja pri določanju tečajne politike za valute tretjih držav ter naloge hranjenja kakor tudi upravljanja z deviznimi rezervami držav članic.

Temeljna skrb ECB-ja bo torej zagotavljati stabilnost cen na evro področju. Da bi to ECB lahko uresničila, potrebuje potrebne pristojnosti in lastne organe. Organe ECB sestavlja **izvršni odbor ECB**, ki je odgovoren za uresničevanje njene denarne politike, in v tej funkciji lahko daje potrebna navodila centralnim bankam držav članic. **Upravni odbor ECB** sestavljajo člani izvršnega odbora in guvernerji centralnih bank držav članic vsak z enim glasom, ki aktivno sodelujejo v oblikovanju denarne unije. Glavna naloga upravnega odbora je oblikovati takšno denarno politiko ECB, ki bo zagotavljala stabilnost cen na področju evra. **Generalni odbor ECB** je predviden v statutu ESCB za tiste primere, ko niso vse države članice EU vključene v denarno unijo. Generalni odbor ne more sprejemati obvezujočih odločitev pri oblikovanju in vodenju denarne politike EU.

V nastajanje in upravljanje gospodarske in denarne unije so vključene poleg ECB vse pomembne institucije EU, kot so Svet EU, EP in Evropska komisija ter enajst držav članic, ki so vključene v projekt denarne unije (tako imenovani *The Euro 11*). Poleg organov ECB, ki so zadolženi za vodenje in oblikovanje denarne politike EU, je pomemben organ EU na področju denarne politike tudi gospodarski in finančni odbor pri Svetu EU (natančneje pri tehničnem svetu, imenovanem **ECOFIN**), ki je na začetku tretje stopnje zamenjal odbor za denarno politiko. Gospodarski in finančni odbor je sestavljen iz dveh predstavnikov vsake države članice, Evropske komisije in ECB. Naloge odbora ECONFIN so pomoč pri pripravi dela Sveta EU na področju gospodarske in denarne unije, stalno spremljanje finančnega in gospodarskega stanja v državah članicah in v celotni EU, spremljanje odnosov s tretjimi državami in mednarodnimi ustanovami. Vsaj enkrat na leto bo odbor ECONFIN preveril stanje na področju pretoka kapitala ter dodatno skrbel za učinkovito delovanje plačilnih sistemov.

TABELA 1 - Največje banke v EU v letu 2002

IME BANKE	DOMAČA DRŽAVA	RANG DOMA	RANG SVET
Deutsche Bank AG	Nemčija	1	1
USB AG	Švica	1	3
BNP Paribas SA	Francija	1	4
Credit Suisse	Švica	2	5
Bayerische Hypo-und Vereinbank AG	Nemčija	2	6
ABN AMRO Bank NV	Nizozemska	1	12
Societe Generale	Francija	2	16
Dresdner Bank AG	Nemčija	3	17
Commerzbank AG	Nemčija	4	18
Credit Agricole SA	Francija	3	19
Credit Suisse First Boston	Švica	3	21
ING Bank NV	Nizozemska	2	23
Robobank Nederland	Nizozemska	3	24
Banco Santander Central Hispano SA	Španija	1	28

Vir: <http://www.bankersalmanac.com>, 2003

Pri upravljanju gospodarske in monetarne unije ima velik krog pristojnosti tudi **Evropska komisija**, ki je pobudnik potrebne zakonodaje in varuh pogodbenih določil. Evropska komisija vsako leto predlaga splošne smernice za gospodarsko politiko držav članic, koordinira in nadzoruje, ali države članice upoštevajo splošna gospodarska navodila, in o spoznanjih poroča EP. Prav tako skrbi za uresničevanje Pakta stabilnosti in rasti in poroča Svetu EU, če zazna, da bi katera izmed držav članic grobo kršila omejitve, ki se nanašajo na velikost proračunskega deficita; Svetu EU poroča, katera država je pripravljena za področje evra, in predlaga nadaljnja priporočila.

V **tabeli 1** so navedene največje banke v EU za leto 2002 in njihov rang v domači državi in v svetu. Deutsche Bank AG ima prvi rang, tako v domači državi Nemčiji kot v svetu. Med največjimi bankami v EU po rangi so še tri nemške banke, tri švicarske, francoske in nizozemske banke in ena španska banka.

3 OPREDELITEV ZAVAROVANJA

Zavarovanje se je v svoji osnovni obliki pojavilo že s pojavom sodobnega človeka, in sicer kot potreba po fizičnem zavarovanju v obliki varnega prebivališča in toplega oblačila. Sodobne oblike zavarovanj pa je omogočil razvoj, ki je ustvaril presežek sredstev, katerega je bilo mogoče nameniti tudi za zavarovanje.

Za nastanek in razvoj sodobnega zavarovalnega procesa je potrebnih šest temeljnih pogojev (Flis, 1999, str. 5), in sicer zadostna presežna vrednost, blagovno-denarno gospodarstvo, zadostna inteligenčna raven prebivalstva, razvoj za zavarovanje pomembnih znanosti (matematična, pravna in ekonomska znanost), zadostna množična istovetnost ali vsaj podobnost nevarnostnih objektov in splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Po opredelitvi nestorja slovenskega zavarovalništva prof. dr. Jožeta Bonclja je zavarovanje gospodarska institucija, s katero gospodarsko tehnično povezujemo čim večje in čim bolj homogene nevarnostne objekte v nevarnostne skupine, da na podlagi ugotovljene statistične zakonitosti škodnega procesa kot računskega izravnavanja nevarnosti z izravnavanjem ustreznega sistema financiranja pridemo do dejanskega izravnavanja nevarnosti ob ustreznem nalaganju in sproščanju tako zbranih tehničnih rezerv (Boncelj, 1957, str. 53).

Druga definicija zavarovanja istega avtorja pa se glasi: »Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarske nevarnosti.« (Boncelj, 1983, str. 13).

3.1 NALOGE ZAVAROVANJA

Posameznik ali gospodarska institucija, ki ni naklonjen-a tveganju, se zavaruje. Zavarovalna premija je cena, ki jo mora plačati, da se zavaruje. V primeru, da škodni dogodek ne nastane, se vrednost premoženja zavarovancu zmanjša za višino vplačane premije. V primeru nastanka škodnega dogodka pa se vrednost premoženja ne zmanjša za znesek nastale škode, ker le-to v skladu z določbami sklenjene zavarovalne pogodbe pokrije zavarovanje.

V zavarovanju je tveganje možnost naključne uresničitve zavarovane nevarnosti na predmetu zavarovanja v nekem prihodnjem časovnem obdobju. V zavarovalniški literaturi se pogosto za tveganje uporablja tudi izraz riziko. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je riziko z ekonomskega vidika opredeljen kot možnost, da pride do škode. Velikost tveganja je odvisna od vrste nevarnosti (npr. požar, vihar, eksplozija), fizično-tehnične značilnosti predmeta zavarovanja, vrednosti zavarovanega predmeta, trajanja in kraja zavarovanja. Seveda je to zelo splošna opredelitev velikosti tveganja, ki se lahko precej razlikuje glede na konkretno vrsto zavarovanja.

Poglavitne naloge zavarovanja so (Boncelj, 1983, str. 180) ustvarjanje gospodarske varnosti kot cilj in učinek dejavnosti, izravnavanje nevarnosti kot sredstvo dejavnosti, odpravljanje motenj v gospodarskem funkcioniranju, ohranjanje nepretrganosti narodnogospodarskega procesa in ohranjanje življenjske ravni.

Na splošno poznamo več vrst rizikov, ki lahko ogrožajo podjetja. Z identifikacijo in oceno rizikov, ki ogrožajo podjetja, se ukvarja ravnatelj rizikov (angl. *risk manager*). V literaturi zasledimo razdelitev rizikov na čiste rizike (ob uresničitvi povzročijo samo izgubo),

špekulantske rizike (ob uresničitvi lahko pomenijo dobiček ali izgubo), rizike povpraševanja (nanašajo se predvsem na spremembo povpraševanja po proizvodih oziroma storitvah podjetja), vhodne rizike (nanašajo se na spremembo cene dela in materiala), finančne rizike (izvirajo iz finančnih transakcij), premoženjske rizike (nanašajo se na izgubo ali uničenja sredstev za delo npr. zaradi požara, viharja in podobno), osebne rizike (lahko prizadenejo podjetje zaradi neprimernih dejanj zaposlenih delavcev), okoliške rizike (nastanejo ob onesnaženju okolja) in odgovornostne rizike. Vseh rizikov pa ni mogoče zavarovati pri zavarovalnici. Predvsem je možno zavarovati samo čiste rizike, ki ob uresničitvi vedno pomenijo izgubo za zavarovanca (Brigham, Daves, 2002, str. 820).

3.2 RAZVRSTITEV ZAVAROVANJ

Zavarovanja lahko razvrstimo v različne skupine, in sicer glede na način odločanja, predmet zavarovanja ali pa po panogah (Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov, 2000). Po načinu odločanja delimo zavarovanja na obvezna in na prostovoljna zavarovanja. Prva predpisuje država s predpisi in z zakoni (npr. zavarovanje voznikov motornih vozil za škodo povzročeno tretjim osebam, zavarovanje potnikov v javnem prevozu, zavarovanje profesionalnih odgovornosti za zdravnike, pravnike, računovodske servise in podobno), za druga pa se zavarovanci odločajo prostovoljno. Glede na predmet zavarovanja delimo zavarovanja na premoženjska zavarovanja (požarna, potresna, strojelomna in podobno), transportna (zavarovanje tovora, zavarovanje prevozniške odgovornosti in podobno), kreditna zavarovanja in na zavarovanja oseb (nezgodna zavarovanja, življenjska zavarovanja in podobno).

Slovenija je leta 2000 (Zakon o zavarovalništvu, 200) sprejela evropske standarde razvrščanja zavarovanj v skupine zavarovanj (23 skupin) in vrste zavarovanj (87 vrst zavarovanj). Omenjena razdelitev se tudi v zavarovalni praksi vse pogosteje uporablja. V zavarovalni praksi se uporabljajo tudi druge razdelitve zavarovanj. Z vidika trženja zavarovanj je pomembno, ali se zavaruje fizične ali pravne osebe. Pogosto se premijski ceniki razlikujejo za eno in drugo skupino zavarovancev pri istih zavarovalnih vrstah. Pri enakih zavarovalnih vrstah se uporabljajo tudi različni načini zavarovanja. Z vidika načina zavarovanja ločimo zavarovanje na zavarovalno vsoto in zavarovanje na stvarno vrednost, vendar največ do dogovorjene zavarovalne vsote.

3.3 OPREDELITEV ZAVAROVALNEGA TRGA

3.3.1 OPREDELITEV ZAVAROVALNICE

Zavarovalnice so del finančnega trga, ki ga sestavljajo finančne institucije. Le-te lahko delimo na finančne posrednike in na druge ali agentske finančne institucije, ki jih imenujemo tudi institucije trga vrednostnih papirjev. Zavarovalnice spadajo med finančne posrednike, in sicer nedepozitne finančne posrednike. Imenujemo jih tudi institucionalni naložbeniki ali naložbene

finančne institucije, katerih skupna značilnost je predvsem usmerjenost v nakup dolgoročnih vrednostnih papirjev podjetij oziroma države. Zavarovalnice spadajo v podskupino pogodbenih finančnih posrednikov, pri katerih imajo ljudje naloženo svoje finančno premoženje. Njihova primarna naloga je izpolnjevanje obveznosti, ki jih imajo sklenjene s svojimi zavarovanci ter izplačevanje denarnih zneskov v prihodnje le-tem, seveda v skladu s pogodbenimi obveznostmi. Tako je namen vsake zavarovalniške naložbe omogočiti zavarovalnici, da v vsakem trenutku izpolnjuje svoje obveznosti do strank (Jakopanec, 2000, str. 18).

Zavarovalnica sme opravljati samo zavarovalne posle in posle, ki so z zavarovalnimi posli v neposredni zvezi. Zavarovalni posli so sklepanje in izvrševanje pogodb o premoženjskem in življenjskem zavarovanju ali pozavarovanju, razen obveznih socialnih zavarovanj. Zavarovalnica lahko opravlja posle samo v tistih zavarovalnih vrstah, za katere pridobi ustrezno dovoljenje od agencije za zavarovalni nadzor. Tu velja omeniti delitev na zavarovalnice, ki opravljajo posle z življenjskimi zavarovanji, in na zavarovalnice, ki se ukvarjajo s premoženjskimi zavarovanji.

Zavarovalnica je lahko organizirana kot **družba za vzajemno zavarovanje** ali kot **delniška družba**. Za tuje zavarovalnice velja, da lahko opravljajo zavarovalne posle s Sloveniji le preko svoje **podružnice**. Ta določba se bo z vstopom Slovenije v EU spremenila, in sicer v skladu s smernicami EU, ki opredeljujejo prihodnje delovanje in nadzor nad subjekti finančnega trga v EU. Druge organizacijske oblike zavarovalnic so še **zavarovalni holding** in **mešani zavarovalni holding**.

Družba za vzajemno zavarovanje je pravna oseba, ki opravlja zavarovalne posle za svoje člane po načelu vzajemnosti in je za opravljanje teh poslov pridobila dovoljenje. Člani družbe za vzajemno zavarovanje imajo s to družbo sklenjeno zavarovalno pogodbo. Za sklenjeno zavarovalno pogodbo člani plačujejo zavarovalno premijo in tako zagotavljajo sredstva za poslovanje družbe v tekočem letu. Člani za obveznosti družbe ne odgovarjajo, imajo pa pravico do udeležbe pri letnem dobičku, ki ga družba ustvari. Družba za vzajemno zavarovanje se ustanovi na podlagi statuta, katerega sprejmejo njeni ustanovitelji. Ti tudi vplačajo ustanovitveni kapital. Organ družbe za vzajemno zavarovanje je skupščina.

Osnovna oblika organiziranja zavarovalnic je v obliki **delniške družbe**. Delniška družba je gospodarska družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice. Delnice se glasijo na fizično ali pravno osebo, ki je lahko domača ali tuja, in dajejo imetniku pravico do dela ustvarjenega dobička družbe in do udeležbe pri upravljanju družbe. Delniška družba ima svoje organe, ki so skupščina, nadzorni svet in uprava. Na skupščini delničarji izvolijo nadzorni svet zavarovalnice, ki nadzoruje vodenje poslov družbe in imenuje člane uprave in predsednika uprave. Uprava vodi posle zavarovalnice, jo zastopa in izvršuje sklepe, ki jih sprejme skupščina.

Po trenutno veljavni zakonodaji lahko tuja zavarovalnica opravlja zavarovalne posle v Sloveniji le preko **podružnice**, ki ima sedež v Sloveniji. Za ustanovitev podružnice mora tuja zavarovalnica pridobiti dovoljenje našega nadzornega organa. Podružnica nastopa v imenu in za račun tuje zavarovalnice. Za obveznosti, ki nastanejo s poslovanjem podružnic, odgovarja tuja zavarovalnica.

Zavarovalni holding je pravna oseba, ki ni zavarovalnica in ki so ji podrejene izključno oziroma pretežno zavarovalnice oziroma pozavarovalnice, pri čemer za presojo pretežno podrejenih družb ni odločilno njihovo število, temveč višina kapitala, knjigovodska vrednost deležev in druga gospodarska merila.

Mešani zavarovalni holding je pravna oseba, ki ni zavarovalnica in ji je podrejena vsaj ena zavarovalnica.

Zavarovalnice v zavarovalniški skupini imajo obvezo posredovanja vseh podatkov nadrejeni zavarovalnici, ki jih mora le-ta posredovati nadzornemu organu. Nadzorni organ, pristojen za nadzor nad zavarovalniško skupino, se nahaja v državi, v kateri ima sedež zavarovalna skupina.

Pristojen nadzorni organ v državi, v kateri deluje ena izmed zavarovalnic v zavarovalniški skupini, mora na zahtevo nadzornega organa države članice opraviti pregled poslovanja zavarovalnice zaradi preveritve podatkov in informacij, ki jih pristojni nadzorni organ te države članice potrebuje za opravljanje nadzora nad zavarovalniško skupino (Zakon o zavarovalništvu, 2000).

Zavarovalnica ali zavarovalni oziroma mešani zavarovalni holding je nadrejena družba, če je v podrejenih zavarovalnicah: večinsko posredno ali neposredno udeležena, ima posredno ali neposredno večino glasovalnih pravic, ima pravico imenovati večino članov uprave ali nadzornega sveta, ima pravico izvrševati prevladujoč vpliv, dejansko izvršuje prevladujoč vpliv, ima na podlagi pogodbe z enim ali več drugimi delničarji oziroma družbeniki odvisne družbe pravico izvrševati njihove glasovalne pravice tako, da ima večino glasov potrebnih za imenovanje uprave oziroma nadzornega sveta.

3.3.2 OPREDELITEV POZAVAROVANJA

V zakonu o zavarovalništvu je pozavarovanje opredeljeno kot zavarovanje presežkov iznad stopnje lastnega izravnavanja nevarnosti ene zavarovalnice pri drugi zavarovalnici. Posle sklepanja pozavarovanja lahko opravlja samo pozavarovalnica (Zakon o zavarovalništvu, 2000). Pri pozavarovanju se del rizikov, ki lahko povzročijo škode, katere posamezna zavarovalnica ni sposobna pokriti, naprej zavaruje na pozavarovalnem trgu. V bistvu gre torej za zavarovanje zavarovalnic. Obseg prenesenih rizikov oziroma pozavarovalnega kritja se definira v pogodbi med zavarovalnico in pozavarovalnico.

Pogodbam med zavarovalnico in pozavarovalnico pravimo pozavarovalne pogodbe, ki se ločijo glede na način zavarovanja (fakultativna, obvezna, proporcionalna pozavarovanja, neproporcionalna zavarovanja) in glede na način pozavarovanja (vsotno presežkovno pozavarovanje, kvotno, škodno-presežkovno pozavarovanje, pozavarovanje na drugi riziko in pozavarovanje letnega presežka škod).

Pri **fakultativnih pozavarovanjih** mora zavarovalnica za posamezne velike rizike dati pozavarovalnici vse zahtevane podatke o posameznem riziku, ki bo predmet pozavarovalne pogodbe. Pozavarovalnica glede na zbrane podatke določi pogoje in ceno posameznega zavarovanja, katerega nato zavarovalnica lahko ponudi v sklenitev zavarovancu. Pri **obveznih pozavarovanjih** se zavarovalnica in pozavarovalnica vnaprej dogovorita, za katere zavarovalne vrste in v kakšnem deležu bosta pokrili morebitne škode iz naslova sklenjenih zavarovanj. Pri **proporcionalnih pozavarovanjih** obveznost zavarovalnice izhaja iz sorazmerja, ki ga dobimo z delitvijo rizika in zavarovalne premije med zavarovalnico in pozavarovalnico. Pri **neproporcionalnih pozavarovanjih** pa je o delitvi obveznosti sklenjen poseben dogovor. Najbolj pomembna oblika pozavarovanja je **vsotno presežkovno pozavarovanje**, pri katerem zavarovalnica sproti ocenjuje, kolikšen del rizika bo prevzela sama in kolikšen del ga bo prepustila (angl. *ceded*) v pozavarovanje. Pri tej oceni je bistveno, kolikšne so rezervacije zavarovalnice za pokritje morebitnih škod in sestava zavarovalnega portfelja. Manj pogosta oblika proporcionalnega zavarovanja je **kvotno pozavarovanje**, pri katerem se vnaprej določi enoten odstotek, v katerem se delijo premije in škode po posamezni zavarovalni vrsti, in sicer do najvišjega pogodbeno določenega zneska. Omenjen način pozavarovanja zavarovalnice dobro varuje pred škodami, ki se zgodijo naenkrat v velikem številu, posamezna škoda pa ni tako velika. Pozavarovanje **na drugi riziko** spada med neproporcionalna zavarovanja, ki pokriva presežek škode preko dogovorjene višine posamezne police. Pozavarovanjem, pri katerih pozavarovalnica pokriva del škod v določenem odstotku od spodnjega dogovorjenega nivoja v dogovorjenem območju, pravimo **pozavarovanje letnega presežka škod**.

Zavarovalnice imajo definirane tablice maksimalnega kritja, s katerimi določijo za vsako posamezno nevarnost lastne limite izravnave nevarnosti. Višina lastne izravnave nevarnosti je odvisna od razpršenosti zavarovalnega portfelja, njene finančne moči in višine oblikovanih zavarovalno tehničnih rezervacij. Tisti del rizikov, ki jih zavarovalnice ne morejo več same izravnati, prenesejo na pozavarovalnico. Pozavarovalnice nato prenašajo isto nevarnost naprej na druge pozavarovalnice v skladu z njihovimi možnostmi izravnave nevarnosti.

Glede na to, da je slovenski pozavarovalni trg zelo omejen, saj na njem delujeta samo dve pozavarovalnici, je lahko eden od ključnih elementov konkurenčnosti slovenskih zavarovalnic njihova večja lastna izravnava nevarnosti. Minimalni potrebni kapital zavarovalnice je odvisen tudi od deleža škod v lastni izravnavi. Večja ko je lastna izravnava nevarnosti neke zavarovalnice, večje so tudi zahteve po njenem kapitalu, da zadosti pogojem o minimalnem obsegu potrebnega kapitala zavarovalnice.

3.3.3 ZAVAROVALNI ZASTOPNIKI IN ZAVAROVALNI POSREDNIKI

Na zavarovalnem trgu nastopajo tudi zavarovalni zastopniki in zavarovalni posredniki. Razlikovanje med enimi in drugimi je na prvi pogled težavno, v poslovni praksi pa je postalo bolj pregledno. Zavarovalni zastopniki običajno posredujejo pri sklepanju zavarovanj samo ene zavarovalnice in so mnogokrat tudi v določenem odnosu s to zavarovalnico. Zavarovalni posredniki pa posredujejo pri sklepanju zavarovanj za več zavarovalnic, prav tako pa so večinoma tudi v odnosu do zavarovalnic neodvisni. To še posebej velja za zavarovalne posrednike, ki delujejo v podružničnih podjetjih tujih zavarovalno posredniških hiš.

Z zavarovalnim zastopanjem in posredovanjem se ukvarjajo zavarovalno zastopniške družbe, zavarovalne posredniške družbe, banke in druge pravne osebe, ki sklepajo zavarovanja, katera so v neposredni zvezi z njihovo osnovno dejavnostjo. Osebe in družbe, ki se ukvarjajo s zavarovalnim zastopanjem oziroma zavarovalnim posredovanjem, morajo dobiti za opravljanje svoje dejavnosti dovoljenje nadzornega organa.

Zavarovalni zastopnik je oseba, ki je na osnovi zaposlitve pri zavarovalnici ali pa na osnovi nekega drugega pravnega razmerja z zavarovalnico, pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb, in sicer v njenem imenu in za njen račun. Prav tako zavarovalnica odgovarja za ravnanja zavarovalnega zastopnika. Zavarovalni zastopniki so običajno v delovnem razmerju z zavarovalnico, lahko pa so zaposleni tudi pri **zavarovalni zastopniški družbi**, ki je pravna oseba, katera lahko opravlja storitve zastopanja zavarovalnic pri sklepanju zavarovalnih pogodb.

Zavarovalni posrednik je oseba, ki posreduje pri sklepanju zavarovalnih pogodb za eno ali več zavarovalnic. Posredovanje je storitev, pri kateri skuša zavarovalni posrednik vzpostaviti stik med zavarovancem in zavarovalnico z namenom sklenitve zavarovalne pogodbe (Obligacijski zakonik, 2002). Bistveno razlikovanje opravljene storitve med zavarovalnim zastopnikom in zavarovalnim posrednikom je tudi v tem, da zavarovalni posrednik ne sklepa zavarovalnih pogodb, kar je ena od nalog zavarovalnega zastopnika. Zavarovalni posrednik opravlja storitev zastopanja na podlagi pooblastila, ki mu ga za konkreten posel dodeli potencialni zavarovanec. Zavarovalni posrednik mora pri svojem delu zlasti ščititi interese zavarovanca, ob tem pa mora tudi zavarovalnico obvestiti o vseh posebnih nevarnostih, ki so mu znane. V zvezi z zaščito interesov zavarovanca naj bi zavarovalni posrednik pred sklenitvijo zavarovalne pogodbe za zavarovanca izdelal analizo nevarnosti in podal primerna načela za ureditev zavarovalnega kritja, podal oceno o kapitalski ustreznosti zavarovalnice, posredoval pri sklenitvi zavarovanja z največjim varstvom, preveril vsebino zavarovalne pogodbe in nudil strokovno pomoč zavarovancu tudi v času trajanja tako sklenjene zavarovalne pogodbe ter ob morebitnih škodah (Zakon o zavarovalništvu, 2000). V zvezi s podajanjem informacij o kapitalski ustreznosti zavarovalnic je zavarovalnim posrednikom po mojem mnenju naloženo kar zahtevno delo, ob tem pa to nadzorno funkcijo pri nas opravlja Agencija za zavarovalni nadzor, ki je dolžna v primeru ugotovitve kapitalske neustreznosti

neke zavarovalnice v interesu zaščite zavarovancev tudi ukrepati v skladu s svojimi pristojnostmi.

Zavarovalna posredniška družba je pravna oseba, ki opravlja gospodarsko dejavnost storitve posredovanja pri sklepanju zavarovalnih pogodb. Za razliko od zavarovalnih zastopniških družb zavarovalna posredniška družba odgovarja za svoja dejanja in mora zavarovati svojo odgovornost zavarovalcu za kršitev pogodbe o zavarovalnem posredovanju.

Posle zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja lahko pri zavarovalnici, zavarovalno zastopniški oziroma zavarovalno posredniški družbi oziroma banki opravljajo samo fizične osebe, ki imajo za to dovoljenje pristojnega nadzornega organa, ki je v Sloveniji Agencija za zavarovalni nadzor. Le-ta opravlja tudi nadzor nad zgoraj omenjenimi subjekti.

V zadnjem času so se tudi banke začele ukvarjati z zavarovalnimi posli. Za opravljanje te dejavnosti morajo pri agenciji za zavarovalni nadzor pridobiti licenco zavarovalnega posrednika in dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje zavarovalnih storitev. Banke kot zavarovalni posrednik naj bi ščitile interese svojih komitentov. Za opravljanje te dejavnosti morajo biti tudi registrirane. Ker gre za zavarovalno posredovanje, podpisovanje zavarovalnih pogodb v bankah ne bo vidno, razen če bo na bančnem okencu prisoten predstavnik zavarovalnice (Finance, št. 221, 2002).

Pričakuje se, da se bo z razvijanjem zavarovalnega trga povečeval delež sklenjenih premoženjskih zavarovanj preko zavarovalnih posrednikov in zastopnikov. Za kapitalska zavarovanja oziroma zavarovanja, ki zagotavljajo in povečujejo socialno varnost, pa se pričakuje povečanje sklepanja le-teh preko bank in drugih finančnih organizacij (Dimovski, Volarič Prijatelj, 1999, str. 56).

3.3.4 OPREDELITEV NADZORNEGA ORGANA

Nadzor nad subjekti zavarovalnega trga opravlja nadzorni organ, ki je v Sloveniji Agencija za zavarovalni nadzor. Agencija za zavarovalni nadzor opravlja formalen nadzor, ki je omejen na kontrolo finančnega stanja posamezne zavarovalnice, kot je stanje solventnosti, in materialni nadzor, ki se nanaša na predhodno odobritev zavarovalnih pogojev in premij za neko novo zavarovalno storitev.

Zavarovalni nadzor je namenjen zagotavljanju stabilnosti finančnega trga, ki je za zaupanje porabnikov in za varstvo potrošnikov vitalnega pomena, še posebej na področju zavarovalnih storitev z varčevalno komponento, v katerih se zbirajo velika sredstva prebivalstva. Nadzor naj bi zagotovil, da bodo zavarovalnice sposobne v celoti in pravočasno poravnati svoje obveznosti ob škodah oziroma ob izteku zavarovalnih pogodb.

Agencija za zavarovalni nadzor izdaja dovoljenja za opravljanje zavarovalne dejavnosti in nadzira subjekte na zavarovalnem trgu ter po potrebi izreka ukrepe za odpravo nepravilnosti. Agencija za zavarovalni nadzor je pri svojem delu neodvisna in samostojna.

3.3.5 KUPCI STORITEV NA ZAVAROVALNEM TRGU

Kupci zavarovalniških storitev so pravne in fizične osebe. Obe skupini kupcev imata svoje značilnosti, ki se nanašajo na sprejemanje nakupnih odločitev ter razlike v vrstah zavarovanj, ki so predvsem pomembne za posamezno skupino kupcev. Zavarovalnice morajo pri prodaji zavarovalniških storitev pravnim osebam upoštevati, da organizacije kupujejo izdelke in storitve za doseganje različnih ciljev (ustvarjanje dobička, zmanjševanje stroškov, izpolnjevanje zakonskih obveznosti, povečanje varnosti poslovanja in podobno). Pri nakupnih odločitvah ponavadi sodeluje več ljudi. V primerjavi s fizičnimi osebami za pravne osebe veljajo naslednje skupne značilnosti: pravnih oseb kot kupcev je manj kot fizičnih oseb, praviloma so večji kupci po obsegu premije in vrstah zavarovanja, med zavarovalnico in pravno osebo se vzpostavijo tesni odnosi sodelovanja, zavarovalnice prilagajajo storitev zahtevam posamezne pravne osebe. Pravne osebe se pogosto zavarujejo pri zavarovalnici, ki je tudi kupec njihovih izdelkov ali storitev, nakup zavarovalniških storitev pa ponavadi opravljajo strokovno (Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov, 2000). V skupino pravnih oseb kot kupcev lahko uvrstimo tudi vladne in druge organizacije, ki so vezane na državni proračun. Tovrstne organizacije tudi zavarovalniške storitve kupujejo preko javnih razpisov, le-ti pa zahtevajo precej administrativnega dela pri pripravi ponudbene dokumentacije ter dodatne pripravljenosti za prilagajanje posebnim zahtevam kupca. Pravne osebe sklepajo predvsem požarna, potresna, strojelomna zavarovanja in zavarovanja obratovalnega zastoja ter zavarovanja splošne in proizvajalčeve odgovornosti.

Fizične osebe kot kupci zavarovalniških storitev sklepajo zavarovalne pogodbe na različnih mestih: pri zavarovalnih zastopnikih na svojem domu, na okencih v zavarovalnicah, na okencih v bankah, v tehnični bazah (npr. v AMZS-ju). Nekatere vrste zavarovalniških storitev je možno skleniti tudi preko interneta. Med zavarovalniškimi storitvami so v ospredju predvsem življenjska in nezgodna zavarovanja, požarno in potresno zavarovanje premoženja in zavarovanje avtomobilov. V zadnjem času se povečuje pomembnost dodatnega pokojninskega zavarovanja in dodatno zdravstveno zavarovanje. Ureditev in pomembnost dodatnega zdravstvenega zavarovanja in dodatnega pokojninskega zavarovanja je odvisna tudi od zakonske ureditve posameznih držav, ki opredeljuje to področje.

3.4 OPREDELITEV ZAVAROVALNE ZAKONODAJE EVROPSKE UNIJE

V EU se je izoblikoval pravni red, ki ga označujemo s pojmom *acquis communautaire*. Zajema vse predpise, sodne odločbe in druge pravne dokumente skupnosti. Razdeljen je na primarno in sekundarno ali izvedeno pravo, ki ga sestavljajo uredbe, direktive, odločbe

Sodišča Evropskih skupnosti, priporočila in stališča različnih drugih organov. Uredbe veljajo neposredno v državah članicah ter imajo zato status evropskih zakonov. Za direktive pa velja, da jih morajo države na svoj način vključiti v notranjo zakonodajo. Odločbe so pravno obvezni posamični akti, ki so naslovljeni na posamezne države članice in posamezne osebe. Priporočila in stališča pa sprejemajo različni organi EU in niso neposredno pravno obvezna (Pavliha, 1998, str. 20).

Evropske zavarovalne direktive na področju zavarovalstva so postopno uveljavile načelo prostega ustanavljanja zavarovalnic, prostega opravljanja storitev do uveljavitev sistema izvajanja zavarovalne dejavnosti v tuji državi članici EU na podlagi dovoljenja in nadzora domače države članice. Skozi tri faze nastanka koordinacijskih direktiv, in sicer na področju neživljenjskih zavarovanj, življenjskih zavarovanj, pozavarovanj, sozavarovanj, kreditnih zavarovanj, zavarovanj avtomobilske odgovornosti, konkurence na področju zavarovalništva in ureditve za zavarovalne posrednike in zastopnike, naj bi v EU imeli skoraj povsem liberalen prostor za opravljanje zavarovalnih storitev (Rustmann, 2001, 21).

Tretja generacija zavarovalniških direktiv uvaja popolno svobodo opravljanja zavarovalnih storitev preko državnih meja; direktive so osnova za vzpostavitev enotnega evropskega trga na področju zavarovalništva. Po tem novem sistemu enotnega dovoljenja (angl. *single licenc system*) lahko vsaka zavarovalnica, ki ima svoj sedež v eni izmed držav EU, opravlja svojo storitev brez dodatnih omejitev v drugi državi članici. Pogoj je le, da ima licenco za opravljanje svoje dejavnosti v matični državi, ki opravlja tudi nadzor na poslovanjem te zavarovalnice.

Dogovor o enotnem zavarovalnem trgu na področju zavarovalnih storitev v državah članicah je bil naporen proces, ki je zahteval več korakov. Razlog za težko usklajevanje je bil v tem, da so predpisi v državah članicah temeljili na različnih filozofijah, tradicijah in zakonskih ureditvah. Dogovor o enotnem zavarovalnem tržišču bazira na dogovorjenem poenotenem načinu nadzora le-teh na prostoru EU in na naslednjih principih: licenco za opravljanje zavarovalnih poslov podeljuje nadzorni organ v državi, v kateri ima zavarovalnica sedež, prav tako ta organ opravlja nadzor nad to zavarovalnico (angl. *home country control*), poenoti pravila, potrebna za funkcioniranje sistema, kot so računanje zavarovalno tehničnih rezervacij, aktuarska načela, vrste dovoljenih naložb in podobno.

Zavarovalni nadzor se nanaša na samo zavarovalnico, njeno solventnost, delničarje in poslovodstvo. Predhodno je nadzorni organ opravljal še nadzor nad samo vsebino zavarovalnih storitev. Države članice so se sporazumele o vzajemnem priznavanju veljavnih sistemov nadzora v vsaki članici, za prevzete obveznosti pa veljajo finančni predpisi in nadzorna pooblastila nadzornih organov matične države zavarovatelja.

Vzajemno priznavanje poslovne prakse in načelo osnovne usklajenosti predpisov je bistvo enotnega potnega lista (angl. *single passport for insurance*) za ureditev zavarovanja v EU.

Razvoj bančništva, zavarovalništva in drugih finančnih storitev gre naprej in postavlja pred evropske zakonodajalce nove naloge. Zaradi vse večjega števila pripojitev, prevzemov in oblikovanja finančnih konglomeratov, razvoja novih tehnologij in nepopolnosti enotnega trga si je komisija EU zadala nalogo sprejeti ukrepe, ki bi ustvarili večji in živahnejši enotni finančni trg. Ti ukrepi se dotikajo politike varstva potrošnikov, drugačnih pristopov k pravni ureditvi in drugih področij. Uvajajo nove formule za zadrževanje, zmanjšanje ali prenos tveganj, s katerimi se sicer povečuje tveganje poslovanja zavarovalnic na račun možnosti ustvarjanja večjih dobičkov. V zvezi s tem bi omenil alternativne oblike prenosa tveganja, ki zagotavljajo finančne aranžmaje v sodelovanju s kapitalskimi trgi in/ali uporabo izvedenih finančnih instrumentov. V praksi se pojavljajo vedno nove oblike dogovorov o prenosu tveganja, ki brišejo ločnice med neposrednim zavarovanjem, pozavarovanjem in kapitalskimi trgi (Predpisi EU o zavarovalništvu 2000, 2000).

Evropska unija si je s sprejetjem akcijskega načrta na področju finančnih storitev (angl. *Financial Services Action Plan*) v letu 1999 zadala ambiciozen cilj: vzpostaviti enotni trg finančnih storitev znotraj EU in zgraditi svetovno najbolj konkurenčno industrijo finančnih storitev. Glede na to je v obravnavi vrsta novih predpisov in nadzornih iniciativ, ki naj bi jih začeli izvajati že v letu 2005. Finančni trgi se v zadnjem času zelo dinamično razvijajo in tem spremembam naj bi sledilo tudi sprotno prilagajanje zakonodaje. Iz tega razloga je bil predlagan v letu 2002 pristop, temelječ na štirih nivojih (angl. *four level approach*) pri načrtovanju nove zakonodaje. Na prvem nivoju nove direktive in predpise predlaga evropska komisija (angl. *European Commission*), ki jih lahko sprejme svet ministrov (angl. *Concil of Minister*) in evropski parlament (angl. *European Parliament*). Na drugem nivoju evropska komisija sprejme korake za izvrševanje predpisov, in sicer po posvetu z evropsko komisijo za vrednostne papirje (angl. *European Securities Committee, ESC*). Prav tako komisija za regulacijo trga vrednostnih papirjev (angl. *Committee of European Securities Regulators CESR*) lahko poda svoja priporočila na podlagi svojih posvetovanja s subjekti, ki delujejo na trgu. Na tretjem nivoju CERS pripravlja skupno interpretacijo predlaganih novih predpisov in direktiv, konsistentne priročnike in poenotene standarde za področja, ki niso pokrita z EU zakonodajo. Na četrtem nivoju komisija preveri, če države članice EU izvršujejo in delujejo v skladu s sprejetimi direktivami in predpisi (Annual report Comité Européen des Assurances, 2003).

3.5 STRUKTURA EVROPSKEGA ZAVAROVALNEGA SISTEMA

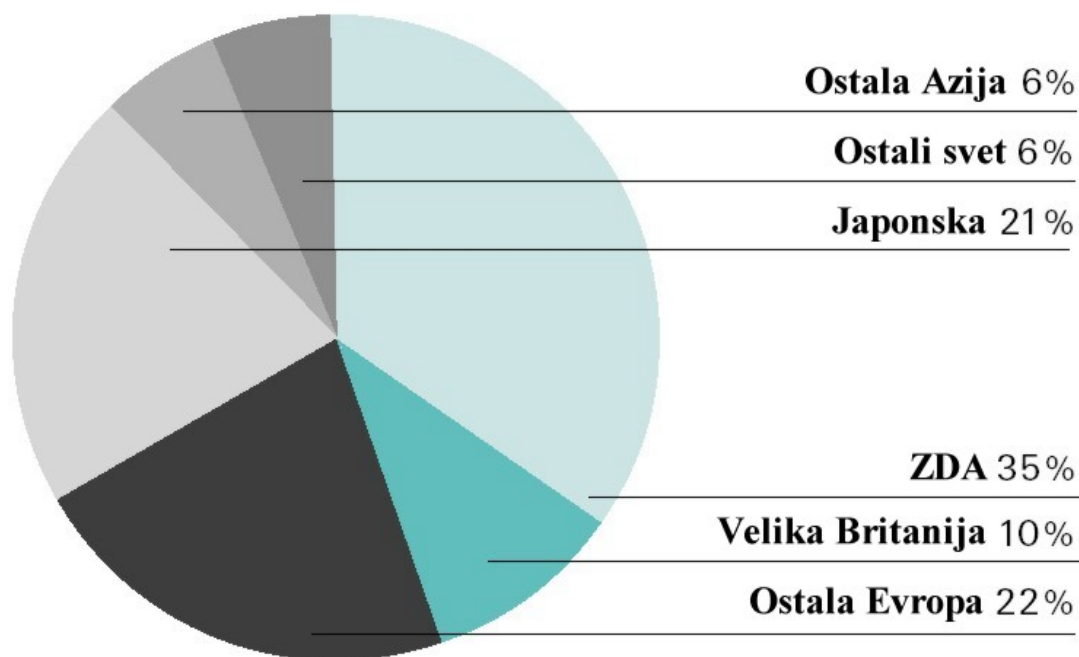
Struktura globalne zbrane zavarovalne premije je v razdeljena na okoli 60 % zbrane premije z naslova osebnih zavarovanj (angl. *life insurance*) in 40 % z naslova premoženjskih zavarovanj (angl. *non-life insurance*).

Na **sliki 1** je prikazana razdelitev višine zbrane zavarovalne premije v svetu za leto 2000. Višina skupne zbrane svetovne zavarovalne premije je bila v letu 2000 2,4 triljonov USD.

Večina zbrane zavarovalne premije odpade na gospodarsko razvite države ZDA, Evrope in Azije.

SLIKA 1 - Višina zbrane zavarovalne premije v svetu za leto 2000

Skupna zavarovalna premija za leto 2000 znaša 2.4 triljonov USD

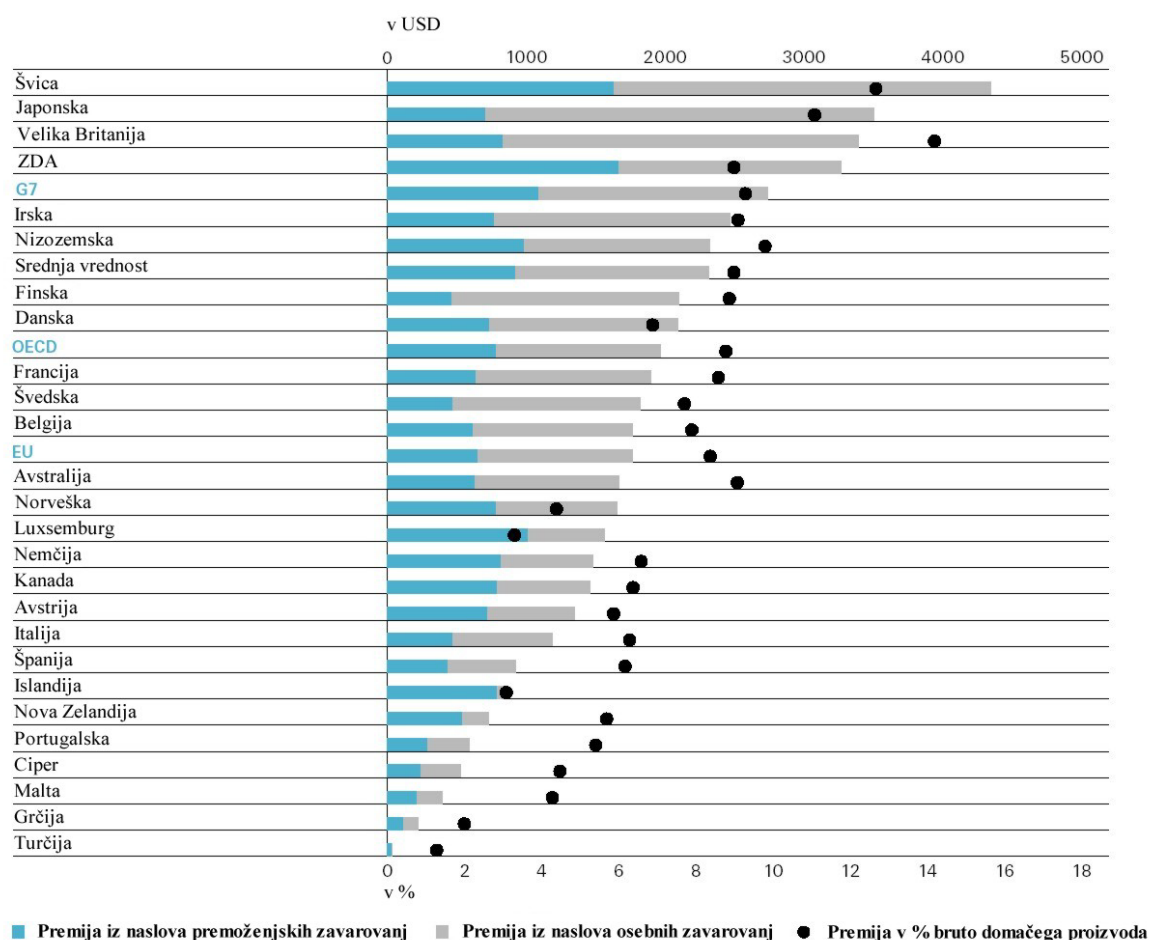


Vir: Laster, 2001, str. 9.

Na **sliki 2** zbrana zavarovalna premija, razdeljena po državah, še bolj pokaže prevlado razvitih držav, saj prvih deset držav zbere 86 % celotno svetovne zbrane premije, od tega države članice G7 skoraj 81 % svetovne premije. Velik potencial za rast zavarovalnega trga predstavlja Rusija, ki s populacijo 150 milijonov prebivalcev prispeva samo 0,17 % k svetovno zbrani zavarovalni premiji. Večino zavarovalne industrije deluje regionalno in lokalno in samo nekaj svetovnih zavarovalnic opravlja svojo dejavnost globalno.

S povečano konkurenco na finančnih trgih in z oteženimi pogoji poslovanja se je na finančnem trgu v zadnjih letih začel precej intenziven proces nakupov in združevanj finančnih institucij, posledica tega pa je zmanjšanje njihovega števila. Vse več bank ima v lasti zavarovalnice, prav tako pa ima tudi vse več zavarovalnic v lasti banke.

SLIKA 2 - Višina zbrane zavarovalne premije po državah v letu 2001



Vir: Birkmaier, 2002, str. 11.

Zaradi večjih padcev delniških tečajev, padanja bančnih obrestnih mer in povečevanja izplačanih škod se je zavarovalniška dejavnost v letih 2002 in 2003 znašla v precej nezavidljivem položaju. Ocenjujejo, da je zaradi padca delniških tečajev in znižanja bančnih obresti v naložbah zavarovalniška panoga izgubila 150 bilijonov \$ od marca 2002 do marca 2003 (Fairlamb, 2003, 70).

Evropa ima okoli 6 % svetovnega prebivalstva, ustvari 15 % svetovne trgovine in 32 % prihodkov na področju zavarovalništva. Med 100 največjimi evropskimi podjetji glede na ustvarjen promet (angl. *turnover*) najdemo dvanajst zavarovalnic in pozavarovalnic. **Tabela 2** prikazuje dvanajst največjih evropskih zavarovalnic glede na višino zbrane zavarovalne premije v letu 2000. Prve tri med njimi so AXA, Allianz in Zurich.

TABELA 2 - Višina zbrane zavarovalne premije največjih evropskih zavarovalnic in pozavarovalnic v letu 2000

Država	Največje evropske zavarovalnice po zbrani zavarovalni premiji	Višina zbrane premije v letu 2000 DEM bilijonov
Francija	AXA	156,4
Nemčija	Allianz	134,3
Švica	Zurich	105,9
Italija	Generali	86,8
Velika Britanija	CGNU	86,7
Nemčija	Munich RE	60,8
Nizozemska	AEGON	60,1
Velika Britanija	Prudential	56,9
Švica	Winterthur	40,1
Velika Britanija	Royal	37,9
Francija	Caisse Nationale	34,2
Švica	Swiss RE	32,7

Vir: Knebel, 2001, str. 26.

4 BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO

Proces združevanja, povezovanja in sodelovanja med bankami in zavarovalnicami so v svetu različno poimenovali. V nemški literaturi se pojavlja pod imenom *Allfinanz*, Japonci ga imenujejo *Ginsei*, v angleški literaturi se je pojavil pod imenom *All Finance*, v novejšem času pa v literaturi in člankih zasledimo predvsem izraz *Bankassurance*. *Bankassurance* se je prvotno primarno nanašal na vstopanje bank na področje zavarovalniške dejavnosti, in sicer na prodajo zavarovalniških storitev preko bančne mreže. Prav tako lahko zavarovalnica prevzame v določeni organizacijski obliki trženje bančnih storitev preko svoje poslovne mreže. Prav iz tega razloga v literaturi zasledimo tudi izraz *BankAssurance/AssuranceBanking*, ki dodatno opredeljuje obe možni poti povezovanja in delovanja. *Bankassurance* bi morda lahko prevedli kot 'povezano trženje bank in zavarovalnic'. V najnovejši literaturi s tega področja se je pri nas z uvajanjem tovrstnih projektov sodelovanja med bankami in zavarovalnicami uveljavil izraz **bančno zavarovalništvo** (Interno glasilo Zavarovalnice Triglav, 2004, str 14). Glede na trenutne projekte povezanega trženja bank in zavarovalnic se v Sloveniji bančno zavarovalništvo nanaša predvsem na prodajo prilagojenih zavarovalnih storitev preko bank. Obratne poti sodelovanja, pri katerem bi zavarovalnica prodajala bančne storitve, pa še niso zaživele. V svojem delu bom uporabljal izraz bančno zavarovalništvo, ki naj bi se nanašal na obe možni obliki sodelovanja med banko in zavarovalnico pri povezanem trženju bančnih in zavarovalniških storitev. **Bančno zavarovalništvo (angl. *Bankassurance*)** je priprava ter

prodaja zavarovalnih in bančnih storitev preko skupnih tržnih poti (Klein, 2001, str. 2), zato v nadaljevanju najprej predstavljam temeljna spoznanja o tržnih poteh na področju bančnih in zavarovalniških storitev.

4.1 TRŽNE POTI ZA BANČNE IN ZAVAROVALNE STORITVE

Finančne organizacije, kot so banke in zavarovalnice, so zaradi težnje po zniževanju lastnih stroškov poslovanja in povečani učinkovitosti dela prisiljene zgraditi učinkovitejši sistem tržnih poti za trženje svojih storitev. Prav tako uporabniki finančnih storitev visoko cenijo dostopnost banke ali zavarovalnice, pri kateri želijo kupiti finančno storitev, ker je to eden od pomembnih kriterijev, na podlagi katerega se kupci odločajo za izbor finančne organizacije. Pri načrtovanju tržnih poti v finančnih organizacijah poznamo poslovne ovire (angl. *business barriers*) in tehnološke ovire (angl. *technological barriers*). Med prve uvrščamo ovire, kot so stroški, sposobnosti zaposlenih delavcev, odnos vodstva, sprejetje s strani strank. Pri tehnoloških ovirah pa se srečujemo z ovirami dostopnosti in stroškov programske in strojne opreme, zanesljivosti, varnosti in združljivosti (Meidan, 1996, str. 213). Kako pomembna je tehnološka oziroma predvsem računalniška oprema za banke, smo lahko spremljali tudi v Sloveniji. Pri naši največji banki so se pojavile težave pri združevanju različnih računov v en sam transakcijski račun, pri tem pa računalniška oprema ni delovala brezhibno. Oteženo je bilo spremljanje stanj na računih komitentov, omejena je bila dostopnost do lastnega denarja in podobno, kar je zelo negativno vplivalo na zaupanje dosedanjih strank banke.

Tržne poti bank so raznovrstne. Razdelimo jih lahko na neposredne in na posredne tržne poti. Med neposredne tržne poti uvrščamo agencije in elektronske metode za opravljanje bančnih storitev, kot so bankomati, opravljanje bančnih storitev preko interneta ali mobilnega telefona. Med posrednimi tržnimi potmi pa so najpomembnejše lastne poslovalnice banke ter neposredno telefonsko poslovanje bančnih uslužbencev s strankami.

Zavarovalnice pri distribuciji svojih storitev uporabljajo raznovrstne tržne poti, ob tem pa so pri distribuciji zavarovalniških storitev še posebno pomembni posredniki v širšem pomenu te besede, ki zajema kot **posrednike** (angl. *intermediaries*) poleg **zavarovalnih posrednikov** (angl. *insurance brokers*) tudi **zavarovalne zastopnike** (angl. *agents*), podjetja, ki se ukvarjajo z **zakupom** (angl. *leasing*), **tehnične baze**, kot je pri nas AMZS, v zadnjem času pa še posebno **banke** kot prodajalce zavarovalniških storitev (bančno zavarovalništvo). Prav tako pri uporabi izraza »prodaja zavarovanja« ne razlikujemo, ali je bilo zavarovanje sklenjeno s posredovanjem pri sklepanju zavarovanja ali z dejanskim sklepanjem zavarovanja. Pri uporabi pojma »prodaja zavarovanja« nas predvsem zanima, ali je prišlo do sklenitve zavarovalne pogodbe, ne pa natančen opis postopka.

Tržne poti zavarovalnic so dveh vrst, in sicer neposredne tržne poti in posredne tržne poti (Meidan, 1996, str. 234). Med neposredne tržne poti uvrščamo naslavljanje potencialnih kupcev preko pošte (angl. *direct mail*), neposredno naslavljanje potencialnih kupcev po

drugih poteh (angl. *prospecting*), uporabo lastnih zaposlenih delavcev pri pridobivanju novih kupcev, uporaba agentov, ki imajo običajno z zavarovalnico sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, lahko pa so tudi neodvisni ter prejemajo provizijo za sklenjena zavarovanja. Med neposredne tržne poti uvrščamo tudi razna združenja ali skupine, na katera se zavarovalnica neposredno obrne s privlačno zavarovalno ponudbo. Posredne tržne poti so tiste, pri katerih se prodaja zavarovalnih storitev opravi preko posrednikov (Meidan, 1996, str. 234). Med njimi so najpomembnejši zavarovalni posredniki in zavarovalni zastopniki (med te uvršamo tudi podjetja, ki se s prodajo zavarovanj ukvarjajo samo kot z dopolnitvijo svoje osnovne dejavnosti, kot je na primer registracija vozil). Kot pomembni posredniki pri sklenitvi zavarovanj se v zadnjem času pojavljajo tudi banke.

Potreba po učinkovitih tržnih poteh pri prodaji zavarovalniških storitev daje velik pomen posrednikom. Uspešnost zavarovalnic je v večji meri odvisna od uspešnosti posrednikov, s katerimi zavarovalnica sodeluje. Posredniki imajo preko neposrednega stika s strankami velik vpliv na kvaliteto opravljene storitve (predstavitev zavarovalne ponudbe, odnos do strank, oblikovanje zaznave zavarovalne storitve v očeh strank, graditev zaupanja do zavarovalnice, ki ima konkretno zavarovalno storitev, in podobno), prav tako pa je preko njih ustvarjen večji del celotnega prometa zavarovalnic. Z vidika zavarovalnic so lahko nekateri posredniki strateškega pomena za zavarovalnico ter bi jih bilo smiselno iz tega razloga obravnavati drugače kot druge manj pomembne kupce ter si s tem pridobiti tesnejše partnerske odnose, ki naj bi vodili k večji učinkovitosti posrednika in zavarovalnice ter jima na ta način prinesli konkurenčno prednost. Z uveljavljanjem bančnega zavarovalništva bo za zavarovalnico lahko postala tudi banka strateško pomemben kupec.

4.2 DEJAVNIKI IN PREDNOSTI POVEZOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC

Bančno zavarovalništvo še nima enotnega poslovnega modela delovanja in v desetletju svojega razvoja so tudi primeri, ki niso prinesli pričakovanih rezultatov. Glede na to se še vedno iščejo pristopi, s pomočjo katerih bi povezovanje bank in zavarovalnic prineslo zelene rezultate.

Z zadnjem času je povezovanje finančnih institucij doseglo velike razsežnosti, kar še posebno velja za razvite države. Povezovanje med finančnimi institucijami se odvija tako znotraj posameznih držav kot tudi med državami in tako nastajajo veliki univerzalni finančni konglomerati. V procesu povezovanja ali sodelovanja partnerska podjetja predvsem pričakujejo, da jim bo povezovanje prineslo dolgoročne konkurenčne prednosti in s tem boljši položaj na trgu. Povezovanje vodi dvoje pričakovanj: v ospredju je pričakovanje, da se s povezovanjem različnih finančnih institucij doseže prihranek zaradi raznolikosti ponudbe (angl. *economies of scope*), ki naj bi zagotovil zmožnost zadovoljevanja širokega spektra potreb strank na finančnem področju. Drugo osrednje pričakovanje se nanaša na doseganje zniževanja stroškov poslovanja, ki je povezano s povečanim prihrankom obsega (angl.

economies of scale). Menim, da je za finančne institucije zelo pomembno tudi zaupanje strank in s tem v zvezi velja načelo, da je poslovanje velikih bank in zavarovalnic varnejše kot poslovanje manjših.

Med druge motive, ki vodijo finančne institucije k povezovanju, bi omenil še motiv, povezan z nastankom velikih globalnih podjetij, ki izbirajo svoje partnerje na finančnem področju, med drugimi tudi po merilu, ali so sposobni zadovoljevati njihove potrebe po finančnih storitvah na globalnem trgu kot tudi lokalno v posameznih državah, kjer ta globalna podjetja delujejo. Naslednji pomemben motiv je lahko zmožnost večje razpršitve tveganja naložb in poslovanja. Prav tako se lahko doseže večja izraba oziroma optimizacija distribucijskih mrež. Dodatno se lahko znižajo stroški za administrativne funkcije finančnih institucij in stroški za nabavo njihove informacijske tehnologije ter boljše izkoriščanje baz podatkov o komitentih.

Po uspešni združitvi banke Citigroup in zavarovalnice Traveler's Insurance Group v letu 1998 so analitiki opazili, da se je po združitvi dvignila cena delnic obema podjetjema, in sicer banki za 26 % in zavarovalnici za 18 %. Podoben vzorec se je ponovil tudi pri drugih nadaljnjih združitvah, vendar le pri združitvah velikih bank in zavarovalnic. Pri združitvah manjših bank in zavarovalnic pa tega povečanja v ceni delnice ni bilo zaznati. Na osnovi opravljene analize se sklepa, da naložbeniki pričakujejo pozitivne učinke in pomembne prednosti združitve le za velike banke in zavarovalnice (Carow, 2001, 1553).

Razlogi, ki so privedli do nastanka bančnega zavarovalništva, so enaki opisanim, saj gre pri bančnem zavarovalništvu za povezano delovanje bank in zavarovalnic, ki so ključni del finančnega trga. Omenjeno povezovanje bank in zavarovalnic je dodatno pospešila postopna liberalizacija zakonodaje, ki ureja delovanje finančnih institucij. Omenjena zakonodaja ukinja omejitve glede opravljanja storitev za banke, ki so predhodno lahko opravljale samo bančne posle, ne pa tudi zavarovalniških.

Banke imajo dovoljenje za posredovanje zavarovalnih storitev v vseh navedenih državah, sklepanje le-teh pa le v nekaterih. V nekaterih državah morajo bančni uslužbenci opraviti izpit, na osnovi katerega pridobijo licenco za zavarovalnega zastopnika ali zavarovalnega posrednika. V večini držav zakonodaja sklepanja zavarovalnih pogodb bančnim uslužbencem ne dovoljuje. Povsod pa banke lahko posredujejo pri sklepanju zavarovanj. V tem primeru morajo bančni uslužbenci opraviti šolanje za zavarovalnega posrednika. Ob tem je pomembno dejstvo, da je zavarovalnica še vedno nosilec zavarovalne pogodbe. Zavarovalnica oceni rizik sklepanja posamezne zavarovalne pogodbe in sklene zavarovalno pogodbo s konkretno stranko. Banka je v tem primeru posrednik, ki vzpostavi stik med stranko in zavarovalnico z namenom sklenitve zavarovalne pogodbe. Izraz »prodaja zavarovanj preko bank« ne definira natančno, kako je do sklenitve zavarovalne pogodbe dejansko prišlo, ter s tega vidika ne loči med banko v vlogi zavarovalnega posrednika ali zavarovalnega zastopnika.

Posredovanje in sklepanje zavarovalnih polic tretjih pooblaščenih oseb je povsod dovoljeno. Ob tem tretje pooblaščne osebe ne vključujejo bank. Tretje pooblaščne osebe so lahko zavarovalne agencije oziroma zavarovalni zastopniki in zavarovalni posredniki oziroma zavarovalno posredniška podjetja, ki imajo potrebna dovoljenja nadzornega organa za opravljanje te dejavnosti. Zavarovalni zastopniki večinoma lahko sklepajo zavarovalne pogodbe v imenu ene zavarovalnice, zavarovalni posredniki pa zavarovalnih pogodb ne sklepajo, ampak samo posredujejo pri prodaji le-teh, ob tem pa niso omejeni na posredovanje zavarovalnih storitev samo ene zavarovalnice (Samy, 2001, str. 23).

Večinoma se sicer banke odločajo za sklepanje ali posredovanje zavarovanj preko svoje poslovne mreže, možna pa je tudi obratna povezava, ko zavarovalnica vstopa na področje bančništva. Tak primer je ameriška zavarovalnica Allstate, ki ponuja širok spekter bančnih storitev predvsem za zbiranje depozitov, dajanje kreditov in za naložbene storitve (Zinkewicz, 2001, 54).

Pridobivanje znanja o prodaji zavarovalniških storitev je za banke lahko zelo težaven in dolgotrajen proces, zato si lahko pomagajo z zavarovalnimi agencijami ali zavarovalno posredniškimi podjetji, katera poznajo postopke pri sklepanju predvsem osebnih zavarovanj (Trevor, 2003, 4).

Poznane so tudi oblike, pri katerih banke prodajajo tudi kompleksnejše zavarovalne storitve (angl. *long term care insurance*), za prodajo katerih pa težko usposobijo svoje lastne zaposlene. Iz tega razloga se poslužujejo specializiranih agencij. Na bančnem okencu stranki predstavijo osnovno storitev, podrobnosti le-te in sklepanje pogodbe pa opravi strokovnjak pooblaščne agencije za sklepanje teh zavarovanj. Omenjeni način dela pa prav tako ni brez nevarnosti, saj banka da na razpolago bazo svojih komitentov in morebitno neustrezno obravnavanje le-teh s strani zavarovalne agencije bi slabo vplivalo tudi na zaupanje v banko (LeClair, 2003, 12).

Pri bančnem zavarovalništvu je za banke še posebej zanimivo področje osebnih zavarovanj, kot je sklepanje polic življenjskega zavarovanja. Življenjska zavarovanja imajo kot zavarovalna storitev vsebovano varčevalno in zavarovalno komponento, hkrati pa se motiv za sklenitev tega zavarovanja pojavi ob najetju kredita pri banki. V tem primeru kreditojemalec v primeru smrti za plačilo preostalega dela kredita ne obremeni porokov ali sorodstva. Tudi banka na ta način lahko zmanjša tveganje, da kreditojemalec na tak ali drugačen način ne bo zmožel poravnati zapadlih obveznosti. Obe finančni transakciji, tako najetje kredita kot sklenitev zavarovanja, lahko komitent opravi na enem mestu, in sicer v banki.

Banke ustvarijo svoj prihodek iz razlike med obrestmi, ki jih zaračunavajo komitentom, ki so najeli kredite, in obrestmi, ki jih plačujejo za depozite. Povečana konkurenca med bankami le-te sili v zniževanje obresti za dane kredite, kar posledično znižuje ustvarjene prihodke bank. Banke iščejo možnosti dodatnega zaslužka iz naslova provizij za sklenjena zavarovanja, s katerimi nadomeščajo znižane prihodke iz osnovnih bančnih dejavnosti. Banke so upravičene

do provizije za zavarovanja, ki so bila prodana preko njihovih bančnih okenc, in sicer ne glede na to, ali je banka pri tem zavarovalno pogodbo tudi sklenila oziroma je pri sklenitvi tega zavarovanja posredovala (zavarovalna pogodba je sklenjena med zavarovalnico in stranko). V **tabeli 3** so navedeni zakonski pogoji za bančno zavarovalništvo v Evropi. Zakonski pogoji za bančno zavarovalništvo so po državah še vedno različni. V nekaterih državah banke ne smejo sklepati zavarovalnih pogodb, lahko pa posredujejo pri sklenitvi le-teh. Za sklenjena zavarovanja so banke upravičene do provizij, ki jim jih plača zavarovalnica. Posamezne banke v razširitvi dejavnosti s prodajo zavarovalnih storitev in drugih finančnih storitev vidijo možnost postavljanja finančnih supermarketov, v katerih bi bili sposobni zadovoljiti vse finančne potrebe svojih strank.

TABELA 3 - Zakonski pogoji za bančno zavarovalništvo v Evropi

Legenda: D = dovoljeno; P = prepovedano; DP = delno dovoljeno; NR = ni regulirano

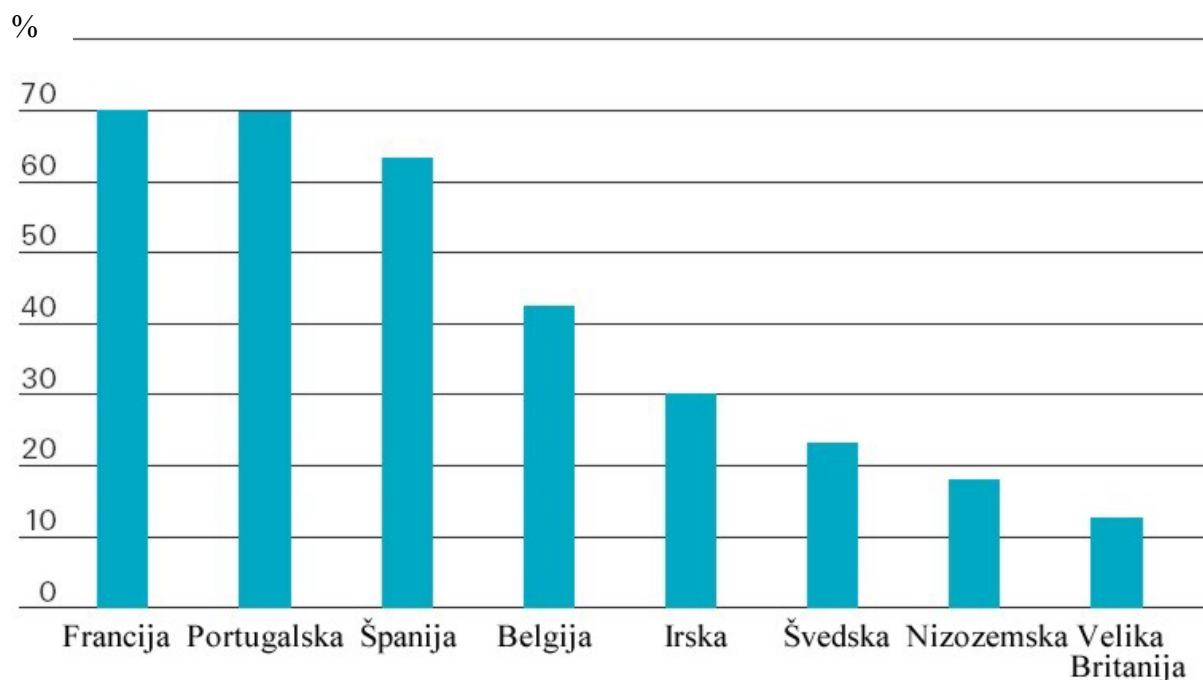
	E e l g i j a	D a n s k a	N e n č i j a	A n g l i j a	F i n s k a	F r a n c i j a	F o l a n d i j a	I r s k a	I t a l i j a	L u k s e m b u r g	A v s t r i j a	Š v e d s k a	Š v i c a	Š p a n i j a
Dovoljenje za prodajo zavarovalniških storitev preko bančnih okenc z vidika pristojnega organa za zavarovalni nadzor														
Posredovanje zavarovanj s strani bank	DP	DP	D		D	DP	DP	D	DP	DP	DP	D	NR	DP
Sklepanje zavarovalnih pogodb s strani bank	P	D	P		P	DP	DP	P	P	P	P	P	P	P
Posredovanje in sklepanje zavarovalnih pogodb preko tretjih pooblaščenih oseb	DP	DP	D		D	DP	DP	D	DP	DP	DP	D	D	DP
Dovoljenje za prodajo nebančnih storitev bank z vidika pristojnega organa za bančni nadzor														
Posredovanje nebančnih storitev s strani bank	D	D	D		D	DP	DP	D	DP	DP	DP	DP	D	D

Vir: Samy, 2001, str. 22. (Regulatory Conditions for a Bank Assurance Strategy in Europe).

Bančno zavarovalništvo je s stališča bank zanimivo iz naslednjih vzrokov: lahko si zagotovijo dodatni vir prihodkov iz naslova provizij za sklenjena zavarovanja, s sklenitvijo zavarovanj za svoje komitente in ponujanjem celotnega spektra finančnih storitev le-te dodatno veže, da ostanejo njeni komitenti tudi v prihodnje, za znesek tako dodatno ustvarjenih prihodkov lahko zniža zahteve po rizičnem kapitalu, banke dobilo dostop do skladov finančnih sredstev,

zbranih iz naslova sklenjenih življenjskih zavarovanj, za katere lahko veljajo tudi davčno ugodnejši status. Na **sliki 3** so prikazani deleži zbrane zavarovalne premije bank na področju osebnih zavarovanj v letu 2000. Predvsem v Franciji, Španiji in na Portugalskem je delež zbranih zavarovalnih premij za osebna zavarovanja že zelo visok in je večji kot 60 % .

SLIKA 3 - Delež zbrane zavarovalne premije bank na področju osebnih zavarovanj po državah v letu 2000



Vir: Wong, 2002, str. 7.

Prednosti za zavarovalnice, ki se odločijo za bančno zavarovalništvo, so prav tako lahko velike. Banke imajo običajno velike baze svojih komitentov, ki postanejo uporabne tudi za zavarovalnice, ki lahko komitentom iz te baze ponudijo svoje zavarovalniške storitve. Iz omenjene baze je mogoče tudi izbrati potencialno zanimive komitente. Izbira se lahko opravi na osnovi različnih kriterijev, na primer za sklenitev življenjskega zavarovanja se običajno odločajo ljudje s srednjimi in višjimi prihodki. Če zavarovalnica pridobi bazo komitentov banke z njihovimi prihodki, lahko le-ta usmeri svoje prodajne aktivnosti samo na tiste komitente, pri katerih bo z največjo verjetnostjo lahko sklenila ciljno zavarovalno pogodbo. Na ta način se lahko bistveno poveča uspešnost in učinkovitost prodaje, v tem primeru življenjskih zavarovanj. Dodatno je prodaja zavarovanj preko bank bistveno cenejša, kot je prodaja le-teh preko lastne prodajne mreže zavarovalnic. Večino novih sklenjenih zavarovanj zavarovalnice ustvarijo preko zavarovalnih zastopnikov. Le-ti nove potencialne zavarovance iščejo na osnovi izdelanih baz potencialnih strank, lahko tudi po telefonskem imeniku, pri tem pa je število sklenjenih zavarovalnih pogodb nizko glede na število poklicanih strank in opravljenih razgovorov z njimi. Pri bančnem zavarovalništvu stranka sama pride do bančnega uslužbenca in ob morebitni opravljeni bančni storitvi se lahko dogovori tudi za sklenitev

zavarovanja. Bančni uslužbenec zato porabi bistveno manj časa, pa tudi stranka sama pride k njemu. Zavarovalnice z bančnim zavarovalništvom zmanjšajo svojo odvisnost od lastne prodajne mreže in drugih zastopnikov oziroma prodajnih poti, ki so tradicionalno v uporabi. Zavarovalnice lahko skupaj z bankami načrtujejo nove finančne storitve. S koriščenjem obstoječe mreže bančnih poslovalnic zavarovalnice poceni razširijo svojo prisotnost na trgu. Dodatno lahko zavarovalnice od bank pridobijo ugoden kapital za izboljšanje solventnosti in morebitne nove naložbe v širitev poslovanja (Wong, 2002, 7, str. 8).

Zavarovalnice vidijo v tovrstnem sodelovanju z bankami novo tržno pot za prodajo svojih zavarovalniških storitev. Banke v tem primeru nastopajo kot posrednik med stranko, ki želi skleniti zavarovanje, in zavarovalnico. Razlogi za vključitev posrednikov so v splošnem naslednji (Rojšek, Starman, 1994, str. 43): povečana učinkovitost zaradi manjšega obsega pogajanj in specializacije opravljanja distribucije, boljša zadovoljitev potrošnikov zaradi širšega in pestrejšega prodajnega sortimana ter povečana učinkovitost. Prednosti uporabe posrednikov na tržni poti za storitve so lahko (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 349): znižani stroški prodaje in distribucije, posebno znanje in sposobnosti posrednika, razširjena poslovna mreža, poznavanje lokalnega tržišča in večja možnost izbire kupca. V primeru bančnega zavarovalništva bi med navedenimi prednostmi še posebno izpostavil povečano učinkovitost, ki izvira iz boljše izkoriščenosti zaposlenih delavcev v banki (lahko ustvarijo dodaten prihodek s prodajo zavarovanj svojim strankam, ki pri njih opravljajo tudi bančne storitve) ter uporabo razvejane poslovne mreže bank (zavarovalnica lahko zmanjša svoje stroške na račun zmanjšanja svoje poslovne mreže poslovalnic, manjše potrebe po odpiranju novih poslovalnic oziroma poveča dostopnost zavarovalniških storitev preko povečane distribucijske mreže).

5 KONCEPT RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE

Kot je bilo prikazano v prejšnjem poglavju, se v procesu povečanega združevanja ter sodelovanja finančnih organizacij ob uporabi raznovrstnih tržnih poti pojavlja potreba po njihovem učinkovitejšem delovanju. Z vidika zavarovalnic se krepi vloga posrednikov, ki opravljajo vlogo prodajalca zavarovalnih storitev. Zaradi njihovega tesnega stika s strankami pa imajo tudi širši raznovrsten vpliv na kupce. Posredniki lahko postanejo za zavarovalnice strateškega pomena ter jih je zato smiselno obravnavati v okviru koncepta ravnanja s ključnimi kupci skupaj z drugimi podjetji, s katerimi banka ali zavarovalnica neposredno sodeluje, pri tem pa so ta podjetja za njih strateškega pomena.

5.1 OPREDELITEV RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

V oblikovanju uspešne tržne strategije je eden od možnih pristopov tudi uporaba koncepta **ravnanja s ključnimi kupci** (angl. *Key Account Management*; KAM), ki se lahko uporabi pri kupcih, ki so strateško pomembni za podjetje. Omenjeni pristop omogoča oblikovanje

učinkovite in praktične metodologije dela za podjetja, ki želijo povečati svojo učinkovitost s pravilnim ravnanjem z odnosi med kupcem in podjetjem.

Ravnanje s ključnimi kupci je koncept, ki vključuje tako organizacijske kot prodajne strategije z namenom doseganja dolgoročnega povezovanja med stranko in podjetjem, ki je ponudnik neke storitve oziroma izdelka (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 737). Oseba, ki uresničuje tak koncept ravnanja s ključnimi kupci, je ravnatelj ključnih kupcev (angl. *Key Account Manager*). Osnovna definicija **ključnega kupca** (angl. *Key Account*; KA) je, da je to kupec, ki je strateškega pomena za podjetje (Capon, 2001, str. 44).

Slika 4 prikazuje osnovne sestavine koncepta ravnanja s ključnimi kupci, ki so: izbor ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbira primerne strategije za delo z njimi, izvajanje procesa za ravnanje s ključnimi kupci za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnega in dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem (Ojasalo, 2001, str. 202).

SLIKA 4 - Osnovne sestavine koncepta ravnanja s ključnimi kupci



Vir: Ojasalo, 2001, str. 202.

Pri izboru ključnih kupcev skušamo izbrati tiste kupce, ki so za podjetje strateškega pomena in bodo to tudi v prihodnje. Prav tako si moramo poiskati kriterije, na osnovi katerih se bomo lahko odločali, kateri kupci so za podjetje dobavitelja strateško pomembni. Pri analiziranju ključnih kupcev nas zanima, kakšna je njegovo notranje in zunanje okolje. Pri izbiri primerne

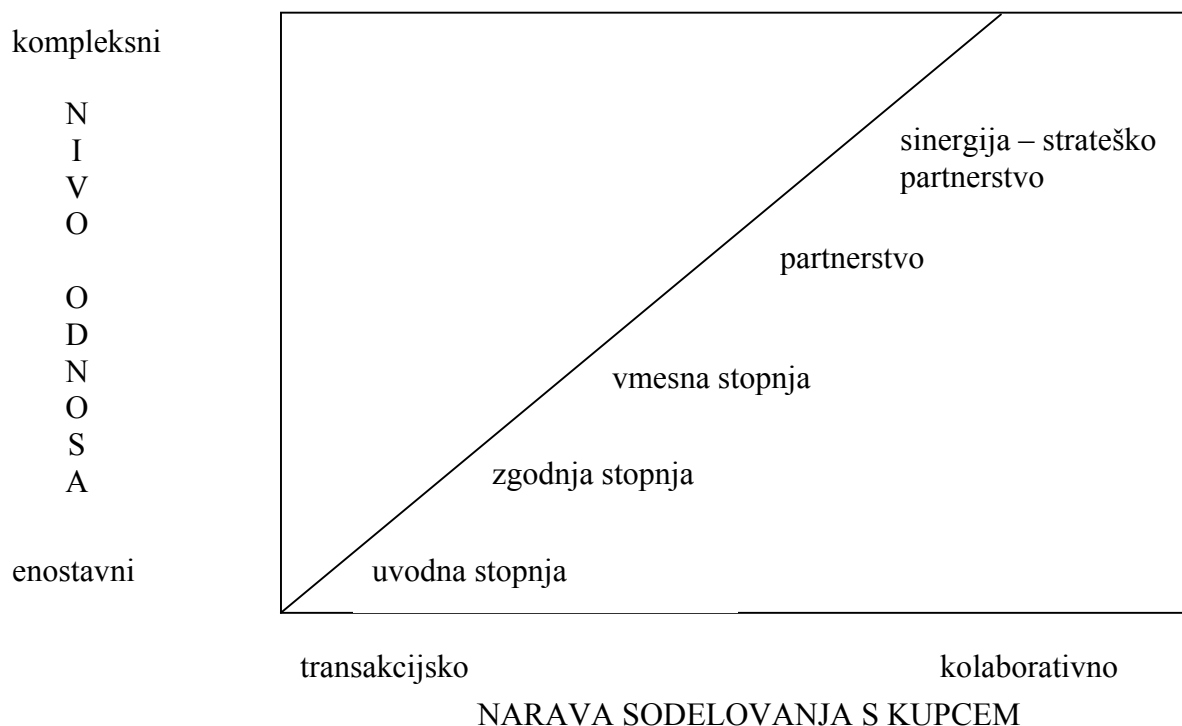
strategije za delo s ključnim kupcem je pomembno, v kakšnem odnosu je podjetje dobavitelj s ključnim kupcem. Pri izvajanju procesa za ravnanje s ključnim kupcem se ukvarjamo z vprašanjem, kako bi procese lahko izboljšali na operativnem nivoju ter tako izboljšali kvaliteto proizvodov ali storitev.

Za uspešno načrtovanje in izvajanje koncepta za ravnanje s ključnim kupcem bi morali biti izpolnjeni naslednji predpogoji: popolna podpora vodstva podjetja za uvedbo koncepta za ravnanje s ključnimi kupci, naravnost podjetja na reševanje problemov kupca, visok nivo proizvodov in procesov podjetja dobavitelja, pripravljenost podjetja na spremembo sistemov in procesov in prilagodljivost pri reševanju problemov (Millman, Wilson, 1999, str. 329).

5.2 MODEL RAZVOJA ODNOSA MED DOBAVITELJEM IN KUPCEM

Model razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 740) je prikazan na **sliki 5** in nakazuje možen razvoj procesa ravnanja s ključnimi kupci od transakcijskega do kolaborativnega odnosa.

SLIKA 5 - Model razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem



Vir: McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 741.

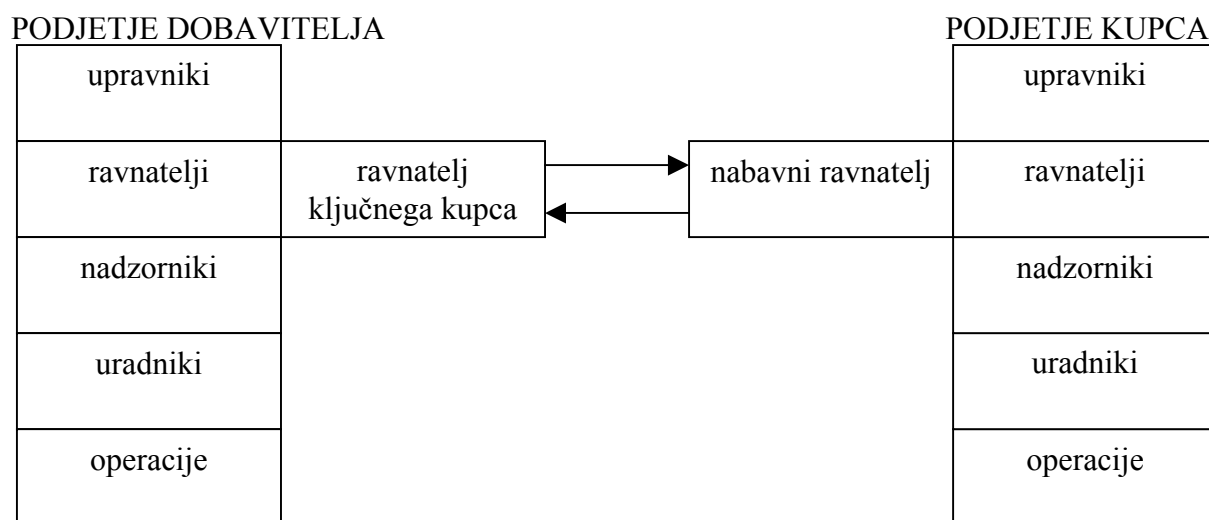
Z uporabo tega modela je možno oceniti nivo odnosa med podjetjem dobavitelja in podjetjem kupcem. Od uporabe koncepta ravnanja s ključnimi kupci podjetje dobavitelj pričakuje koristi, kot so povečana zvestoba kupca, večja ustvarjena prodaja, znižanje stroškov poslovanja in podobno. Prav tako mora zaznati koristi od uvedenega koncepta tudi podjetje

kupec. Pričakuje se, da bodo podjetja, ki bodo uspela ustvariti boljše medsebojne odnose po modelu razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem, lahko imela dolgoročne koristi iz ustvarjenega odnosa, na osnovi katerega se odvija njuno medsebojno sodelovanje.

Če podjetje kupec ne vidi določenih koristi v izvajanju koncepta ravnanja s ključnimi kupci podjetja dobavitelja, le-ta ne more biti uspešen. Sistem ravnanja s ključnimi kupci lahko doprinese koristi tako dobavitelju neke storitve ali izdelka kot kupcu. (McDonald, 2000, 15).

Model razvoja odnosov med podjetjem dobaviteljem in kupcem predstavlja možen razvoj odnosov med podjetjem kupca in podjetjem dobavitelja, ki vključuje pet razvojnih stopenj. Obstaja pa tudi šesta, ki se nanaša na prekinitev njunega medsebojnega sodelovanja (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 54). Na **sliki 6** so prikazani odnosi med podjetjem dobaviteljem in podjetjem kupcem v uvodni stopnji. Na uvodni stopnji med podjetjema transakcije še ne obstajajo. Podjetje dobavitelj skuša vzpostaviti komunikacijo s potencialnim kupcem z namenom prihodnjega medsebojnega sodelovanja. Če podjetje kupec že kupuje konkurenčne proizvode ali storitve, podjetje dobavitelj skuša v tej fazi dobiti del posla, ki ga ima sedaj konkurenca. To lahko doseže s ponudbo boljšega proizvoda ali storitve, z nižjo ceno ali pa izkoristi trenutno nezadovoljstvo podjetja kupca s trenutnim dobaviteljem. V tej fazi bo kontakt med obema podjetjema potekal predvsem preko ravnatelja s ključnim kupcem na strani podjetja dobavitelja in med nabavnim ravnateljem v podjetju kupca.

SLIKA 6 - Odnosi med podjetjema dobavitelja in kupca v uvodni stopnji

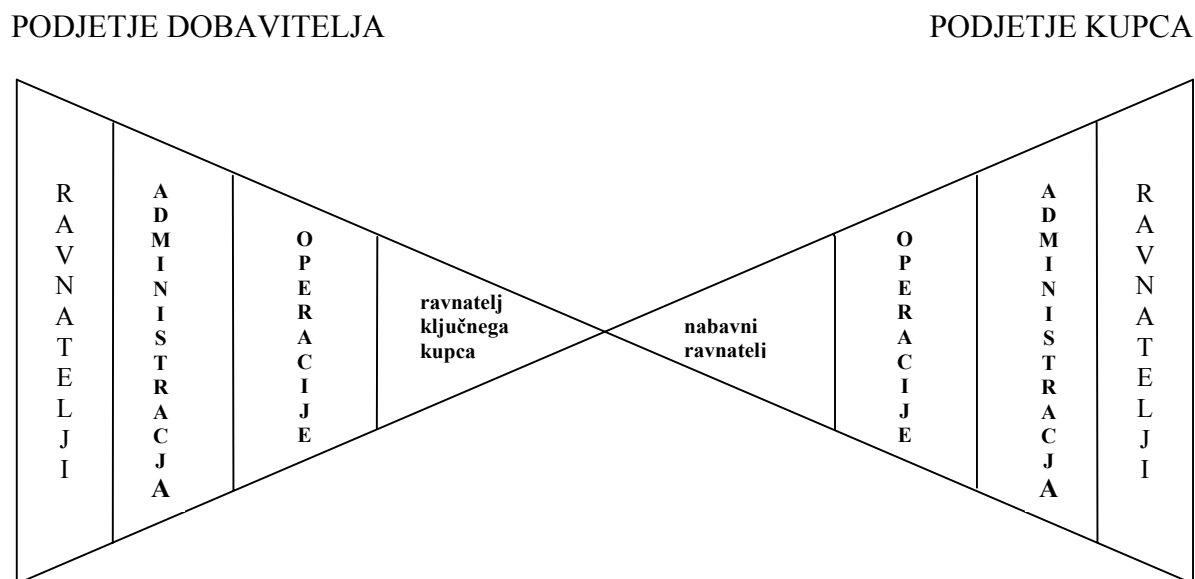


Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 54.

Na **sliki 7** so prikazani odnosi med dobaviteljem in kupcem na zgodnji stopnji, na kateri so transakcije med dobaviteljem in kupcem že utečene, vendar predstavljajo nakupi podjetja dobavitelja le manjši del nakupov v podjetju kupca na področju konkurenčnih proizvodov ali storitev. Podjetje dobavitelj mora koncentrirati svoje napore v zadovoljevanje zahtev kupca z

namenom, da prepriča kupca, da proizvodi ali storitve zadovoljujejo njegove potrebe. V prihodnje je to lahko osnova za poglobitev odnosov med podjetjema. Komunikacija med podjetjema večinoma poteka še vedno med ravnateljem ključnega kupca in nabavnega ravnatelja, vendar pa je organizacija obeh podjetij za njima že bolj naravnana na tesnejše odnose med podjetjema.

SLIKA 7 - Odnosi med podjetjem dobaviteljem in podjetjem kupcem na zgodnji stopnji



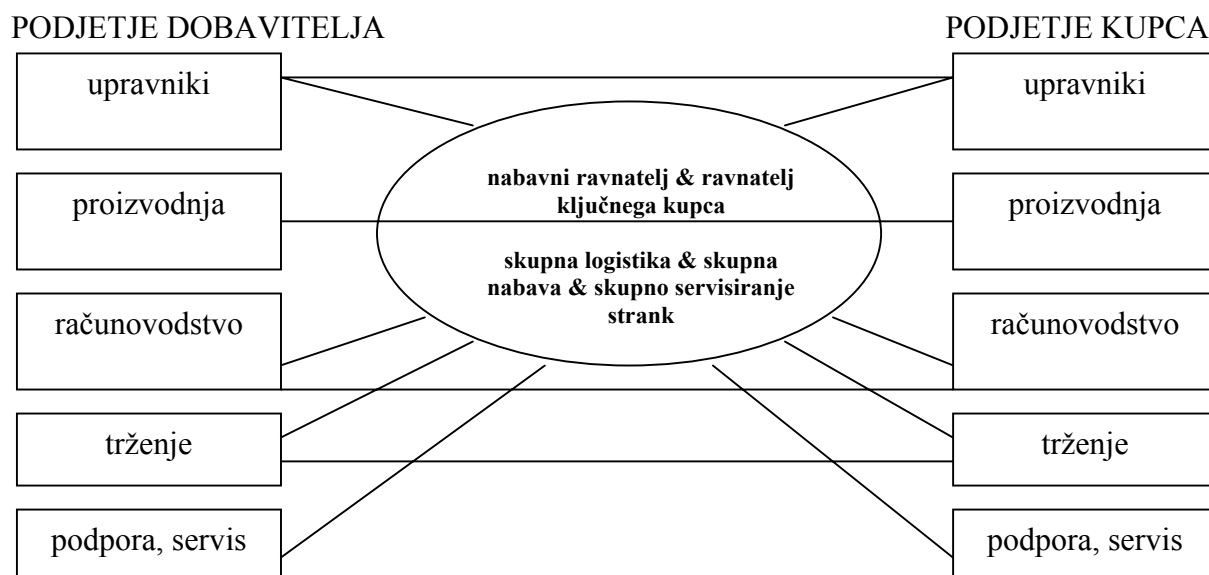
Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 58.

Na **sliki 8** so prikazani odnosi med podjetjem dobaviteljem in podjetjem kupcem na vmesni stopnji. Na vmesni stopnji razvoja odnosov med podjetjema je podjetje kupec že izbralo podjetje dobavitelja kot prednostnega dobavitelja ter pokriva s svojimi proizvodi ali storitvami večji delež nabav podjetja kupca s konkurenčnimi proizvodi ali storitvami. Nivo zaupanja in sodelovanja med podjetjema je že postal pomemben, vendar pa podjetje kupec še vedno uporablja tudi druge konkurenčne dobavitelje. Odnosi so razviti in komunikacija med obema podjetjema poteka med različnimi delavci v podjetju dobavitelju in podjetju kupcu.

Z razvojem odnosa do nivoja partnerstva podjetje dobavitelj postane strateškega pomena za podjetje kupca. **Slika 9** prikazuje odnose med podjetjema na partnerski stopnji. Med seboj izmenjujeta občutljive informacije, prav tako pa načrtujeta skupno strategijo in operativno sodelovanje. Svoje partnersko sodelovanje definirata z dolgoročnim partnerskim dogovorom. Sodelovanje med obema podjetjema poteka na vseh organizacijskih nivojih. Ravnatelj ključnega kupca in nabavni ravnatelj v tem odnosu delujeta v vlogi koordinatorjev. Določanje cen za proizvode ali storitve je na tem nivoju odnosa med podjetjema dolgoročno stabilno in včasih tudi fiksno določeno. Na nivoju partnerskega odnosa se obe podjetji zavedata medsebojne pomembnosti. Podjetje dobavitelj večinoma postane edini dobavitelj, morebitna

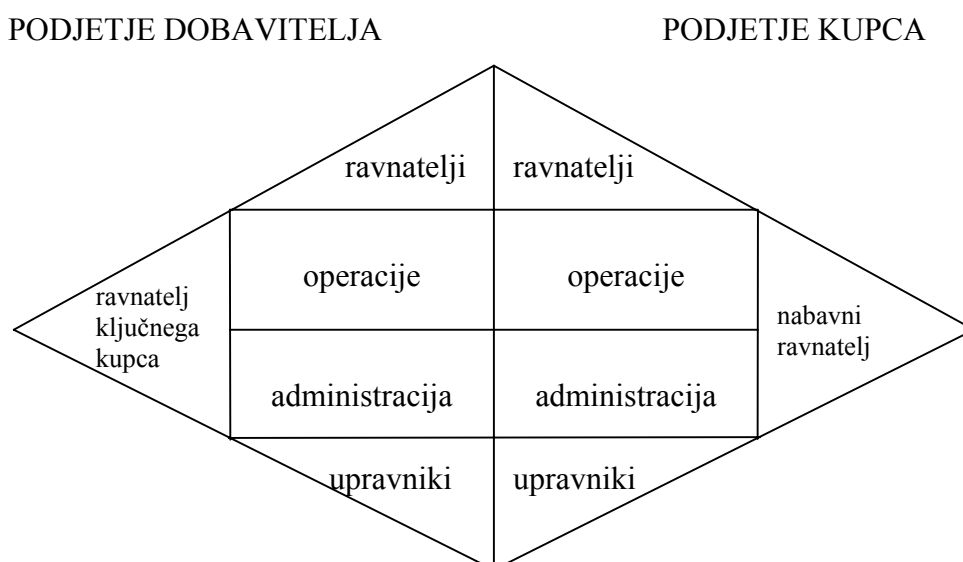
prekinitev odnosa postane težavna, razvijajo se medsebojne socialne vezi in zaupanje, prihranki zaradi nižjih stroškov so pomembni, možno je skupno zaznavanje in izkoriščanje prihodnjih poslovnih priložnosti.

SLIKA 8 - Odnosi med podjetjema dobavitelja in kupca na vmesni stopnji



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 60.

SLIKA 9 - Odnosi med podjetjema na partnerski stopnji

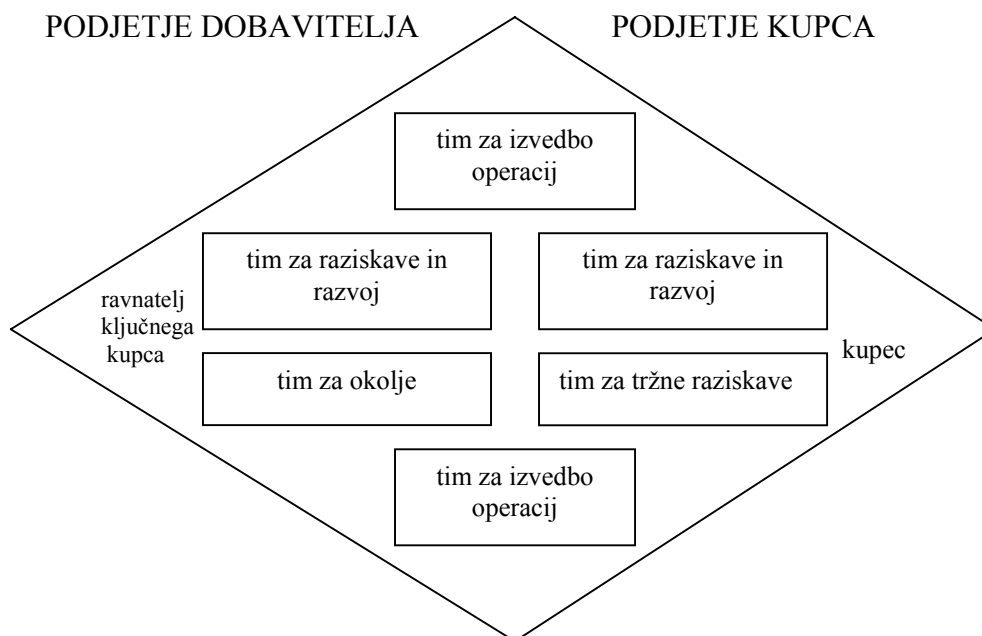


Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 65.

Celotna mreža skupnih interakcij in komunikacije med podjetjema ju še bolj povezuje. Podjetji sežeta globoko v medsebojne notranje organizacijske nivoje in vplivata na vedno več

točk iz verige vrednosti vsakega posameznega podjetja. Posamezni timi iz obeh podjetij, ki delajo na skupnih projektih, pogosto skušajo skupaj dobiti podporo za izvedbo le-teh pri ravnateljih prvega ali drugega podjetja. Glede na dosežen nivo medsebojnih odnosov morata ravnatelj ključnega kupca in nabavni ravnatelj opazovati, ali se pojavlja morebitno preračunljivo vedenje z ene ali druge strani, ki bi lahko zmanjšalo doseženo raven zaupanja med njima. Na tej stopnji odnosa je zelo pomembno, da se vsi, ki so udeleženi v odnosu s podjetjem kupca, zavedajo načina dela s tem kupcem, saj lahko morebitno nespametno dejanje ali odločitev zniža doseženo raven zaupanja. Izpeljana morajo biti dejanja, ki preprečijo namerno ali pa tudi nenamerno nepravilno ravnanje v odnosu do podjetja kupca. Odnos med podjetjema, ki preraste na **nivo strateškega partnerstva**, kot je prikazano na **sliki 10**, je poslednja razvojna faza odnosa po predstavljenemu modelu razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem. Implementirana je delna integracija z vidika, da podjetje dobavitelj in podjetje kupec načrtujeta in delujeta skupaj pri ustvarjanju vrednosti. Sodelovanje je prisotno na vseh nivojih in pri vseh funkcijah znotraj njune organizacije. Ustanavljajo se timi, sestavljeni iz ljudi obeh podjetij, ki oblikujejo skupne projekte podjetij. Informacije so dostopne obema podjetjema, prav tako pa so prisotne močne ovire pri izstopu iz odnosa. Ustvari se močna medsebojna odvisnost, določen je pregleden in dostopen sistem spremljanja stroškov, predpostavlja se medsebojno zaupanje na vseh nivojih, povečana je zaščita pred preračunljivim vedenjem (angl. *opportunism*), skupno strateško dolgoročno načrtovanje, posledično pa obe podjetji dosegata boljše dobičke.

SLIKA 10 - Odnosi med podjetjema na stopnji strateškega partnerstva



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 69.

5.3 PARTNERSTVO S KLJUČNIMI KUPCI

Sprememba organizacije podjetja s tradicionalno prodajo z uvajanjem koncepta za ravnanje s ključnimi kupci predstavlja za podjetja velik preskok v načinu delovanja. Prav tako veliko spremembo predstavlja zahtevana sprememba dela in organizacije za partnerstvo s ključnimi kupci.

Partnerstvo v poslovni terminologiji pomeni po meri narejen odnos s ključnim kupcem, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, delitvi rizika, delitvi nagrad, ki so ustvarjene na osnovi konkurenčne prednosti, ki je posledica učinkovitosti obeh podjetij in je večja, kot če podjetji ne bi sodelovali na osnovi partnerskega odnosa (Capon, 2001, str. 281).

Za podjetja partnerstvo običajno pomeni skupno delovanje na področjih, kot so skupno načrtovanje, koordinacija, delitev informacij, opustitev preračunljivega vedenja in učinkovita izraba razpoložljivih resursov. V partnerskem odnosu so problemi, ki jih zazna eno podjetje, tudi problemi drugega podjetja.

Za poglobitev svojih odnosov na nivo partnerstva se podjetja odločajo predvsem iz dveh razlogov. Podjetja dobavitelji spoznavajo, da je tesnejše sodelovanje s ključnim kupcem lahko pomembna konkurenčna prednost. Podjetje ključni kupec pa prav tako s tesnejšim sodelovanjem s podjetjem dobaviteljem ustvarja konkurenčno prednost na svojem tržišču. Za uspešno partnerstvo morata obe strani pridobiti pomembne ekonomske koristi.

V poslovni praksi poteka proces, v katerem podjetja kupci zmanjšujejo število svojih dobaviteljev. Na osnovi analiz o podjetjih dobaviteljih se odločijo, da bodo sodelovali samo z nekaterimi od njih. Zato pa z njimi povečajo aktivnosti in napore, da ta podjetja delujejo čim bolj učinkovito ter s tem večajo konkurenčno moč podjetja kupca.

Poleg številnih prednosti, ki jih lahko partnerstvo prinese, pa se pojavljajo tudi številne nevarnosti, kot so: prevelika odvisnost od majhnega števila dobaviteljev, povečan stres na področju organizacije dela, manjše možnosti za iskanje novih poslovnih priložnosti, preračunljivo vedenje podjetja dobavitelja ali podjetja kupca.

Za uspešno partnerstvo je potrebno, da obe strani pridobita maksimalne prednosti. Prihodnja partnerja morata natančno opredeliti razloge, zaradi katerih si želita partnerski odnos. Na tej podlagi določita pričakovane rezultate partnerstva ter korake za uspešno izpeljavo le-tega.

Razlogi za prihodnji partnerski odnos so lahko: izboljšanje stroškovne učinkovitosti ali učinkovitosti sredstev, izboljšanje servisiranja podjetja kupca, boljši tržni položaj, doseganje stabilnega dobička ali stabilne rasti preko dolgoročnih dogovorov med partnerjema (Capon, 2001, str. 295). Med najpomembnejšimi razlogi za uvedbo koncepta ravnanja s ključnimi kupci je zniževanje stroškov in zniževanje nevarnosti. Znižanje stroškov zaradi poglobljenega

odnosa med podjetjema se lahko doseže zaradi: boljše informiranosti, znižanju zaščitnih ukrepov, odprave podvojenih procesov, utečenih transakcij, boljše kontrole kvalitete, znižanja proizvodnih stroškov, boljšega in hitrejšega načrtovanja novih izdelkov in delitve stroškov za raziskave in razvoj (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 84). Pri zmanjševanju nevarnosti se zmanjšajo tiste, ki podjetji ogrožajo na splošno, zato imata boljšo zaščito napram poslovnemu okolju, močnim trgovskim partnerjem in proti izgubi posla (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 90).

Odločitev za partnerski odnos lahko pospešijo naslednji dejavniki: podobna kultura in zastavljeni cilji obeh podjetij, podobni pristop pri doseganju kakovosti, delu z zaposlenimi in naklonjenost skupinskemu delu, sposobnost vodstvenega kadra, da se prilagodi partnerskim odnosom, primerljivost podjetij po velikosti, finančni moči, proizvodnji, poznavanju blagovne znamke, tehnični opremljenosti, zaveza obeh podjetij, da ne bosta delali z neposredno konkurenco enega ali drugega podjetja, fizična bližina obeh podjetij, uspešno izpeljana predhodna partnerstva, podjetji imata iste končne porabnike odnosa (Capon, 2001, str. 300).

Ko se podjetji odločita za partnerski odnos, morata tudi določiti, katere aktivnosti bosta skupaj upravljali. Le-te so lahko naslednje: skupno načrtovanje z vpogledom v obstoječe načrte oziroma skupna določitev strateškega načrta, skupni nadzor in kontrola nad izvajanjem operacij, odprta komunikacija o dobrih in slabih novicah, in sicer dnevno in periodično na načrtovanih sestankih, delitev rizika in nagrade, ker si podjetji delita isto usodo, zaupanje in obveza za razvijanje dolgoročnega partnerstva, določitev stila medsebojnih pogodb, določitev izvajanja prihodnjih skupnih naložb v tehnologijo, izmenjave ključnih ljudi, skupnega področja raziskave in razvoja, medsebojna uporaba sredstev posameznega podjetja.

Za razvoj in vzdrževanje partnerstva je potrebno spremljati in ocenjevati rezultate le-tega. Iz tega razloga se periodično ocenjujejo: finančni učinki, ki so posledica uspešnega partnerstva, učinki na izboljšanje procesov, kot je povečana kvaliteta proizvodov ali storitve, znižanje operativnih stroškov, izboljšanje konkurenčnih prednosti zaradi boljšega pozicioniranja, povečanega tržnega deleža, povečanega znanja.

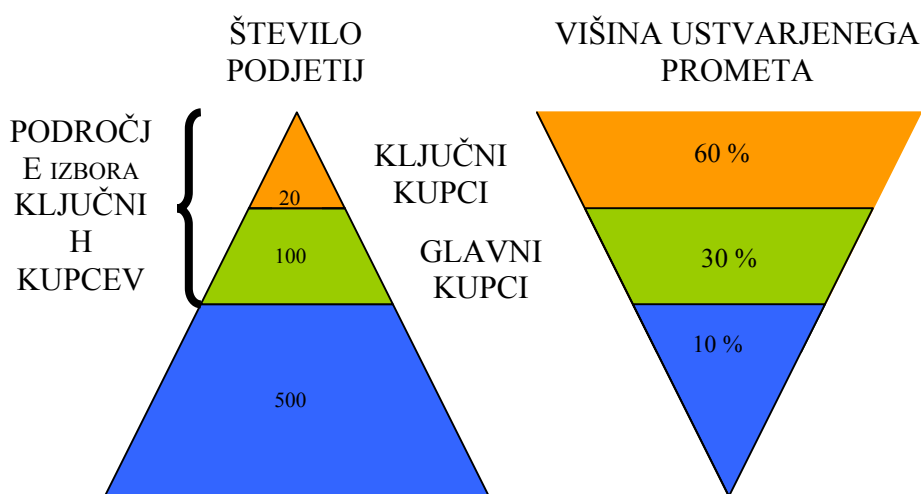
V vsakem času in v vsakem doseženem odnosu med podjetjema se lahko le-ta prekine oziroma razpade. Do prekinitev lahko pride zaradi enega ali pa več vzrokov. Prekinitev odnosov je lahko nenadna in popolna ali pa postopna z nazadovanjem na nižje ravni odnosa. Podjetji še naprej sodelujeta, vendar pod spremenjenimi pogoji sodelovanja. Podjetja se na zgoraj opisanih stopnjah doseženega odnosa ne nahajajo konstantno, ampak je to proces, v katerem so možni premiki navzgor k tesnejši obliki odnosa ali pa navzdol k bolj ohlapnim oblikam odnosa. Razlogi za prekinitev doseženega odnosa med podjetjem, ki je ponudnik nekega izdelka ali storitve, in podjetjem kupcem so lahko v zamenjavi ključnih ljudi, izrabi zaupanja, spremenjeni kulturi enega izmed podjetij, spremembi položaja na trgu enega izmed podjetij, slabo izvrševanje dogovorjenih programov.

5.4 IZBOR KLJUČNIH KUPCEV

Izbor ključnih kupcev je temeljnega pomena za uspešno delovanje koncepta ravnanja s ključnimi kupci. Za ključne kupce moramo določiti le tista podjetja, ki so resnično pomembna za dolgoročno zdravje podjetje, ki uvaja ta koncept. Če izberemo napačno podjetje, bomo zanj dodelili preveč virov glede na dolgoročne koristi od tega podjetja. Prav tako pa ne bomo dosegli potencialnih koristi, če bi npr. te vire dodelili drugemu perspektivnejšemu podjetju. Glede na to moramo pri izbiri kupcev za vključitev v koncept ravnanja s ključnimi kupci določiti stroge **kriterije**, na podlagi katerih vršimo **izbor ključnih kupcev**. Pomembno je, da podjetje uporablja sistem, ki omogoča preveritev uporabljenih meril za vsakega izbranega ključnega kupca, in sicer sprotno in v izbranih časovnih intervalih.

Potencialno uporabna merila za izbor ključnih kupcev lahko razdelimo na (Capon, 2001, str. 51) merilo obsega ustvarjene prodaje in ustvarjenega dobička ter merilo organizacijske prepletenosti podjetij. Pri merilu **obsega ustvarjene prodaje in ustvarjenega dobička** lahko upoštevamo še pričakovani prihodnji obseg prodaje in dobička pri poslovanju s tem ključnim kupcem, njegovo solventnost in prihodnji nakupni potencial. Pri merilu **organizacijska prepletenost podjetij** ocenjujemo skladnost strategije ključnega kupca in njegove kulture podjetja s podjetjem ponudnikom in v kolikšni meri ključni kupec ceni tovrstno prilagojenost podjetja dobavitelja. Po mnenju drugih avtorjev (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 748) so pomembna merila za izbor ključnih kupcev z vidika podjetja dobavitelja vrednost prodaje in potencial za dobiček in status kupca. Z vidika podjetja kupca pa so pomembni še enostavnost poslovanja, kvaliteta proizvodov ali storitve, kvaliteta delavcev podjetja dobavitelja. Večinoma podjetje dobavitelj ustvari večji delež ustvarjenega prometa z malim številom svojih kupcev, kar je prikazano na **sliki 11**, in med njimi običajno izberemo ključne kupce.

SLIKA 11 - Izbor ključnih kupcev



Vir: The marketing process company. [URL: <http://www.themarketingprocessco.com>], The marketing process company, 1. 10. 2003.

Pri izbiri ključnih kupcev naj bi ocenili tudi dejavnike (Burnett, 1993, str. 44), ki se nanašajo na tržišče, kot so velikost naročil, ki jih lahko pričakujemo od ključnih kupcev, njegova rast, njegov mednarodni potencial, nivo odnosa s ključnim kupcem, velikostna primerjava obeh podjetij ter status ključnega kupca. Med dejavniki, ki se nanašajo na proizvod ali storitev, ki jo nameravamo prodajati ključnemu kupcu, ocenjujemo življenjski cikel proizvoda ali storitve, kompleksnost le-te, dodano vrednost, kakšna je tehnologija, kako se naš izdelek ali storitev razlikuje v primerjavi s konkurenčnimi, ali smo edini možni dobavitelj izdelka ali storitve. Prav tako nas zanima naša konkurenca, in sicer kakšna je koncentracija na tržišču, kako zelo si naša konkurenca želi delati z izbranim ključnim kupcem, kakšne so vstopne ovire, kolikšna je cenovna občutljivost kupca, kolikšna je verjetnost, da bi kupec sam razvijal proizvod ali storitev. Zanima nas tudi ocena dobičkonosnosti, ki bi jo lahko dosegli pri delu z njim.

Podjetje mora za izbor svojih ključnih kupcev uporabiti merila na tak način, da najbolje izbere najpomembnejše kupce. Eden od možnih pristopov je izbor (Capon, 2001, str. 56), pri katerem postavimo več kriterijev, ki jim določimo različne točkovne uteži. Potencialne ključne kupce nato razvrstimo glede na število zbranih točk, kar je prikazano v **tabeli 4**.

TABELA 4 - Primer ovrednotenja ključnega kupca na osnovi njegove privlačnosti za podjetje dobavitelja

Kriterij privlačnosti ključnega kupca	Utež posameznega merila	Število točk ključnega kupca	Skupno število točk
Podjetje ima podobno kulturo podjetja	25	4	100
Višina ustvarjenega prometa	20	5	100
Višina ustvarjenega dobička	15	7	105
Ima visok potencial za prihodnjo rast	15	8	120
Uporablja sodobno tehnologijo	15	3	45
So vodilno podjetje v svoji panogi	10	4	40
Skupaj:	100		510

Vir: Capon, 2001, str. 57.

Skupno število možnih točk v stolpcu »Utež posameznega merila« lahko znaša 100 točk, ob tem lahko vrednotimo vsako merilo od 0 do 100 točk. S pripisom uteži posameznemu kriteriju privlačnosti ključnega kupca različno vrednotimo posamezne izbrane kriterije za izbor ključnih kupcev. V stolpec »Število točk ključnega kupca« pripišemo število točk od 1 do 10

vsakemu od izbranih kriterijev, ki jih po našem mnenju doseže potencialni ključni kupec, za katerega izdelujemo tabelo. Na podoben način izpolnimo dodatne tabele za vsakega posameznega potencialnega ključnega kupca ter na ta način dobimo skupno število zbranih točk za vsakega posameznega potencialnega ključnega kupca. Število točk skupaj za ključnega kupca lahko znaša največ 1000 točk. Najbolj **privlačen** ključni kupec je tisti, ki zbere največje število točk (zmnožek uteži posameznega merila in dodeljenega števila točk ključnega kupca po tem merilu).

Za uspešno delo s ključnimi kupci so zelo pomembne **prednosti** podjetja dobavitelja v odnosu do ključnega kupca. Za tovrstno vrednotenje lahko uporabimo podoben pristop za ovrednotenje poslovnih prednosti oziroma lastnosti, ki jih posamezen ključni kupec pri podjetju ponudniku najbolj ceni, kar je prikazano v **tabeli 5**.

TABELA 5 - Primer ovrednotenja prednosti podjetja dobavitelja z vidika ključnega kupca

Prednost podjetja dobavitelja	Utež pomembnosti merila	Število točk podjetja za to merilo	Skupaj število točk
Dober oddelek za raziskave in razvoj	25	7	175
Dobro usposobljena lokalna prodajna mreža	15	9	135
Cenovno ugodno poslovanje	10	4	40
Visoko dodana vrednost storitve ali izdelka	15	6	90
Izdelan sistem nagrajevanja kupcev	10	9	90
Dobro organizirana distribucija	20	5	100
Hitro odzivna organizacija	5	3	15
Skupaj:	100		645

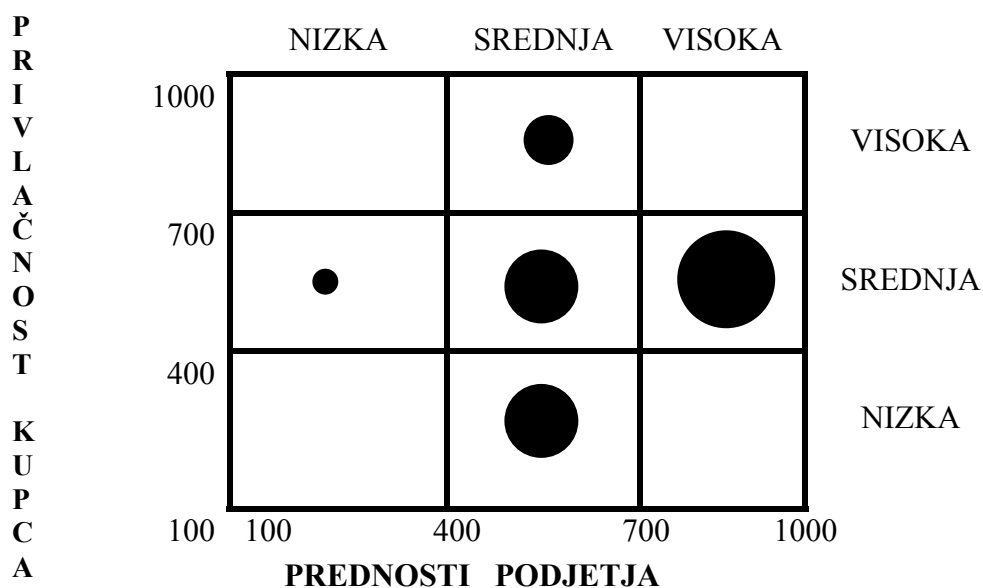
Vir: Capon, 2001, str. 63.

Tudi tabelo prednosti podjetja dobavitelja izdelamo za vsakega potencialnega ključnega kupca. Največje možno število točk je prav tako 1000. Potencialni ključni kupec, ki zbere največ točk, visoko vrednoti prednosti podjetja dobavitelja pred morebitno konkurenco. Obe tabeli izdelamo za celoten portfelj potencialnih ključnih kupcev ter jih nato razvrstimo v **matriko**, prikazano v **tabeli 6**, za katero velja: v matriki so označena vsa podjetja, ki so vključena v analizo potencialnih ključnih kupcev, vsako tako podjetje je umeščeno v tabelo na

osnovi zbranih točk iz tabele privlačnosti ključnega kupca in glede na število doseženih točk iz tabele prednosti podjetja v odnosu do tega ključnega kupca velikost kroga predstavlja obseg prometa s tem kupcem.

Podjetja, ki bi bila lahko ključni kupci, lahko izberemo iz matrike in se tipično nahajajo v celicah »visoka/visoka«, »visoka/srednja« in »srednja/visoka«, torej tam, kjer je privlačnost ključnega kupca velika, prav tako pa so velike tudi prednosti podjetja dobavitelja pri opazovanem potencialnem ključnem kupcu. Pri izboru ključnih kupcev si moramo tudi postaviti vprašanje Kako pomembna je naša storitev za izbranega ključnega kupca? Če ugotovimo, da je naša storitev zanj obrobne pomena, bo tudi z naše strani dodeljeni status ključnega kupca izgubil na pomenu in ne bo prinašal želenih rezultatov. Pri oceni pomembnosti podjetja dobavitelja za podjetje kupca lahko opazujemo delež našega ustvarjenega prometa s podjetjem kupcem v njegovem celotnem prometu oziroma ocenjujemo, kako težko naš izdelek ali storitev zamenja z drugim (Burnett, 1993, str. 37). Pomen uvedbe koncepta za ravnanje s ključnim kupcem je odvisna tudi od zaznave ključnega kupca o vrednosti koncepta. Z vidika zaznave ločimo ključne kupce, ki so razočarani (ne vidijo posebne vrednosti v uvedbi koncepta), zainteresirani (v uvedbi vidijo prizadevanje podjetja dobavitelja za izboljšanje odnosov z njim) in privrženci, ki verjamejo, da uvedba koncepta prinaša vrednost v odnos med dobaviteljem in kupcem (Pardo, 1999, str. 281). Vsekakor moramo biti pri uvedbi koncepta ravnanja s ključnim kupcem previdni, da se le-to ne sprevrže v ravnanje s popusti .

TABELA 6: Matrika privlačnosti ključnega kupca/prednosti podjetja za tega kupca



Vir: Capon, 2001, str. 64.

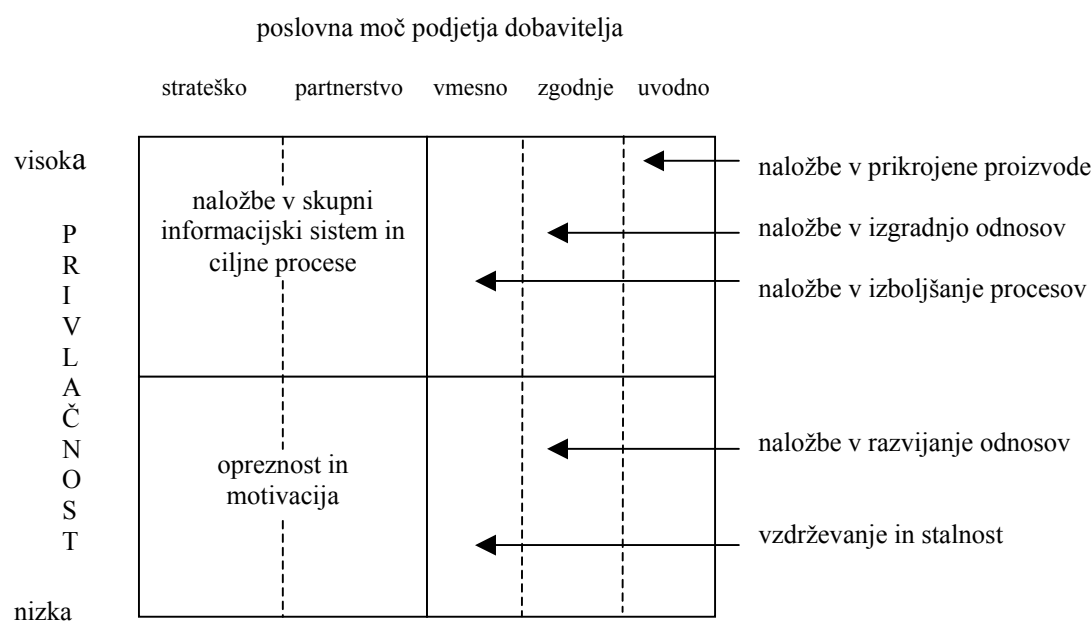
McDonald in Rogers (1998) navajata postopek izbora ključnih kupcev, ki temelji najprej na izdelani segmentaciji tržišča in nato iskanju potencialnih ključnih kupcev znotraj ugotovljenih tržnih segmentov. Na današnjih zelo konkurenčnih tržiščih si lahko le malo podjetij privoščiti tekmovanje s tekmeci samo na področju cen za svoje proizvode ali storitve. Podjetja vlagajo precejšnje napore, da bi ustvarila tudi druga področja razlikovanja v primerjavi s konkurenco, ki bi jim omogočala boljši konkurenčni položaj, tega pa ni mogoče doseči za celoten trg. Iz tega razloga mora podjetje razviti tipologijo tržnih segmentov, v katerih bo lahko uspešno. Za dolgoročno preživetje mora podjetje imeti dovolj veliko tržišče, da je lahko na njem stroškovno učinkovito ali pa poiskati in definirati svoje tržišče na tak način, da lahko razvije posebne konkurenčne prednosti (McDonald, Rogers, 1998, str. 65).

Po ugotovitvah McDonalda, Rogersa, Woodburna (2000, str. 121) je potrebno določiti tržne segmente, ki naj bi zadostili naslednjim kriterijem: tržni segmenti morajo biti dovolj veliki, da lahko podjetje pričakuje zadovoljivo nagrado za svoje delovanje, kupci posameznega segmenta si morajo biti podobni, vendar morajo biti različni od kupcev v drugih segmentih, kriteriji za izbor segmentov morajo biti ustrezni za nakupno situacijo, segmenti morajo biti dosegljivi (McDonald, Rogers, 1998, str. 53). Določene tržne segmente dodatno razvrstimo glede na potencial za rast dobičkonosnosti v daljšem časovnem obdobju in glede na konkurenčne sposobnosti podjetja, da zadosti potrebam svojih kupcev.

Portfeljska analiza ključnega kupca je analiza, s katero si pomagamo razvrstiti različne ključne kupce po njihovem potencialu za doseganje ciljev podjetja in po sposobnostih podjetja, da izkoristi prednosti, ki smo jih zaznali. Pri izdelavi portfeljske analize najprej definiramo, katere ključne kupce bomo vključili v analizo, definiramo kriterije za oceno **privlačnosti ključnega kupca** in vsakemu kriteriju določimo primerno utež ter za vsakega izbranega ključnega kupca pripišemo oceno privlačnosti od 1 do 10. Nato določimo faktorje uspeha (z vidika kupca) za vsakega ključnega kupca in vsakemu določenemu faktorju uspeha določimo utež. Lastni organizaciji (podjetje dobavitelj) pripišemo **oceno uspešnosti** v primerjavi s konkurenco pri posameznem ključnem kupcu. Določimo položaj ključnega kupca v portfelju ključnih kupcev. V njihovo portfeljsko matriko uvrstimo razvrščene ključne kupce in za vsakega od njih glede na lokacijo v matriki določimo strateški načrt, ki določa cilje in strategije za delo z vsakim posameznim ključnim kupcem (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 128).

Privlačnost ključnega kupca je njegovo merilo potenciala, da podjetje dobavitelj v odnosu z njim ustvarja rast v prodaji in dobičkonosnosti. Merilo **poslovne moči** je mera za oceno dejanske moči organizacije podjetja dobavitelja pri vsakem posameznem ključnem kupcu (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 123).

TABELA 7: Matrika portfeljske analize



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 127.

Kritični faktorji uspeha, ki določajo dejansko poslovno moč podjetja dobavitelja v primerjavi s konkurenco pri delu s ključnim kupcem, so običajno povezani: s pričakovanji kupca glede proizvoda ali storitve, cenovnimi zahtevami, z zahtevami servisiranja, zahtevami promocije (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 123). Položaj posameznega ključnega kupca v portfeljski matriki, prikazan v **tabeli 7**, je odvisen od doseženega nivoja odnosa med podjetjem dobaviteljem in podjetjem kupcem ter nakazuje morebitno potrebnost nadaljnjih akcij podjetja dobavitelja. Če je privlačnost posameznega ključnega kupca visoka, naj bi podjetje dobavitelj na uvodni stopnji razvoja odnosa vlagalo v prikrojene proizvode, le-te nadgradilo z naložbami v izgradnjo odnosov in izboljšanje procesov ter v partnerskem razvoju odnosa vlagalo v skupni informacijski sistem in ciljne procese.

5.4.1 IZBOR KLJUČNIH KUPCEV ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE

Če izbor ključnih kupcev opazujemo z vidika bank, je potrebno upoštevati, da imajo le-te svoje poslovanje razdeljeno na več poslovnih področij, kot so poslovanje s podjetji, poslovanje s prebivalstvom, poslovanje z vrednostnimi papirji in skrbniške storitve. Pogosto so banke ustanoviteljice še povezanih družb, ki se ukvarjajo s lizingom, poslovanjem z vrednostnimi papirji, z nepremičninskimi posli, s pokojninskimi skladi, z naložbenimi skladi in s podobnim. Ključne kupce bank bi lahko iskali med njihovimi pomembnimi komitenti na področju poslovanja s podjetji, med drugimi podjetji, s katerimi banke v večji meri poslovno sodelujejo, kot so korespondenčne banke in zavarovalnice z vidika bančnega zavarovalništva. Zavarovalnice so običajno tudi same pomembni komitenti bank, in sicer zaradi velikega

števíla finančnih transakcij in dokaj konzervativne naložbene politike zavarovalnic, ki imajo del sredstev naloženih v depozite.

Zavarovalnice posredujejo svoje storitve preko različnih tržnih poti, kot so lastna prodajna mreža zavarovalnih zastopnikov, sodelavci na podlagi pogodb o občasnem delu, interni delavci zavarovalnice, zavarovalno zastopniška podjetja in preko zavarovalnih posrednikov (Dimovski, Volarič Prijatelj, 2000, str. 202). Tudi poslovanje zavarovalnic je razdeljeno na dve področji, in sicer na poslovanje s prebivalstvom in na poslovanje s podjetji. Za poslovanje s prebivalstvom uporabljajo mreže zavarovalnih poslovalnic in lastno ali pogodbeno zavarovalno zastopniško mrežo. Poslovanje s podjetji pa običajno opravlja lastno strokovno osebje ali pa zavarovalno posredniške hiše. Pri zavarovalnicah lahko ključne kupce iščemo med večjimi podjetji in posredniki (zavarovalni posredniki, tehnične baze, lizing podjetja in podobno) ter pozavarovalnicami. Z vidika bančnega zavarovalništva lahko ključni kupec postane tudi banka, ki sodeluje s zavarovalnico.

Nekatera možna merila, na osnovi katerih izbiramo ključne kupce, so navedena v predhodnem poglavju. V praksi je običajno najpomembnejše merilo višina ustvarjenega dobička in/ali ustvarjenega prometa za konkretnega potencialnega ključnega kupca. Glede na merila iz pristopa za ovrednotenje prednosti podjetja dobavitelja v odnosu do ključnega kupca bi za finančne storitvene organizacije lahko dodali merila, kot so: finančna moč, zaupanje v blagovno znamko, razvejana mreža poslovalnic, mednarodno razvejana dejavnost, kapitalska povezanost s podjetjem ključnega kupca in podobno.

5.5 PRIPRAVA NAČRTA ZA RAVNANJE S KLJUČNIM KUPCEM

Priprava načrta ravnanja s posameznim ključnim kupcem omogoča ravnatelju ključnih kupcev, da razvije in uresničuje strateški načrt za posameznega ključnega kupca. V največji možni meri naj bi bil načrt za ravnanje s ključnim kupcem podoben za vse ključne kupce, s čimer se znižajo stroški načrtovanja sistemov in procesov in se definira način dela, ki je lasten temu podjetju. Vsekakor pa mora načrt upoštevati razlike med posameznimi ključnimi kupci. Načrt za ravnanje s ključnim kupcem je okvir, v katerem deluje ravnatelj ključnega kupca. Le-ta ravnatelj ključnega kupca naj ne bi preveč utesnjeval pri njegovem delu, prav tako pa naj bi omogočal zaznavanje najboljšega načina dela, ki se lahko v skladu z obstoječim sistemom razširi tudi na delo z drugimi ključnimi kupci (Capon, 2001, str. 138.)

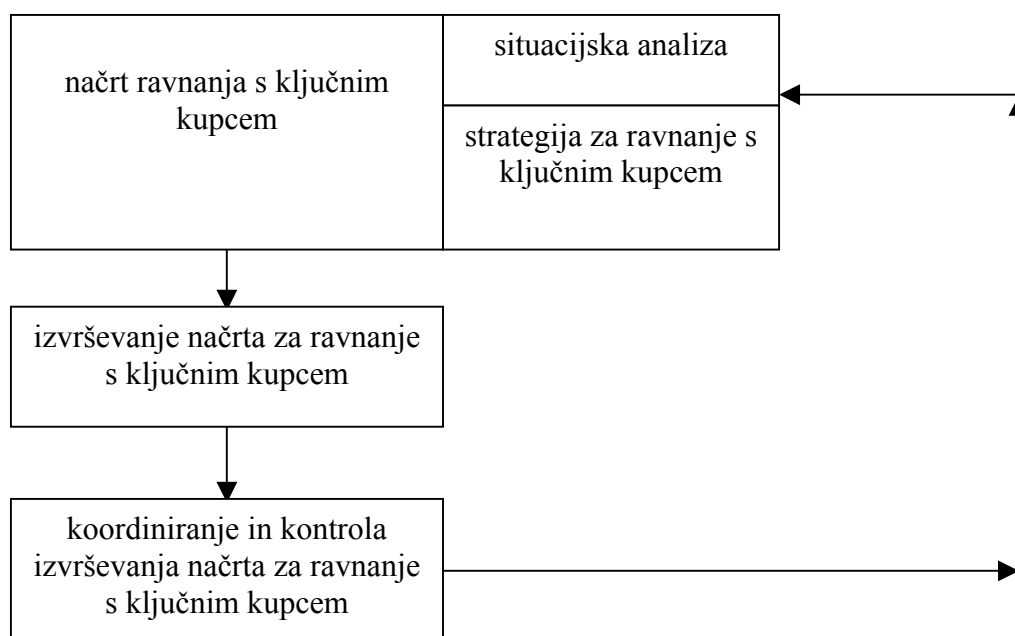
Načrt ravnanja s ključnimi kupci je ključni dokument, ki vodi in usmerja odnos in delo s ključnim kupcem, zato je potrebno načrtovanju tega dokumenta nameniti posebno pozornost.

Situacijska analiza je temeljnega pomena za načrtovanje uspešne strategije za ravnanje s ključnim kupcem. V primeru, da situacijska analiza ni korektno narejena, bo izbrana napačna strategija za delo s ključnim kupcem, kar posledično pomeni, da ne bomo dosegli pričakovanih rezultatov pri delu z njim. Situacijsko analizo sestavljajo analiza ključnega

kupca, lastnega podjetja v odnosu do ključnega kupca, analiza konkurence, ki že sodeluje s ključnim kupcem, oblikovanje predpostavk načrtovanja za delo s ključnim kupcem in na osnovi tako zbranih informacij izvedemo analizo priložnosti in nevarnosti (Capon, 2001, str. 139). Situacijsko analizo pripravimo za vsakega ključnega kupca posebej.

Slika 12 prikazuje sistem ravnanja s ključnim kupcem, ki sestoji iz situacijske analize, načrtovanja strategije za ravnanje s ključnim kupcem, izdelave načrta za ravnanje s ključnim kupcem in njegovega izvrševanja ter koordinacije in kontrole izvrševanja načrta za ravnanje s ključnim kupcem.

SLIKA 12 - Sistem ravnanja s ključnim kupcem

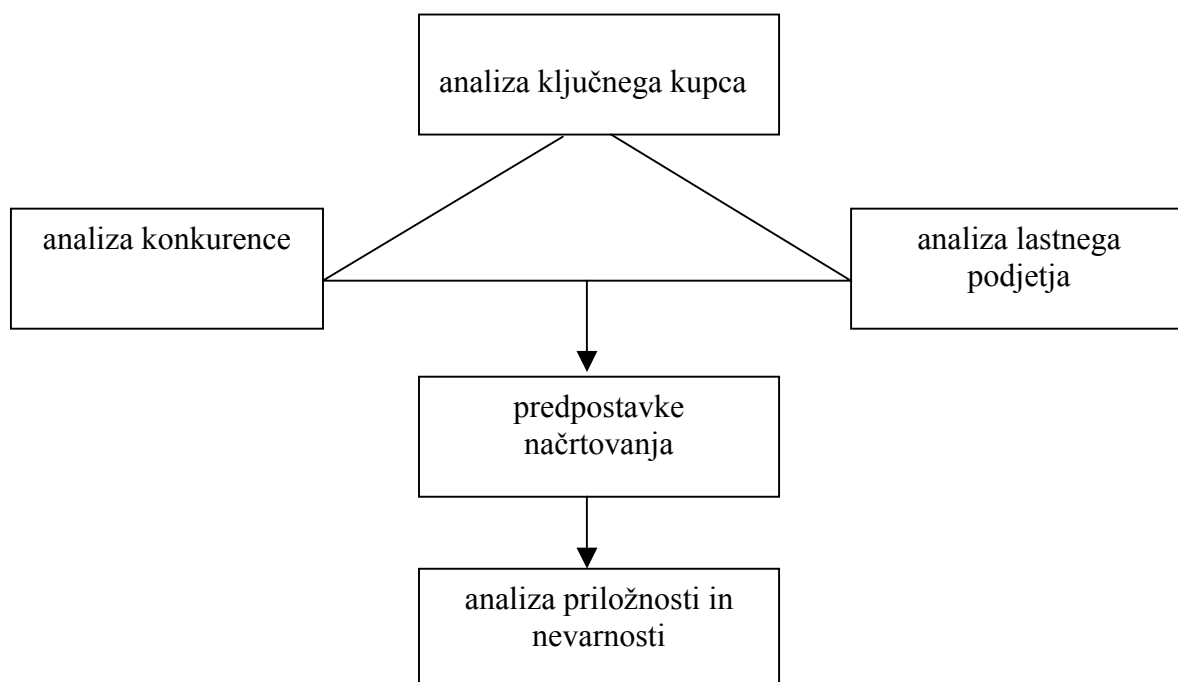


Vir: Capon, 2001, str. 139.

5.5.1 SITUACIJSKA ANALIZA

Situacijska analiza, prikazana na **sliki 13**, je obširen dokument in lahko vsebuje tudi naslednje podatke: podatke o trgih, na katerih delujejo podjetja, ki smo jih izbrali kot ključne kupce, kateri so njihovi glavni proizvodi, tržni segmenti, kakšen tržni delež dosegajo, njihove prednosti in slabosti, katere tržne poti uporabljajo, relativna pomembnost dobavitelja pri ključnem kupcu, podatke o okolju (politično, tehnološko, socialno ekonomsko okolje), analizo konkurence pri ključnem kupcu, analizo trenutnega položaja pri ključnem kupcu (višina ustvarjenega prometa, zadovoljstvo ključnega kupca in podobno), projekcijo rezultatov dela s ključnim kupcem, definiranje področij, na katerih merimo uspešnost, analizo priložnosti in nevarnosti, organizacijsko struktura in podobne podatke (Burnett 1993, str. 106).

SLIKA 13 - Situacijska analiza



Vir: Capon, 2001, str. 140.

Ravnatelj ključnih kupcev naj bi imel čim več informacij o ključnem kupcu, kar mu omogoča identificirati priložnosti in nevarnosti pri delu z njim. Prav tako poglobljeno znanje o organizaciji ključnega kupca dviga njegovo verodostojnost pri komuniciranju z zaposlenimi v podjetju ključnega kupca.

Analiza ključnega kupca

Med **osnovne informacije**, ki naj bi jih pridobili o ključnem kupcu, spadajo predvsem informacije o lastništvu, strukturi organizacije, vodilnem kadru, odnosih vodilnega kadra do lastnikov, kakšno korporacijsko kulturo želi oblikovati podjetje, kakšno vizijo ima podjetje in kakšne vrednote skušajo uveljaviti v podjetju, lokaciji prostorov ključnega kupca, pomembnih korporacijskih akcijah v smislu spremembe lastniške strukture, velikih združevanj ali nakupov drugih podjetij, uvajanju novih izdelkov, povečanju internacionalizacije poslovanja, vstopanju na nova tržišča in podobne informacije. Med osnovne informacije spada tudi analiza finančnih izkazov ključnega kupca, predvsem opazovanje ustvarjenega prometa podjetja kot celote in za področje opazovanja, ustvarjeni dobiček zadnjih let, trend čiste dobičkonosnosti sredstev (angl. *ROA return on assets*), dobiček na delnico (angl. *EPS earnings per share*), kakšno je razmerje med dolgom in sredstvi (angl. *debt/equity ratio*), kako se giba cena delnic, primerjava finančnih kazalcev s konkurenčnimi podjetji ključnega kupca. Zanima nas tudi perspektiva ključnega kupca v prihodnje. Predvsem opazujemo možnost morebitnih tožb in zakonskih omejitev, kakšno je mnenje finančnih institucij glede

nakupa delnic tega podjetja in zakaj je podano tako konkretno mnenje. Kakšno je finančno leto podjetja, kdaj sprejemajo finančne načrte podjetja in podobno (Capon, 2001, str. 143).

Za uspešno dolgoročno delo s ključnim kupcem je potrebno poznati tudi strategijo in cilje ključnega kupca ter na tej osnovi načrtati delo z njim na tak način, da bomo v čim večji meri podpirali njegove cilje. Omenjeno je še posebno pomembno za ključne kupce, s katerimi bi radi zgradili partnerski odnos. Iz tega razloga skušamo za vsakega od njih **definirati strategijo prihodnjega delovanja**, ki bo v čim večji meri podpirala tudi strateška prizadevanja ključnega kupca. **Strateška analiza ključnega kupca** sestoji iz oblikovane **izjave o poslanstvu** pri delu z njim, izdelane **zunanje analize prednosti in nevarnosti** pri delu z njim in **notranje analize ključnega kupca**. **Izjava o poslanstvu** za delo s ključnim kupcem se oblikuje na osnovi poznavanja izjave o poslanstvu ključnega kupca in služi kot osnovno vodilo pri naslavljanju ključnega kupca.

Zunanja analiza priložnosti in nevarnosti pri delu s ključnim kupcem sestoji iz tržne analize, analize zunanjega okolja, analize strukture konkurence in analize strukture strank ključnega kupca. Pri **notranji analizi ključnega kupca** nas zanima predvsem, kako ključni kupec deluje navzven, na kakšen način in kako kvalitetno servisira svoje stranke, kakšna je njegova konkurenčnost in ocena verjetnosti, da bo ključni kupec uspešen, ter kakšne so prioritete ključnega kupca.

Strateška analiza ključnega kupca naj bi predstavljala širši okvir, v katerem ravnatelj ključnih kupcev išče priložnosti za zadovoljevanje potreb. Ravnatelj ključnih kupcev mora ključnega kupca poznati zelo podrobno, da bo sposoben najti poti za povečanje vrednosti, ki jo njegovo podjetje prinaša ključnemu kupcu. Vrednost, ki jo podjetje dobavitelj prinaša ključnemu kupcu, je lahko ekonomska, funkcijska ali pa psihološka.

Za veliko podjetij je dolgoročno povečanje faktorja dobičkonosnosti vloženih sredstev (angl. *return on investment; ROI*) primeren cilj, ki mu sledijo. Glede na to je primerno, da tudi ravnatelj ključnih kupcev opazuje faktorje, ki povečujejo vrednost dobičkonosnosti vloženih sredstev in ponudi tako storitev ali proizvod, ki posledično ključnemu kupcu povečuje dobičkonosnost vloženih sredstev. Faktorji, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti vloženih sredstev, so predvsem povečanje prodanih enot proizvodov oziroma storitve, povečanje prodajne cene, znižanje proizvodnih stroškov ali pa znižanje potrebnih naložb (Capon, 2001, str. 143).

Eno od pomembnih področij je tudi razumevanje nakupnega vedenja ključnega kupca in razumevanjem organizacije nakupnega procesa, identifikacijo in razumevanjem oseba, katero odloča o nakupih. Eden od pomembnejših korakov ravnatelja ključnih kupcev je, da v organizaciji najde osebo, ki sprejema relevantne odločitve (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000. str. 146).

Analiza konkurentov podjetja in analiza lastnega podjetja v odnosu do ključnih kupcev

Analiza konkurentov podjetja in analiza lastnega podjetja v odnosu do ključnih kupcev je nadaljevanje priprave kompletne situacijske analize. Podjetje dobavitelj bo uspelo zadržati in razvijati poslovanje s ključnim kupcem samo, če bo uspelo zadostiti njegovim potrebam bolje, kot to lahko storijo konkurenčna podjetja. To bo lahko lažje storil, če bo poznal glavne konkurente, ki tudi želijo poslovati s ključnim kupcem, in dodatno tudi svoje konkurenčne prednosti.

Analiza strukture konkurentov podjetja, prikazana v **tabeli 8**, nam pomaga identificirati vrsto konkurentov glede na njihov trenutni položaj v odnosu do ključnega kupca. Razvrstimo jih lahko na osnovi naslednje tabele: v **celico »A«** uvrstimo obstoječe neposredne konkurente. Ta podjetja konkurirajo podjetju dobavitelju pri ključnem kupcu s podobnimi proizvodi ali storitvami oziroma uporabljajo podobno tehnologijo. V **celico »B«** uvrstimo potencialne neposredne konkurente. To so podjetja, ki imajo podobne proizvode ali storitve oziroma tehnologijo, vendar še ne poslujejo s ključnim kupcem. Lahko pa začnejo poslovati z njim, če spremenijo regionalno tržišče in podobno. V **celico »C«** uvrstimo obstoječe posredne konkurente. Ta podjetja nudijo ključnemu kupcu podobne koristi, vendar z drugačnimi proizvodi ali s storitvami. V **celico »D«** uvrstimo potencialne posredne konkurente. Le-te je najtežje identificirati. Običajno poslujejo z različnimi proizvodi oziroma s storitvami kot podjetje dobavitelj in malo poslujejo s ključnim kupcem (Capon, 2001, str. 191).

TABELA 8 - Analiza strukture konkurentov podjetja

obstoječi konkurent	A	C	Č A S
potencialni konkurent	B	D	
	NEPOSREDNI	POSREDNI	
	VRSTA KONKURENTA		

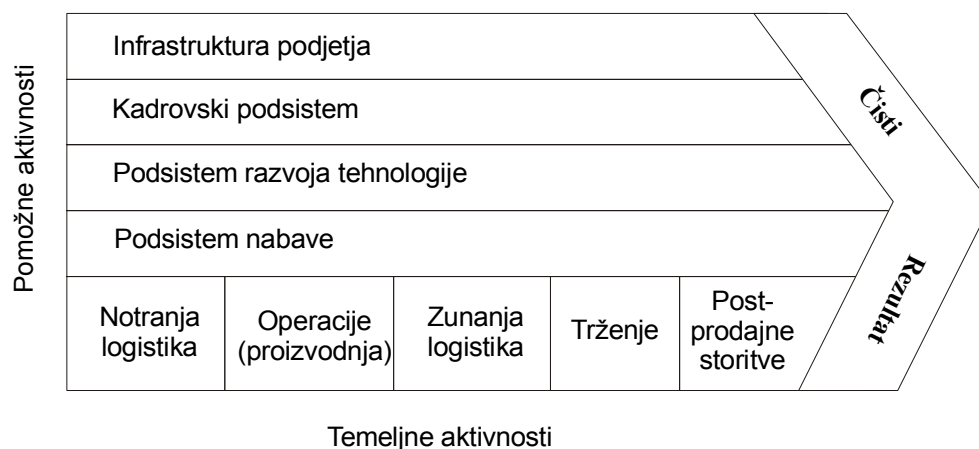
Vir: Capon, 2001, str. 191.

Ko identificiramo vrsto konkurenta, lahko začnemo z **analizo konkretnega konkurenta**, pri čemer opazujemo njegov položaj pri ključnem kupcu, kvaliteto njegovega dela, uporabljeno strategijo za delo s ključnim kupcem, prav tako pa skušamo predvideti njegove nadaljnje korake pri ključnem kupcu.

Za določitev položaja konkurenta pri našem ključnem kupcu si lahko pomagamo z oceno **prednosti in slabosti našega konkurenta**, ki jih ocenimo na osnovi naslednjih vprašanj: Kaj so glavne konkurenčne prednosti konkurenta v primerjavi s podjetjem dobaviteljem? Na katerih področjih je konkurent ranljiv? Kako dobro servisira ključnega kupca? Kako je konkurent organiziran za delo s ključnim kupcem? Kateri so njegovi ključni kadri in v kakšnih odnosih so le-ti z osebjem ključnega kupca? Kakšen je v celoti odnos konkurenta s ključnim kupcem?

Z analizo **verige dodane vrednosti** (angl. *Value Chain Analysis*), prikazano na **sliki 14**, dodatno skušamo identificirati področja konkurenčne prednosti našega konkurenta. Konkurenčna prednost podjetja predstavlja njegovo sposobnost, da ustvari neko posebno korist za svojega kupca, katera je večja od potrebnih stroškov ustvarjanja te vrednosti (Pučko, 2003, 156). Pri analizi verige dodane vrednosti podjetje opazujemo po posameznih aktivnostih. Razvrstimo jih na primarne ali temeljne (neposredno lahko ustvarja vrednost za kupca) in pomožne aktivnosti, kot so infrastruktura podjetja, kadrovske podsystem, podsystem razvoja tehnologije in podsystem nabave. Temeljne aktivnosti razbijemo na funkcijske podsysteme podjetja, kot so notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje, poprodajne aktivnosti ter vsakega od teh področij primerjamo z lastnim podjetjem. Pri tem skušamo ugotoviti naslednje: na katerem področju ima konkurent cenovno prednost, na katerem področju je konkurent cenovno manj uspešen, kje konkurent ustvarja vrednost, kje so pomanjkljivosti konkurenta, kakšne opcije ima konkurent na voljo, da zniža svoje stroške, poveča vrednost in se bolje izkaže pri ključnem kupcu. Navedeno razdelitev podjetja imenujemo tudi »Porterjeva veriga vrednosti«. Uporabo verige dodane vrednosti lahko uporabimo tudi pri analiziranju podjetja ključnega kupca (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000. str. 137), pri kateri nas predvsem zanima, pri katerih aktivnostih podjetje ključnega kupca ustvarja vrednost.

SLIKA 14 - Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, 2003, 157.

Namen izdelave **analize lastnega podjetja** je ugotovitev sposobnosti podjetja za zagotovitev obstoječega prometa in povečanje le-tega v poslovanju s ključnim kupcem. Na osnovi izdelane **analize lastnega podjetja** skupaj z **analizo konkurentov pri ključnem kupcu** in **analizo ključnega kupca** lahko ravnatelj ključnih kupcev oblikuje **nabor predpostavk**, na katerih lahko načrtuje delo s ključnim kupcem in zazna priložnosti in nevarnosti pri delu z njim.

Pri **analizi lastnega podjetja** opazujemo predvsem: višino ustvarjene prodaje in ustvarjenega prometa s ključnim kupcem v nekaj določenih zaporednih letih, kakšni so tržni deleži s posameznim proizvodom ali storitvijo pri ključnem kupcu, kakšen je trend tržnega deleža pri njem v primerjavi s konkurenco, kakšne vrste nakupov je imel ključni kupec v zadnjih letih, kdo so konkurenti in zakaj so oni dobili posel pri ključnem kupcu, kakšen je trenutni status kontaktov z njim, kakšno pozicijo ima podjetje pri njem v primerjavi s konkurenco.

Pri ocenjevanju kvalitete dela s ključnim kupcem je pomembna tudi ocenitev mehkih dejavnikov, ki se lahko ocenjujejo s primerno analizo zadovoljstva ključnega kupca. Kriterije, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo, smo identificirali z analizo ključnega kupca, le-ti pa so ekonomske, funkcijske ali pa psihološke narave.

Dodatno je potrebno oceniti tudi kvaliteto medsebojnih odnosov v podjetju in odnosov z osebjem ključnega kupca, kar kritično vpliva na doseganje kvalitete dela s ključnim kupcem in na doseganje zastavljenih ciljev. Oceniti je potrebno tudi vire lastnega podjetja, ki jih potrebujemo za servisiranje lastnega podjetja in jih primerno razporediti.

Predpostavke načrtovanja in analiza priložnosti in nevarnosti

Na osnovi izvedene situacijske analize lahko oblikujemo **predpostavke načrtovanja**, ki se nanašajo na prihodnje pogoje delovanja ali dogodke, na katere ravnatelj ključnih kupcev nima vpliva. Ti dogodki se lahko pojavijo ali pa tudi ne, imajo pa lahko velik vpliv na uspešnost podjetja pri delu s ključnim kupcem.

Predpostavke se lahko nanašajo na ključnega kupca, npr. ključni kupec bo povečal svoj tržni delež za 25 % v treh letih, ključni kader bo ostal pri ključnem kupcu naslednjih pet let, ključni kupec bo uresničil strateški korak v naslednjih dveh letih, npr. nakup svojega konkurenta in podobno. Prav tako lahko oblikujemo predpostavke, ki se nanašajo na našega konkurenta pri ključnem kupcu kot npr.: glavni ravnatelj ključnega kupca pri konkurenci se bo upokojil v naslednjih devetih mesecih, noben od naših štirih konkurentov ne bo dosegel kvalitete naših proizvodov v naslednjih dveh letih. Določene predpostavke pa se lahko nanašajo tudi na lastno podjetje kot npr.: naša nova tehnologija bo na voljo v začetku naslednjega leta, združili se bomo s podjetjem X, ki ima razvit informacijski sistem, ki predstavlja konkurenčno prednost (Capon, 2001, str. 213).

Na podlagi zbranih informacij o ključnem kupcu, naših konkurentih, svojem lastnem podjetju in identificiranju predpostavk načrtovanja lahko za vsakega ključnega kupca **izvedemo analizo priložnosti in nevarnosti**, ki jih ima podjetje pri nadaljnjem delu z njim.

5.5.2 NAČRTOVANJE STRATEGIJE ZA DELO S KLJUČNIMI KUPCI

Uspešna strategija za delo s ključnim kupcem mora izrabiti priložnosti, ki jih ima podjetje dobavitelj pri njem in čim bolj zmanjšati ali izničiti nevarnosti. Pred načrtovanjem strategije za delo s ključnim kupcem je potrebno zbrati veliko informacij o njem, naših konkurentih in lastnem podjetju ter identificirati relevantne predpostavke in priložnosti ter nevarnosti. V zvezi s potrebnim vloženim delom pri zbiranju informacij se lahko postavi vprašanje, ali je res potrebno vložiti toliko truda za zbiranje in analiziranje vseh teh informacij. Odgovor je pritrdilen, saj so izbrani ključni kupci strateškega pomena za dolgoročno preživetje in uspešnost podjetja. Podjetje ima primarni interes, da obdrži obseg poslovanja s ključnim kupcem ter ga po možnosti še razširi in naredi vse potrebno za dolgoročno dobro sodelovanje z njim.

Pri načrtovanju strategije za delo s ključnim kupcem moramo upoštevati, da želimo z njim sodelovati dolgoročno in se izogibamo rešitvam, ki lahko prinesejo kratkoročni uspeh. Načrtovanje strategije za delo s ključnim kupcem mora biti del širšega strateškega načrtovanja, ki naj bi se začelo z načrtovanjem strategije za posameznega ključnega kupca na osnovnem nivoju, nadaljevalo z načrtovanjem za identificirane tržne segmente in tržišče, ki ga sestavljajo tržni segmenti, na katerem podjetje deluje. Na koncu načrtujemo še strategijo dela celotnega podjetja, kot je to prikazano na **sliki 15** (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000. str. 160).

SLIKA 15 - Hierarhija strateškega načrtovanja

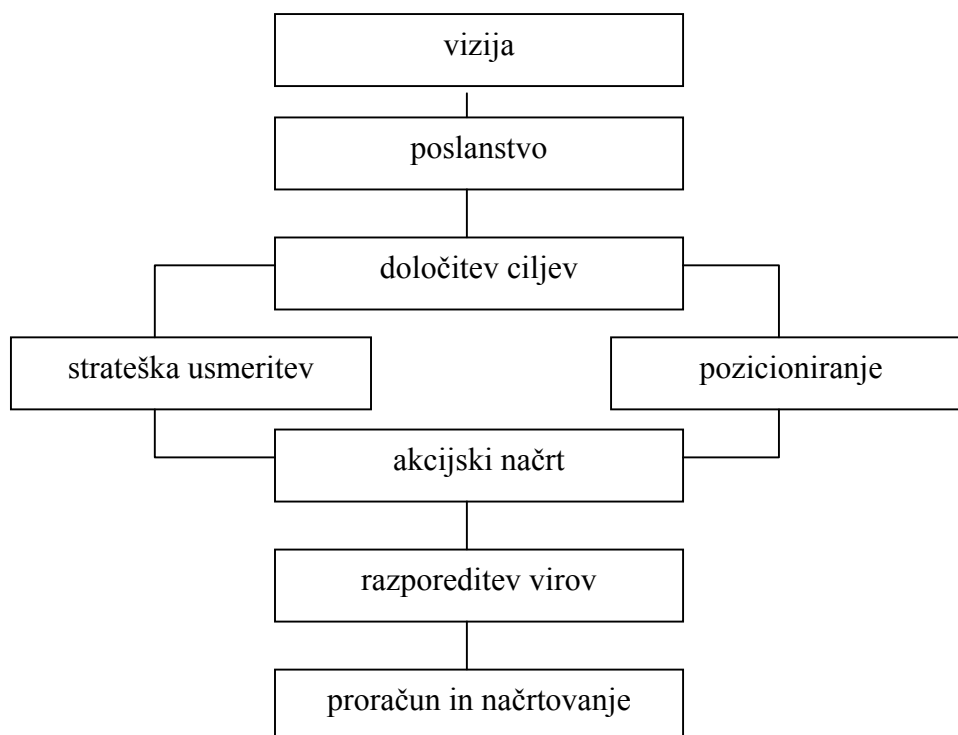
načrtovanje strategije dela za podjetje					
načrtovanje strategije dela za tržišče					
načrt tržnega segmenta		načrt tržnega segmenta		načrt tržnega segmenta	
načrt KA 1	načrt KA 2	načrt KA 3	načrt KA 4	načrt KA 5	načrt KA 6

Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 160.

Strategijo ravnanja s ključnim kupcem začnemo načrtovati z oblikovanjem **vizije** in **poslanstva** pri delu s konkretnim ključnim kupcem. Sestavni del procesa načrtovanja strategije je tudi določitev **ciljev** pri delu s ključnim kupcem, določitev **strateške usmeritve**,

pozicioniranje, določitev akcijskega načrta, doseganje soglasja v zvezi z razporeditvijo virov, določitev proračuna in načrtovanje, kot je prikazano na **sliki 16**.

SLIKA 16 - Načrtovanje strategije za delo s ključnimi kupci



Vir: Capon, 2001, str. 224.

Izjava o **viziji dela s ključnim kupcem** se oblikuje kot splošna izjava, na kakšen način želi podjetje delati s ključnim kupcem. Lahko se oblikuje za posameznega ključnega kupca ali pa za skupino ključnih kupcev.

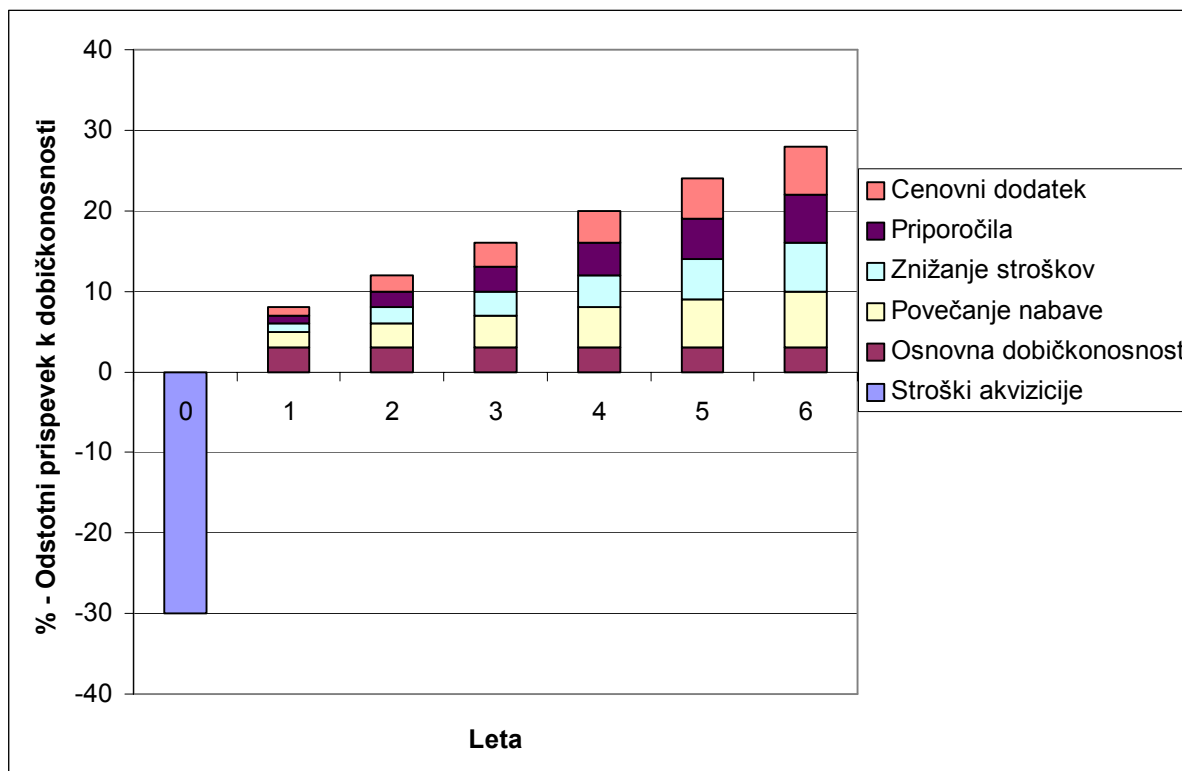
V primerjavi z izjavo o viziji je **izjava o poslanstvu** bolj specifična v smislu preciznejše definicije področij, na katerih želimo servisirati ključnega kupca. Področja, ki jih zajamemo, se lahko nanašajo na obstoječe posle s ključnim kupcem, prav tako pa tudi na področja, na katera bi v prihodnosti želeli razširiti sodelovanje. Dodatno tudi navedemo področja, ki jih ne bomo naslavljali. Z izjavo o poslanstvu za posameznega ključnega kupca določimo območja, na katerih želimo z njim sodelovati in razvijati sodelovanje v prihodnje.

Cilji pri delu s ključnim kupcem so pogosto navedeni v odstotkih izraženo povišanje prometa ali dobičkonosnost pri poslovanju s ključnim kupcem. Če so cilji večplastni, lahko ravnatelj ključnih kupcev pride v situacijo, ko se le-ti med seboj izključujejo. Pogosto je povečanje prodaje povezano tudi s povečanimi stroški, ki jih to zahteva, kar negativno vpliva na dobičkonosnost pri delu s tem ključnim kupcem. Doseganje zastavljenih ciljev naj bi bilo

realistično in v skladu z različnimi elementi situacijske analize. Pri postavljanju strateških ciljev ne določamo natančnih zneskov, odstotkov npr. povečanja prometa, prav tako niso določeni časovni roki za doseganje le-teh.

Ustrezno **dobičkonosnost** pri delu s ključnim kupcem je veliko lažje doseči s kupci, s katerimi sodelujemo dalj časa, kot pa s kupci, s katerimi sodelujemo krajše časovno obdobje, kar je prikazano na **sliki 17**.

SLIKA 17 - Prispevek kupca k dobičkonosnosti v odvisnosti od časa



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 168.

Razlogi za omenjeno trditev so v tem, da so stroški pridobitve novih kupcev veliki, prav tako potrebujemo nekaj časa (včasih tudi več let), da postane poslovanje z njimi dobičkonosno. Kupci, s katerimi imamo dobre odnose, so bolj zadovoljni in so pripravljeni realizirati večji del svojih nakupov pri podjetju dobavitelju oziroma povečati delež svojih nabav. Iz tega razloga podjetje dobavitelj skuša izboljšati odnose s ključnim kupcem od morebitne uvodne stopnje do strateškega partnerstva. Kot posledica poglobljenih medsebojnih odnosov se poveča medsebojno razumevanje in sodelovanje, kar pripomore k znižanju stroškov. Zadovoljni kupci bodo lahko priporočili podjetje tudi drugim kupcem. Stroški pridobivanja novih kupcev, ki jih podjetje pridobi na osnovi priporočil, so zelo nizki. Kupci, ki so lojalni, so običajno tudi manj cenovno občutljivi in posledično manj naklonjeni spremembi dobavitelja samo zaradi razlike v ceni v primerjavi s konkurenco (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000. str. 168).

Podjetje dobavitelj lahko poveča svojo skupno dobičkonosnost, če uspe povečati odstotek zadržanih podjetij (oziroma znižati število podjetij, ki so prekinila sodelovanje). Z drugega vidika to pomeni, da skuša povečati dobo sodelovanja s sedanjimi kupci, ker se z daljšanjem časa sodelovanja z njimi veča tudi njihova dobičkonosnost. Podjetja, s katerimi razvijamo dobre odnose, bodo bolj zadovoljna ter manj naklonjena morebitni zamenjavi dobavitelja.

Eno od pomembnejših meril za postavljanje ciljev podjetja pri delu s ključnim kupcem je višina ustvarjenega dobička. Če za ugotavljanje dobička ni razvitih primernih orodij, se le-ta lahko meri tudi v odstotkih povečanja prihodkov, kar pa je vsaj za banke in zavarovalnice popolnoma neprimerno. Za zavarovalnice je posebej pomembno, da se pri delu s ključnim kupcem posebej spremlja morebitno višino odškodnin, ki so bile v določenem obdobju izplačane ključnemu kupcu, in ne samo višino pobranih zavarovalnih premij. Podobno velja za banke, pri katerih je prav tako pomemben podatek doslednost ključnega kupca pri vračanju najetih kreditov. Skleniti zavarovanja, za katera lahko z veliko verjetnostjo pričakujemo škode, ali pa dajanje kreditov podjetjem, ki z veliko verjetnostjo ne bodo zmožna povrniti nastalih obveznosti, ni cilj poslovanja zavarovalnic oziroma bank.

S **strateško usmeritvijo** iščemo kompromis med nabori taktik, med katerimi lahko izbira ravnatelj ključnih kupcev za doseganje svojih postavljenih ciljev. Te akcije razdelimo na načrtovanje, kako obdržati in povečati prodajo s ključnim kupcem, in na tiste, s katerimi lahko povečamo dobičkonosnost pri delu s ključnim kupcem. Dobičkonosnost pri delu s ključnim kupcem lahko povečamo z dvigom cen, s prodajo bolj dobičkonosnih proizvodov ali storitev ključnim kupcem, z znižanjem lastnih stroškov ali znižanjem stroškov financiranja (Capon, 2001, str. 226).

V nasprotju s strateško usmeritvijo s **pozicioniranjem** bolj natančno opredelimo, na kakšen način bo podjetje obdržalo in razširilo posle s ključnim kupcem. Podjetje določi, na kakšen način lahko ravnatelj ključnih kupcev vpliva na odločitvene kriterije ključnega kupca, njegovo območje potrebnih nakupov in izbiro ljudi, ki bodo pri ključnem kupcu odločali o nakupu. Določijo se ciljni kontakti pri njih in tudi pri konkurenci ter določitev glavnega prepričevalnega argumenta (Capon, 2001, str. 229).

Za ravnanje s ključnim kupcem je potrebno izdelati dve vrsti **akcijskega načrta**. **Strateški akcijski načrt** naj bi sledil postavljenim ciljem, določeni strateški usmeritvi in pozicioniranju. Druga vrsta akcijskega načrta pa naj bi določala **upravljanje z medčloveškimi odnosi** med osebjem podjetja dobavitelja in ključnega kupca. Primer tovrstnega akcijskega načrta je predstavljen v **tabeli 9**. Z akcijskim načrtom določimo naloge, ki jih je potrebno opraviti, in v njem tudi določimo roke za njihovo izvrševanje. Akcijski načrt je potrebno izdelati za različna funkcijska področja, kot so komuniciranje, upravljanje s človeškimi viri, trženje, logistika, prodaja, raziskave in razvoj in podobno. Priporočljivo je, da se akcijski načrt pripravlja skupaj s ključnim kupcem, ki najlažje identificira zanj ključna področja pri delu s podjetjem dobaviteljem. Akcijski programi so lahko usmerjeni v

doseganje zastavljenih obsegov prometa in dobička v kratkoročnem in srednjem obdobju oziroma v doseganje dolgoročnih ciljev, kot je razvijanje dobrih medčloveških odnosov z osebjem ključnega kupca ali pa pripeljati odnose do ravni, ko bo možen skupen razvoj izdelkov (Capon, 2001, str. 235).

TABELA 9 - Akcijski načrt za ravnanje na področju medčloveških odnosov

Zaposleni pri ključnem kupcu (ime, podjetje, položaj)	Zaposleni pri podjetju dobavitelju (ime, podjetje, položaj)	Narava medsebojnega odnosa	Cilj akcijskega programa	Aksijski koraki
Tony Jackson, direktor	Mike Smith, direktor	Znanca enkrat letno igrata skupaj golf.	Naj bi se približeval prijateljskemu odnosu.	Mike Smith povabi Tony Jacksona na seminar o vodenju podjetij.
Tony Jackson, direktor	Alasdair MacLean, vodja raziskav in razvoja	Bližnja prijatelja, prijatelja še iz študijskih let, mesečno igrata skupaj tenis.	Vzdržuj prijateljski odnos.	Nobene akcije niso potrebne.
Antony Benton, namestnik direktorja	David Lankester, ravnatelj ključnega kupca	Dober profesionalni odnos, skupaj delata na projektih.	Vzdržuj dober profesionalni odnos.	Nobene akcije niso potrebne.
Peter Wilson, Vodja nabave	David Lankester, ravnatelj ključnega kupca	Zadovoljiv profesionalni odnos s ponavljajočimi trenji zaradi sprememb pristojnosti.	Skušaj razumeti spremembe v pristojnostih nakupnega odločanja.	Analiziraj situacijo, na naslednji sestanek vključi Alasdair MacLeana.
Winston Harris, vodja nabave	Gay Crossman, vodja lokalnega predstavništva	Dober profesionalni odnos.	Naj bi se približeval prijateljskemu odnosu.	Crossman povabi Winstona na nogometno tekmo.
Edward Windsor, razvojni inženir	Madge Wallace, razvojni inženir	Dober profesionalni odnos, ki se bliža prijateljskemu odnosu	Razvij prijateljstvo.	Madge povabi Edward na družinsko večerjo.
George Hanover, vodja skladišča	Ellen Reed, vodja logistike	Slab profesionalni odnos, ki prerašča v slab medčloveški odnos.	Izboljšaj odnos.	Poišči zamenjavo za Ellen Reed.
William Orange, nadzor kvalitete	Brez kontakta	Še ni dodeljene osebe.	Razvij odnos.	Dodeli nov kontakt.

Vir: Capon, 2001, str. 241.

Glede na predstavljeno **portfeljsko matriko** (glej Tab. 7 na str. 45) avtorjev McDonalda, Rogersa, Woodburna (2000. str. 161) se lahko pri definiranju strategije in ciljev pri delu s posameznim ključnim kupcem opremo na informacije, ki nam jih portfeljska matrika razkriva. Če se ključni kupec nahaja v kvadrantu z majhnim potencialom za rast ključnega kupca, na drugi strani pa ima podjetje dobavitelj pri njem veliko poslovno moč (levo spodaj), bo le-ta skušal zadržati nivo dosežene poslovne moči, deloval pa bo preudarno in motivacijsko. Pri ključnem kupcu bo iskal dobro dobičkonosnost, vlagal pa bo le v vzdrževanje odnosa. S tem načinom delovanja bo lahko sprostil prosta denarna sredstva in druge vire, ki jih lahko vloži v ključne kupce z večjim potencialom rasti. Ključni kupci, ki imajo velik potencial za rast, prav tako pa ima podjetje dobavitelj pri delu z njimi veliko poslovno moč (kvadrant levo zgoraj), predstavljajo ključne kupce z največjim potencialom za rast prodaje in dobičkonosnosti. Vanje bi kazalo še naprej agresivno vlagati, ob tem pa naj bi podjetje skušalo ovrednotiti tudi neto sedanjo vrednost teh naložb ob upoštevanju cene

kapitala. Ključni kupci z velikim potencialom za rast in slabšo poslovno močjo podjetja dobavitelja (kvadrant desno zgoraj) predstavljajo problem, ker je v izgradnjo odnosov potrebno vlagati, ob tem pa so viri za izgradnjo boljših odnosov omejeni. Cilj za te ključne kupce je izgradnja odnosov, ki se premika proti strateškemu odnosu s ključnim kupcem. Ključni kupci v desnem spodnjem kvadrantu matrike so najmanj zanimivi ter se lahko servisirajo tudi na čistem prodajnem nivoju (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 163).

Podjetje dobavitelj mora optimizirati **razdelitev virov**, da bo lahko izvrševal zastavljene naloge iz strateškega akcijskega načrta in akcijskega načrta za ravnanje na področju medčloveških odnosov. Razdelitev resursov pa se ne nanaša samo na prodajno osebje in ravnatelje ključnih kupcev, ampak mnogo širše na vse funkcije podjetja, ki so pomembne za delo s ključnim kupcem. Glede na to se razdelitev virov lahko nanaša tudi na informacijski sistem podjetja, administracijo, tehnično oskrbo ključnega kupca, logistiko, finance, zadovoljevanje pravnih zahtev, kontrolo in podobno.

Proračun in načrtovanje predstavljata natančno določitev postavljenih ciljev, običajno z navedenimi obsegi prodaje za posameznega ključnega kupca, in določitev stroškov, ki lahko nastanejo pri servisiranju le-tega. Navedeni so absolutni zneski, prav tako pa tudi trendi. Proračun in načrtovanje običajno razbijejo na mesečne ali vsaj na četrtletne postavke.

5.6 ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Organizacijski proces zagotavlja obstoj podjetja, njegove značilnosti in smotrno uresničevanje njegovega cilja. Prav tako je organizacijski proces proces določanja ciljev podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu načrtovanja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 219).

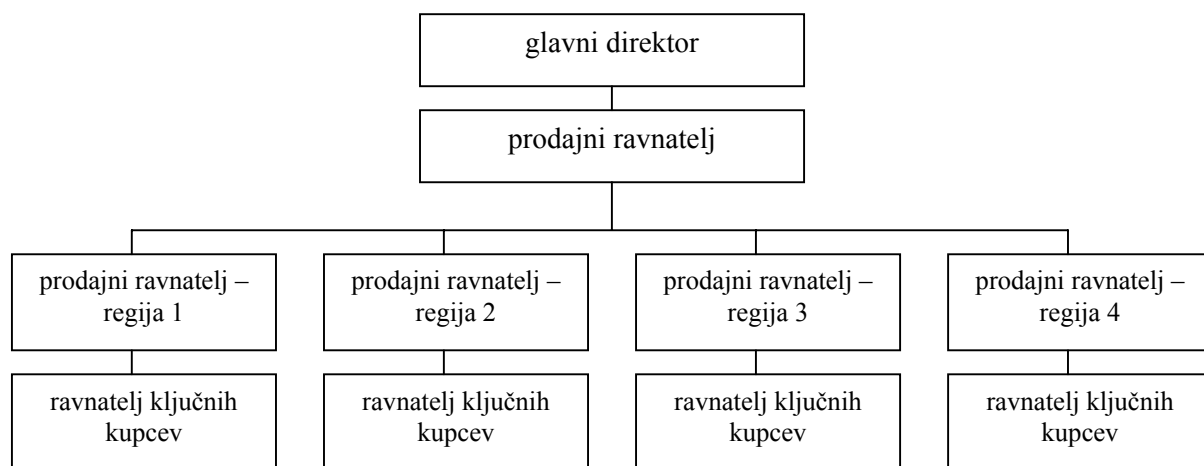
5.6.1 NAČRTOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Pri načrtovanju organizacijske strukture podjetja dobavitelja za ravnanje s konkretnim ključnim kupcem je priporočljivo, da je ta skladna z organizacijsko strukturo ključnega kupca. Če sta oba organizirana za delo na globalnem nivoju, obstaja potencial za dosego medsebojnih sinergij, podobno tudi velja, če sta oba organizirana bolj za delo na lokalnem nivoju. Kadar obstaja neskladje v organizacijski strukturi med podjetjem kupcem in podjetjem dobaviteljem, je težko doseči partnerski odnos (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str 751).

V preteklosti so bile organizacijske strukture podjetij oblikovane dokaj enostavno, in sicer na osnovi geografske razdelitve prodajnih predstavništev. Vsako prodajno predstavništvo je v svojem geografskem teritoriju servisiralo večinoma manjše število večjih kupcev in večje

število manjših kupcev. Prodajno osebje posameznega prodajnega predstavništva je poročalo regijskemu ravnatelju, le-ta pa vodstvu podjetja. Omenjena organizacijska struktura se je kasneje razvila na način, da se je poleg teritorialnega ključa razdelitve uporabljala tudi razdelitev po kupcih. Z razvojem organizacij na globalnih trgih je postala teritorialna organizacijska struktura podjetij dobaviteljev manj primerna. Pojavile so se organizacijske strukture, osnovane na osnovi različnih vrst proizvodov ali storitev podjetja. Z uvedbo koncepta ravnanja s ključnimi kupci lahko podjetje dobavitelj načrtuje svojo organizacijsko strukturo, ki mu omogoča najboljše servisiranje izbranega ključnega kupca. Organizacijske strukture za ravnanje s ključnimi kupci se razlikujejo predvsem glede na uporabljen kanal poročanja ravnatelja ključnih kupcev znotraj lastne organizacije. Na **sliki 18** je prikazana tradicionalna geografska-prodajna organiziranost. Ravnatelj ključnih kupcev poroča regijskemu prodajnemu ravnatelju, le-ta pa ravnatelju prodaje in naprej glavnemu ravnatelju. Omenjena organizacijska struktura je primerna predvsem, če so odnosi podjetja dobavitelja s ključnim kupcem na uvodni ali zgodnji stopnji razvoja, saj se večina aktivnosti s ključnim kupcem na tej stopnji odvija na ravni sodelovanja ravnatelja s ključnim kupcem in nabavnim ravnateljem, sodelovanja na drugih nivojih pa ni oziroma ga je zelo malo (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 187).

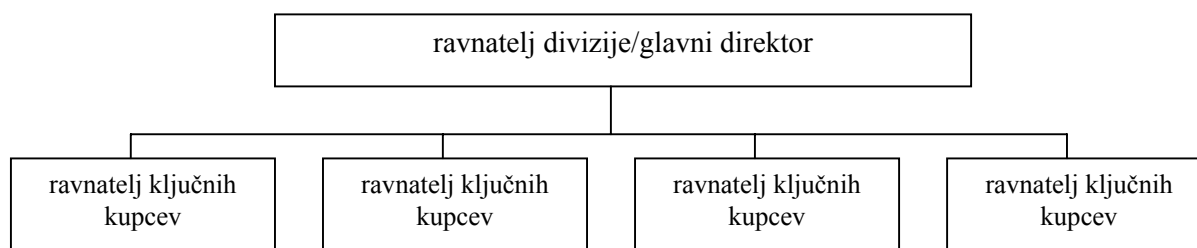
SLIKA 18 - Geografsko/prodajna organiziranost poročanja



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 187.

Prav tako ta organizacijska struktura poročanja nakazuje nižji status ravnateljev ključnih kupcev kot prodajnih regijskih ravnateljev, kar pa ni ustrezno glede na pomembnost, ki jo imajo ključni kupci za podjetje. Iz tega razloga naj bi imeli ravnatelji ključnih kupcev neposreden stik z glavnim direktorjem. Visoka statusna uvrstitev ravnatelja ključnih kupcev v lastni organizaciji predstavlja tudi ključnemu kupcu znamenje, da je pomemben (McDonald, Rogers, 1998, str. 136). Na **sliki 19** je prikazana organizacijska struktura poročanja, pri kateri ravnatelj ključnega kupca poroča neposredno glavnemu ravnatelju.

SLIKA 19 - Poročanje ravnatelja ključnega kupca neposredno glavnemu ravnatelju



Vir: McDonald, Rogers, 1998, str. 136.

Za velika podjetja, ki delujejo v več regijah ali globalno z večjim številom proizvodov ali vrstami storitev, je uporabna predvsem matrična organizacijska struktura, ki zahteva visok standard komunikacije. V primeru dovolj velikega podjetja dobavitelja imamo lahko enega ravnatelja za posamezne proizvode in kupce, ki poroča divizijskemu ravnatelju in ravnatelju ključnega kupca. Lahko bi imeli tudi enega ravnatelja za proizvod/kupca/regijo. Pri matrični organiziranosti, kot je prikazano v **tabeli 10**, lahko pride do nasprotja interesov med ljudmi, ki so odgovorni za uspešno delo po proizvodu, kupcu ali pa so zadolženi za regijo.

TABELA 10 – Matrična organiziranost; kupci/divizije

	kupec A	kupec B	kupec C	kupec D
izdelek divizija V				
izdelek divizija W				
izdelek divizija Y				
izdelek divizija Z				

Vir: McDonald, Rogers, 1998, str. 190.

Če se podjetje odloči znižati ceno proizvoda za ključnega kupca, lahko to pomeni, da bo promet posameznim regijskim ravnateljem padel (znižanje vrednosti prodaje), prav tako bo padel skupni promet, ustvarjen s konkretnim proizvodom, vendar bo zaradi ponujene nižje cene kupec razširil sodelovanje z nakupom drugega proizvoda podjetja dobavitelja.

Capon (2001, 74) navaja, da obstajata dva možna organizacijska pristopa za delo ravnatelja ključnega kupca, in sicer z vidika formalne ustanovitve novega oddelka za delo s ključnimi kupci. Po prvem pristopu za delo s ključnim kupcem ne ustanovijo formalno novega oddelka,

ampak se ravnatelj ključnih kupcev umesti v obstoječo organizacijo podjetja dobavitelja, večinoma v lokalno predstavništvo, ki je regijsko blizu vodstvu podjetja ključnega kupca. Večina dela s ključnim kupcem opravijo lokalni prodajni predstavniki. Posamezen prodajni predstavnik poroča vodji lokalne prodajne mreže in ravnatelju tega ključnega kupca. Ravnatelj ključnega kupca nosi celotno odgovornost za delo z njim. Poleg tega načrtuje in nadzira izvajanje strategije za ravnanje z njim in odgovarja za ohranjanje doseženega prometa in ustvarjenega dobička s tem kupcem in za identifikacijo novih priložnosti. V tej organizacijski strukturi imajo ravnatelji ključnih kupcev malo formalne avtoritete v lastni organizaciji. Z vidika poročanja bi ta organizacijska struktura lahko ustrezala geografsko-prodajni obliki poročanja. Po drugem pristopu se ustanovi nov oddelek za delo s ključnimi kupci v obstoječi organizacijski strukturi podjetja. Za ravnanje s ključnimi kupci je za posameznega ključnega kupca zadolžen en ravnatelj tega kupca. Upravljanje s ključnimi kupci opravlja oddelek ravnateljev ključnih kupcev (če je ključnih kupcev več). Temu oddelku so običajno dodeljeni obsežni viri podjetja. Oddelek se običajno nahaja lokacijsko na enem mestu. Prav tako pa je lahko ravnatelj ključnih kupcev lokacijsko blizu ključnemu kupcu in deluje paralelno z lokalno prodajno organizacijo, vendar je za svoje delo odgovoren direktorju za ravnanje s ključnimi kupci. Ravnatelj ključnih kupcev je popolnoma odgovoren za delo s konkretnim dodeljenim ključnim kupcem od prodajnih aktivnosti do obravnave morebitnih pritožb, koordinacije komunikacije in drugih aktivnosti. Za ravnatelja ključnih kupcev ni nujno potrebno, da je sposoben odgovoriti na vsa vprašanja, ki jih naslavlja ključni kupec, mora pa znati poiskati in pridobiti potrebne informacije v organizaciji oziroma pridobiti ustrezno strokovno pomoč za ključnega kupca (Capon, 2001, str. 74).

Na konkretno izvedbo organiziranosti za ravnanje s ključnimi kupci v veliki meri vpliva tudi kompleksnost podjetja, ki je ključni kupec, in na drugi strani tudi kompleksnost podjetja, ki ravna s ključnimi kupci. Pri oblikah, pri katerih sta ključni kupec in podjetje dobavitelj kompleksni organizaciji z večjim številom prostorsko dislociranih enot, z velikim številom različnih proizvodov ali storitev, ima model ravnanja s ključnimi kupci morda še največ prednosti. Prav tako v tej kombinaciji prevladuje matrična organiziranost za ravnanje s ključnimi kupci. Znotraj podjetja dobavitelja naj bi bil oddelek za ravnanje s ključnimi kupci umeščen blizu centrov odločanja in moči v podjetju.

5.6.2 ORGANIZIRANJE BANK IN ZAVAROVALNIC ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Tudi pri bankah in zavarovalnicah velja, da moramo pri načrtovanju organizacije za ravnanje s ključnimi kupci upoštevati stopnjo dosedanje razvitosti podjetja na področju odnosa z njihovimi kupci, prav tako je potrebno upoštevati kompleksnost organizacije in/ali proizvodov oziroma storitev kupca in dobavitelja ter okolje (državno, mednarodno, globalno), v katerem ta podjetja delujejo.

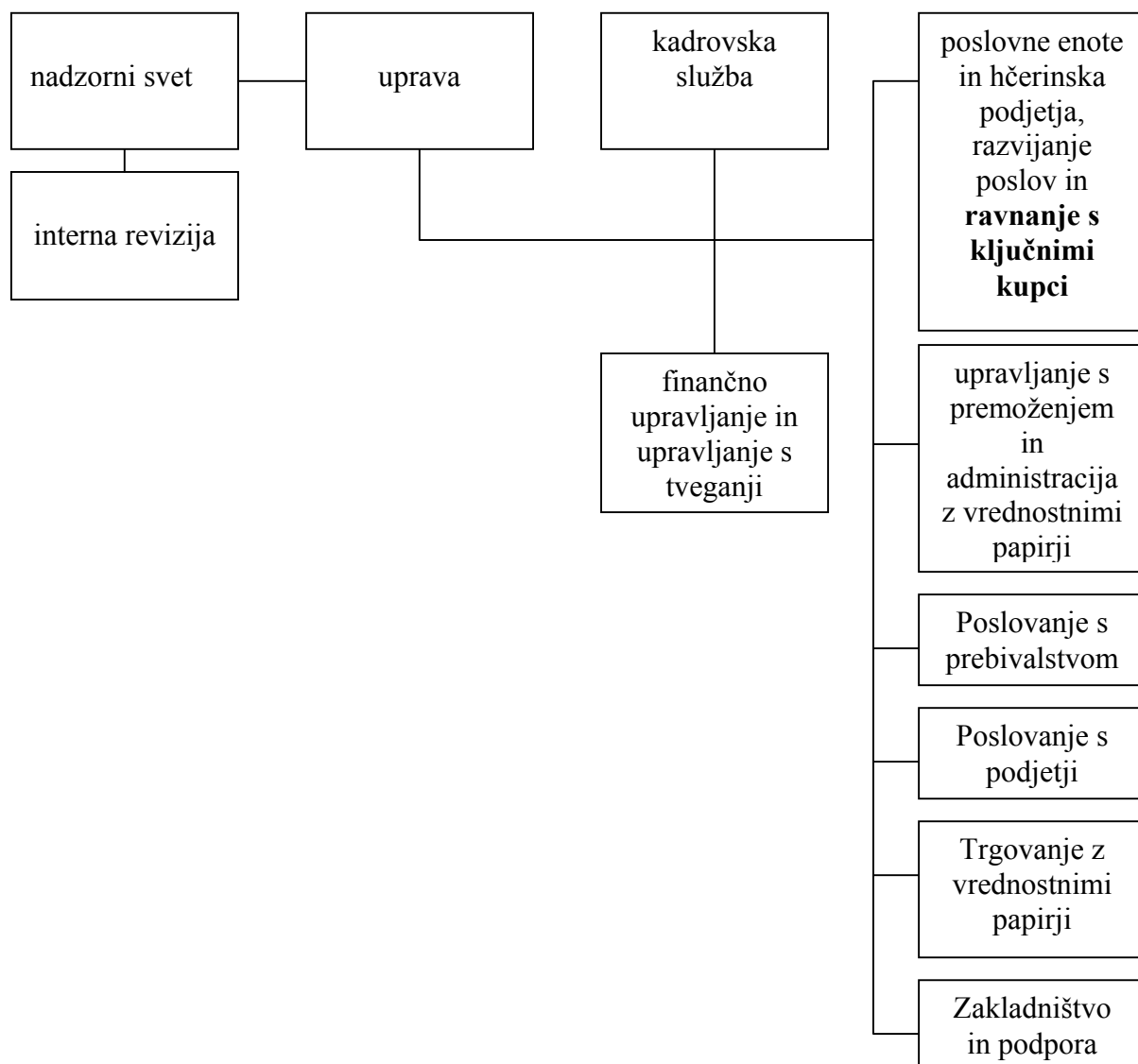
Z vidika ocene kompleksnosti bi lahko banke in zavarovalnice uvrstil med kompleksnejše organizacije glede na številne vrste zavarovalnih in bančnih storitev (glej poglavje 3.2 in poglavje 2.2.1). Če banke in zavarovalnice delujejo na mednarodnem ali globalnem trgu, organizacijska kompleksnost raste. Na drugi strani so organizacije kupcev po svoji kompleksnosti lahko zelo različne. Za ravnanje s kompleksnejšimi ključnimi kupci je priporočljivo **matrično organizirano ravnanje** z njimi.

Zanimiv je primer banke Guttardo, ki je v večinski lasti zavarovalnice Swiss Life. Organizacijska struktura banke Guttardo je prikazana na **sliki 20**. Omenjena banka je v svoje poslovanje vključila koncept ravnanja s ključnimi kupci, prav tako pa je klasične bančne storitve razširila še na druge finančne storitve, kot je upravljanje premoženja in trženje zavarovalnih storitev preko svojih bančnih okenc (bančno zavarovalništvo). V oddelku za ravnanje s ključnimi kupci so oblikovali skupino visoko usposobljenih delavcev s širokim znanjem s področij bančnih in zavarovalniških storitev ter drugih finančnih storitev. Cilj skupine je poiskati primerne rešitve po meri posameznega izbranega ključnega kupca. Ključne kupce so izbrali po segmentih kupcev, in sicer na področju poslovanja s prebivalstvom in poslovanja s podjetji. V segmentu poslovanja s prebivalstvom so ključni kupci izbrani med lastniki podjetij ali pri osebah s posebnim vplivom na področjih, ki so zanimiva za poslovanje banke. V segmentu poslovanja s podjetji so ključni kupci večja podjetja, ki potrebujejo tesno sodelovanje z banko na področju kreditov, depozitov, finančnega in davčnega svetovanja. Banka ponuja zelo širok spekter storitev, kateri na področju poslovanja s prebivalstvom sestoji iz: svetovanja na področju upravljanja premoženja, poslovanja z vrednostnimi papirji, upravljanja premoženja, davčnega in nepremičninskega svetovanja, lizinga.

Na področju poslovanja s podjetji in z institucionalnimi vlagatelji banka ponuja predvsem naslednje storitve: storitve opravljanja plačilnega prometa, kreditiranje za kritje tekočih potreb, naložbenih projektov in izdajanje raznovrstnih bančnih garancij, upravljanje premoženja in lizing. Dodatno banka trži tudi zavarovalne storitve, in sicer tiste s področja osebnih zavarovanj (življenjska, nezgodna, pokojninska ...) kot tudi premoženjska zavarovanja. Pri osebnih zavarovanjih tržijo predvsem storitve zavarovalnice Swiss Life. Leta je med prvimi petimi evropskimi zavarovalnicami, ki opravljajo zavarovalniško dejavnost na področju osebnih zavarovanj.

Ob tem naj omenim, da tudi nekatere druge banke in zavarovalnice uvajajo organizacijski koncept ravnanja s ključnimi kupci v svoje poslovanje z namenom, da podjetja, s katerimi ustvarijo največ prihodka, obravnavajo na drugačen način kot ostale svoje komitente. Omenjeno sledi tudi iz organizacijske sheme Bank Austria Creditanstalt (Letno poročilo, Bank Austria Creditanstalt, 2001), v katerem je posebno organizacijsko področje tudi poslovanje z velikimi podjetji. Podobna ugotovitev glede potrebnega posebnega ravnanja z najpomembnejšimi kupci velja tudi za zavarovalnice.

SLIKA 20 - Organizacijska struktura banke Gottardo



Vir: Letno poročilo, Banka Del Gottardo, 2001.

Nova organizacijska struktura lahko uspešno deluje, če so podrobno znane in definirane tudi vloge in odgovornosti ključnih delavcev, ki ta koncept izvršujejo. Vodstvo podjetja mora predvsem podpirati uvajanje in izvrševanje koncepta ravnanja s ključnimi kupci. Le tako bo vodstvo lahko sprejemalo težke odločitve, ki se nanašajo na dodelitev nesorazmerno veliko virov izbranim ključnim kupcem na škodo drugim nekoliko manj pomembnim. Vodstvo podjetja mora igrati tudi vidno vlogo v procesu izbire direktorja ključnih kupcev ter nadalje zagotoviti tesno poročanje in sodelovanje z njim in mu dodeliti primerne resurse podjetja. Prav tako mora vodstvo podjetja podpreti kulturo ravnanja s ključnimi kupci v lastnem podjetju, ki jo morajo poznati in sprejeti vsi zaposleni v podjetju, še posebno pa tisti, ki imajo kakršen koli stik z osebjem ključnega kupca. Ne glede na sposobnosti direktorja ključnih

kupcev in ravnateljev ključnih kupcev mora biti vodstvo podjetja občasno vključeno v ravnanje s ključnim kupcem. S tem tudi njemu pokaže pomembnost, ki mu je bila dodeljena.

5.6.3 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI NA GLOBALNI RAVNI

Z napredkom tehnologije postaja svet vse manjši, prav tako se večja konkurenca med podjetji na globalni ravni. Povečalo se je število alternativnih dobaviteljev tehnologij in storitev, prav tako pa so se spremenili načini izbiranja dobaviteljev. Podjetja so začela delovati zunaj domačih držav in trgov ter razširila svoje poslovanje na globalne trge. Temu procesu, v katerem ključni kupci postajajo globalna podjetja, morajo slediti tudi podjetja dobavitelji in eden od načinov je tudi uvedba koncepta ravnanja s ključnim kupcem na globalni ravni.

Z uvedbo ravnanja s ključnim kupcem na globalni ravni kupec pridobi naslednje prednosti: enaka kvaliteta opravljene storitve ali proizvoda na globalnem trgu, zagotavljanje enakih cen za enake proizvode oziroma storitve za ključnega kupca na globalnem nivoju, poenoten postopek nabave za ključnega kupca za njegova podjetja na globalnem trgu, hitrejši odziv na nove globalne priložnosti, uvedba ravnanja s ključnim kupcem na globalni ravni lahko predstavlja konkurenčno prednost za podjetje dobavitelja.

Ravnanje s ključnimi kupci na globalni ravni se zaradi zapletenosti potrebnih procesov običajno uvaja postopoma. Kljub natančnemu načrtovanju in predanosti, da v proces vključijo najboljšo prakso za učinkovitost dela, bo pri spreminjanju organizacijske strukture prihajalo do problemov. Le-te je potrebno reševati in sproti prilagajati procese. Ravnanje s ključnimi kupci na globalni ravni običajno uvedejo le za nekaj ključnih kupcev in pri delu z njimi nato identificirajo morebitne probleme, ki se s spremembo postavljenega sistema tekoče popravljajo. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi medsebojnim internim odnosom, saj predvsem ravnatelj področnih enot običajno niso naklonjeni tovrstnim spremembam, ker te zmanjšujejo njihovo poprejšnjo avtonomijo in moč pri delu (Capon, 2001, 316).

Ko je podjetje Hewlett-Packard predstavilo program globalnega ravnanja s ključnimi kupci, je temu nasprotovalo precej področnih in državnih ravnateljev podjetij. Podpora le-teh pa je ključnega pomena, da je sistem lahko uspešen. Globalno ravnanje s ključnimi kupci je bilo kljub temu uvedeno in čez dve leti je 85 % poprejšnjih ravnateljev, ki niso bili naklonjeni globalnemu ravnanju s ključnimi kupci, zapustilo podjetje (Capon, 2001, str. 316).

Kriteriji za selekcijo globalnih ključnih kupcev so v glavnem podobni tistim za selekcijo ključnih kupcev, poleg tega pa morajo zadostiti še dodatnim kriterijem, kot so: globalni ključni kupci naj bi delovali vsaj na dveh ali treh kontinentih, njihovi kupci naj bi prav tako delovali zunaj svojih domačih trgov, obseg poslov s temi podjetji naj bi bil v porastu, izbrani globalni ključni kupci naj bi bili naklonjeni takemu načinu dela z njimi, zaradi svojega statusa naj ne bi pričakovali predvsem dodatnih cenovnih popustov, predstavljeno globalno ravnanje z njimi naj bi zanje predstavljalo dodano vrednost.

Vodstvo podjetja mora izkazati naklonjenost globalnemu ravnanju s ključnimi kupci, in sicer preko stalne interne komunikacije z ravnatelji podjetij posameznih držav, z internimi glasili, z dajanjem intervjujev v podporo globalnemu ravnanju s ključnimi kupci in z izdelanim nagrajevanjem uspešnih posameznikov.

Globalni ravnatelj ključnih kupcev (angl. *Global Account Manager – GAM*) je odgovoren za razvijanje odnosov z globalnim ključnim kupcem in za identifikacijo ter izkoriščanje priložnosti za svoje podjetje pri delu z globalnim ključnim kupcem na teritoriju, na katerem ta deluje. Običajno je globalni ravnatelj ključnih kupcev lociran na sedežu svojega lastnega podjetja ali pa celo v prostorih globalnega ključnega kupca. Zaradi kompleksnosti le-tega je tudi naloga globalnega ravnatelja ključnih kupcev pri načrtovanju in načrtovanju strategije zelo zahtevna.

Glede na kompleksnost naloge globalnega ravnatelja ključnih kupcev se v novejši literaturi med drugim poudarja predvsem njegova vloga političnega podjetnika (angl. *political entrepreneur*), in sicer z vidika njegove sposobnosti za graditev odnosov s ključnim kupcem in znotraj lastne organizacije. Za upravljanje morebitnih konfliktnih situacij v podjetju potrebuje dobre politične sposobnosti. V odnosu do ključnega kupca pa mora imeti podjetniške sposobnosti za prepoznavanje novih poslovnih priložnosti, prav tako pa tudi politične sposobnosti, ki mu omogočajo reševanje konfliktov in graditev dobrih odnosov (Wilson, Millman, 2003, 155).

Za oblikovanje globalnega ravnanja s ključnimi kupci so možne različne organizacijske oblike, in sicer **matrična in proizvodno orientirana organizacija**. V **matrični organizacijski** obliki je globalno ravnanje s ključnimi kupci matrično povezano z obstoječo geografsko orientirano matrično strukturo. Globalni ravnatelj ključnih kupcev je odgovoren za načrtovanje, načrtovanje strategije, načrtovanje in izvajanje akcijskega načrta ter za gradnjo medčloveških odnosov. Globalni ravnatelj ključnih kupcev poroča o svojem delu nacionalnim ravnateljem v podjetju ter direktorju globalnih ravnateljev ključnih kupcev, ki je zadolžen za konkretnega globalnega ključnega kupca. **Proizvodno orientirana organizacija** globalnega ravnanja s ključnimi kupci opušča tradicionalno regionalno orientirano organizacijo. Organizacija bazira na osnovi proizvodov oziroma industrij. Lokalno osebje, odgovorno za lokalno ravnanje z globalnim ključnim kupcem, ima v tem primeru tesnejše vezi z globalnim ravnateljem ključnih kupcev, ki poroča nadrejenim, odgovornim za posamezen proizvod oziroma storitev ali industrijo. Ustvarjanje načrtovanega prometa in dobička je v tem primeru izključna odgovornost izvršnih direktorjev za posamezen proizvod ali industrijo. Globalni ravnatelj ključnih kupcev ima svoj proračun postavljen na osnovi zadolženega področja, ki je industrija ali proizvod. Lokalni ravnatelji izgubijo precej svojih poprejšnjih pristojnosti (Capon, 2001, 324).

5.7 RAVNATELJ KLJUČNIH KUPCEV

5.7.1 VLOGE IN ODGOVORNOSTI PRI RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI

En vidik priprave podjetja na ravnanje s ključnimi kupci je sprememba organizacije podjetja, drugi pomembnejši vidik pa je dodelitev vlog in odgovornosti ključnim igralcem, od katerih je odvisno, ali nov organizacijski sistem zaživi ali ne. Pri konceptu ravnanja s ključnimi kupci so ključni igralci **vodstvo podjetja, direktor ravnateljev ključnih kupcev in ravnatelj ključnih kupcev**.

Vodstvo podjetja mora popolnoma podpirati uvedeni koncept ravnanja s ključnimi kupci, saj le na ta način razvijemo vse potencialne le-tega. Pogosto mora vodstvo podjetja podpreti dodelitev omejenih virov podjetja ključnemu kupcu in to na račun drugih kupcev. Tovrstne odločitve so lahko zelo težke. Vodstvo podjetja mora prav tako zagotoviti interno okolje za odlično ravnanje s kadri ter zagotoviti primeren način in nivo poročanja direktorja ravnateljev ključnih kupcev, najbolje neposredno vodstvu podjetja. Podjetje naj bi tudi znotraj organizacije razvijalo kulturo ravnanja s ključnimi kupci (Capon, 2001, str. 74).

Direktor ravnateljev ključnih kupcev je osrednja oseba procesa. Običajno je to zelo izkušena oseba, ki ima popolno podporo vodstva za opravljanje svojega dela, prav tako pa je najbolje, da o svojem delu oziroma delu ravnateljev ključnih kupcev poroča neposredno vodstvu podjetja. Dodatno tudi nadzira, ali ključni kupci še izpolnjujejo kriterije, na podlagi katerih so bili izbrani, in ali so se pojavili drugi kupci, ki bi jih bilo smiselno uvrstiti med ključne kupce. Na ožjem področju **organizacije** je direktor ravnateljev ključnih kupcev odgovoren za načrtovanje, pridobitev soglasja in izvedbo primerne organizacijske strukture. Organizacijska struktura naj bi bila prilagojena spremembam v okolju. Na področju **ravnanja z ljudmi** je direktor ravnateljev ključnih kupcev odgovoren za razvijanje in izvrševanje procesa selekcije, zaposlitve, usposabljanja, zadržanja in nagrajevanja ravnateljev ključnih kupcev. Dodatno je odgovoren, da so tudi drugi viri podjetja pravilno optimizirani. Na področju **sistemov in procesov** je direktor ravnateljev ključnih kupcev odgovoren za razvijanje ali pa nakup primernih sistemov, ki omogočajo ravnateljem ključnih kupcev učinkovito delovanje. Ti sistemi so še posebno sistemi za upravljanje s podatkovno bazo ključnih kupcev in sistemi za zagotavljanje primerne koordinacije med različnimi sistemi za ravnanje s ključnimi kupci znotraj podjetja, kot so sistemi za ravnanje z globalnimi, regionalnimi in nacionalnimi ključnimi kupci. Direktor tudi razvija in prilagaja tekočim spremembam procese v povezavi z načrtovanjem za posameznega ključnega kupca, postavlja časovne roke za dogovorjene naloge in skrbi za njihovo dogovorjeno izvrševanje. Direktor ravnateljev ključnih kupcev skrbi, da so načrti za ravnanje s posameznim ključnim kupcem v skladu z drugimi prodajnimi načrti. Direktor prav tako skrbi za racionalno dodeljevanje resursov različnim ključnim kupcem in postavljanje ciljev, ki jih želimo doseči za vsakega posameznega ključnega kupca. Ob uvajanju koncepta ravnanja s ključnimi kupci je direktor

oseba, ki skrbi, da se v organizaciji ustvari ugodno ozračje za sprejetje novega načina dela in za postavitev kulture za ravnanje s ključnimi kupci (Capon, 2001, str. 84).

Ravnatelj ključnih kupcev nosi primarno odgovornost za ravnanje z dodeljenimi ključnimi kupci, in sicer v eni osebi. Tipično je to formalno dodeljeno delovno mesto. Ravnatelj ključnih kupcev je osrednja oseba, okoli katere se oblikuje celotna interna organizacija podjetja. Ravnatelj ključnih kupcev 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, hkrati pa bo sposoben vzpostaviti zadostno zaupanje, zgraditi primeren sistem poročanja, si zagotoviti spoštovanje in pri svojem delu vzbujati občutek vznesenosti in navdušenja nad delom, ki ga opravlja. Prva odgovornost ravnatelja ključnih kupcev je **zagotoviti cilje podjetja pri delu s konkretnim ključnim kupcem**. Ti cilji so najpogostejše izraženi z doseženim dobičkom in doseženim prometom s tem kupcem v dogovorjenem časovnem okviru. Cilji so lahko tudi drugačni glede na kriterije, ki smo jih postavili pri izboru, kdo in zakaj so ključni kupci. Ravnatelj ključnih kupcev je odgovoren tudi za **razvoj in izvrševanje strateškega in akcijskega načrta za posamezne ključne kupce**, za katere je zadolžen, in za **razvijanje in upravljanje odnosov z osebjem** ključnega kupca. Običajno vsega naloženega dela ne opravlja sam, ampak mora **zgraditi in upravljati skupino komplementarnih sodelavcev**, ki mu pomagajo doseči zastavljene naloge. Ta skupina je sestavljena običajno iz članov, ki imajo tudi druge zadolžitve v organizaciji in ravnatelju ključnih kupcev pomagajo le pri delu svojih delovnih nalog. Iz tega razloga lahko pride tudi do konfliktov v odnosu do ravnatelja ključnih kupcev, ki običajno ni formalno nadrejena avtoriteta delavcem svoje skupine. Ravnatelj ključnih kupcev mora še posebno **dobro in tesno sodelovati s prodajnim osebjem** lastne organizacije. Ker je centralna oseba v odnosu med ključnim kupcem in lastno organizacijo, je pomembno, da ravnatelj ključnih kupcev z **informacijskim sistemom zajame ključne informacije**, pomembne za ravnanje s ključnim kupcem, in le-te posreduje vsem članom svoje skupine (Capon, 2001, str. 94).

Ravnatelj ključnih kupcev lahko pri svojem delu naleti na probleme, ki so povezani z njegovimi dodeljenimi pristojnostmi in avtoriteto, ki jo potrebuje, da v lastni organizaciji deluje kot zaupnik ključnega kupca. Ta pričakuje, da bo ravnatelj ključnega kupca kompetenten in da bo imel znotraj lastnega podjetja dovolj avtoritete, na podlagi katere bo sposoben reševati nastale probleme (Petkovič, 2001, 35). Ravnatelj ključnih kupcev mora zato imeti tesne odnose z direktorjem ravnateljev ključnih kupcev, ta pa z vodstvom podjetja, kar da primerno teži in status delu s ključnim kupcem. Večina študij je pokazala, da ravnatelj ključnih kupcev sicer mora graditi odnose s ključnim kupcem, vendar je večina njegovih aktivnosti povezana s pridobivanjem virov lastnega podjetja, da lahko zadovoljijo njegova pričakovanja (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 211). Uspeh pri kupcih je odvisen od doseženega uspeha v lastnem podjetju in obratno. Ravnatelj ključnega kupca predstavlja svoje podjetje v očeh kupca, le-ta pa od njega pričakuje, da bo izpolnil svoje obljube, ki so v bistvu obljube podjetja dobavitelja kupcu. Ravnatelj ključnega kupca je prav tako odgovoren za

vzdrževanje in razvijanje dobrih odnosov z njim, kar naj bi povečalo poslovni potencial pri delu z njim in povečalo obojestransko ustvarjanje vrednosti. Od ravnatelja ključnih kupcev, ki je dominantna kontaktna oseba v odnosu s ključnim kupcem, pričakujejo primeren nivo komunikacije, ki naj bi bila odprta, poštena, natančna in vljudna, ter da so dobri poslušalci. Imeti morajo dobro mnenje o sebi in prav tako sposobnost ustvarjanja dobrega mnenja o podjetju. Ravnatelj ključnih kupcev mora nadzorovati in meriti zadane naloge iz načrta ravnanja s ključnim kupcem; za izpolnitev zadanih nalog naj bi imel tudi vodstvene sposobnosti ter sposobnosti upravljanja z znanjem. Vloge, ki jih ima ravnatelj ključnih kupcev, se spreminjajo z gradnjo odnosa s ključnim kupcem, kar je prikazano v **tabeli 11**.

TABELA 11 – Razvoj vlog ravnatelja ključnega kupca z razvojem odnosa s ključnim kupcem

	uvodna stopnja	zgodnja stopnja	vmesna stopnja	partnerstvo	strateško partnerstvo
vzdrževanja stika s ključnim kupcem					
ustvarjanje vrednosti s ključnim kupcem					
komunikativnost					
ravnatelj					
vodja					
upravljanje z znanjem					

Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 219.

Na uvodni in zgodnji stopnji razvoja odnosov so predvsem poudarjene vloge osnovnega kontakta s ključnim kupcem, ustvarjalca vrednosti ter komunikativnost. Na vmesni, partnerski in na stopnji strateškega partnerstva pa so pomembne še vloge ravnatelja, vodje in sposobnost upravljanja z znanjem. Temnejša polja iz **tabele 11** pomenijo bolj poudarjeno vlogo ravnatelja ključnega kupca na posamezni stopnji odnosa s ključnim kupcem (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 218).

5.7.2 ZNANJE IN VEŠČINE RAVNATELJA KLJUČNIH KUPCEV

Delo ravnatelja ključnih kupcev je eno od zahtevnejših del v organizaciji, saj mora delovati na meji med svojo lastno organizacijo in organizacijo ključnega kupca ter ob tem zadovoljiti zahteve obeh strani. Glede na to, da so za ključne kupce izbrani le najpomembnejši kupci z običajno velikim obsegom ustvarjenega prometa, je za organizacijo strateškega pomena prihodnje uspešno poslovanje s tem kupcem, kar je odgovornost ravnatelja ključnih kupcev. S tem mu je naložena velika odgovornost, saj je prihodnost celega podjetja v veliki meri odvisna od njegovega dobrega dela.

V osnovi je delo ravnatelja ključnih kupcev voditi posle, ki so mu zaupani. Posli so ključni kupci, s katerimi podjetje ustvarja običajno zelo velik promet. Ravnatelj ključnih kupcev je zadolžen za načrtovanje in izvajanje strategije in akcijskega načrta za posameznega ključnega

kupca, biti mora tržno naravnan, v središče pa mora postavljati kupčeve potrebe. Imeti mora zmožnosti analitičnega razmišljanja, načrtovanja ter mora biti odprt za nove ideje. Sposoben mora biti voditi sestanke, prodajne pogovore, voditi pogajanja tudi z najodgovornejšimi ljudmi v organizaciji ključnega kupca ter uspešno razvijati odnose z njimi. Ravnatelj ključnih kupcev mora prav tako biti tudi podjetnik, in sicer z vidika zmožnosti identificirati nove poslovne priložnosti.

Da lahko uspešno opravlja svoje delo, mora ravnatelj ključnih kupcev zgraditi dobre odnose z različnimi ljudmi na različnih pozicijah in nivojih v organizaciji ključnega kupca, prav tako pa tudi v svoji lastni organizaciji. Pri delu s ključnim kupcem mora zagotoviti primerno raven storitve, prav tako pa mora tudi v svoji lastni organizaciji poskrbeti za dodelitev primerne obsega virov podjetja. Ravnatelj ključnih kupcev mora imeti primeren nivo znanja tudi s področja informacijske tehnologije, ker le na ta način lahko doseže primeren nivo komunikacije med običajno zelo velikim številom ljudi v organizaciji ključnega kupca in v svoji lastni organizaciji. Prav tako mora biti sposoben zaznati in upoštevati organizacijsko strukturo ključnega kupca, njegove notranje procese in kulturo.

V večini primerov ravnatelj ključnih kupcev ne deluje sam in ima skupino sodelavcev, ki mu pomagajo pri upravljanju s ključnim kupcem. Glede na to mora ravnatelj ključnih kupcev imeti tudi določene vodstvene sposobnosti, s katerimi lahko pritegne člane svoje podporne skupine za izvajanje zastavljenih delovnih nalog. Prav tako mora biti sposoben zgraditi uspešne skupine, ki naj bi imele naslednje lastnosti: visok nivo znanj in medsebojnega zaupanja med člani skupine, medsebojno podpiranje članov skupine pri držanju danih obljub ključnemu kupcu, njihova prilagodljivost, visoki standardi pri delu, odprtost do dajanja povratnih informacij, jasno definirani cilji za skupino kot celoto, skupna predanost za doseganje rezultatov učinkovito komuniciranje (Capon, 2001, 110).

Za uspešnost ravnatelja ključnih kupcev je pomembno obvladovanje naslednjih področij: ravnanje z odnosi do predstavnikov ključnega kupca, razumevanje dejavnosti in poslovanja ključnega kupca, zagotavljanje primerne odzivnosti in aktivnega delovanja v procesu dela z njim, vključitev drugih delavcev v podjetju v delo z njim, zmožnost doseganja zastavljenih ciljev pri delu s ključnim kupcem. Obvladovanje naslednjih področij dodatno loči zelo uspešne ravnatelje ključnih kupcev od drugim manj uspešnih: zmožnost usklajevanja strateških ciljev podjetja ključnega kupca s cilji lastnega podjetja, zmožnost razumevanja potreb ključnega kupca izven okvirov proizvoda oziroma storitve, s katero trenutno posluje s ključnim kupcem, zmožnost razumevanja finančnih posledic sprejetih odločitev, svetovalni pristop pri reševanju nastalih problemov, zmožnost organiziranja razpoložljivih virov lastnega podjetja pri delu s ključnim kupcem, zmožnost vzpostavitve vizije pri graditvi odnosov z njim, zmožnost lastne ocenitve in nepretrganega učenja, zmožnost zgraditve strateškega načrta in posedovanje osnovnih prodajnih veščin (Capon, 2001, str 114).

Po navedbah avtorjev McDonalda, Rogersa, Woodburna (2000, str. 222) so potrebna znanja in veščine ter sposobnosti ravnateljev ključnih kupcev naslednja:

- za delo z ljudmi (angl. *People skills*): komunikacijske veščine vključno s sposobnostjo poslušanja in prepričevanja, vodstvene sposobnosti, kredibilnost,
- sposobnost mišljenja (angl. *Thinking skills*): analitično mišljenje, kreativnost in fleksibilnost, strateško razmišljanje, sposobnost graditve odnosov,
- znanje projektnega/administrativnega dela,
- posedovanje relevantnih znanj: tehnično znanje o proizvodih ali storitvah, poznavanje posla ključnega kupca, poznavanje tržišča, poznavanje financ, znanja za delo z računalnikom, poznavanje kultur in tujih jezikov, poznavanje prava,
- osebnostne kvalitete: integriteta, prodajne/pogajalske sposobnosti, všečnost.

Po raziskavi McDonalda, Rogersa, Woodburna (2000, str. 221) je najbolj nasprotujoča ocena podana pri potrebnosti znanj s področja prodaje in pogajanj za ravnatelje ključnih kupcev. Po mnenju direktorjev ravnateljev ključnih kupcev in ravnateljev ključnih kupcev so ta znanja zelo pomembna, po mnenju kupcev pa manj pomembna. Pomembnost posameznih sposobnosti, znaj in veščin ravnateljev ključnih kupcev se z gradnjo odnosa s ključnim kupcem spreminja.

Nabor in pomembnost posameznih potrebnih veščin, znanj in sposobnosti ravnatelja ključnih kupcev se spreminja glede na stopnjo doseženega odnosa med dobaviteljem in ključnim kupcem, kar je prikazano v **tabeli 12**. Medtem ko so na uvodni in začetni stopnji razvoja odnosa s ključnim kupcem poudarjene osebnostne lastnosti ravnatelja ključnega kupca in njegova relevantna tehnična znanja, so na stopnji partnerstva in strateškega partnerstva potrebna znanja: uspešna komunikacija, sposobnost mišljenja in projektnega ter administrativnega dela.

TABELA 12 – 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 relevantnih tehničnih znaj					
posedovanje potrebnih splošnih znanj					
osebnostne kvalitete					

Vir: McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 219.

5.7.3 PRIDOBIVANJE IN IZBOR RAVNATELJEV KLJUČNIH KUPCEV

Podjetje ima možnost pridobiti kandidate za ravnatelje ključnih kupcev na trgu delovne sile ali pa jih izbere med delavci v podjetju. Pri izboru zunanjih kandidatov obstaja večje tveganje, da izbrani kandidati ne bodo dorasli nalogi, saj v podjetju nimajo vpliva oziroma avtoritete.

Pri izboru kandidatov med delavci v **podjetju** je na prvi pogled najbolj logičen izbor med prodajnim osebjem, ki je predhodno servisiral podjetje ključnega kupca. V praksi pa prodajno osebje ni vedno kos večjim delovnim zahtevam in odgovornosti, ki jih zahteva delo ravnatelja ključnih kupcev. Pogosto ravnatelje ključnih kupcev poiščejo tudi med poslovodnimi delavci drugih področij, kot so raziskave in razvoj, in med bolj izkušenimi delavci podjetja, ki dobro poznajo proizvode, delovanje in organizacijo svojega podjetja. Ravnatelje ključnih kupcev lahko podjetje najde tudi med mladimi perspektivnimi kadri. Le-ti si pri delu na položaju ravnatelja ključnih kupcev naberejo dragocene izkušnje, ki so pomembne tudi kasneje pri opravljanju najodgovornejših del v podjetju. Pri izboru kandidatov za ravnatelje ključnih kupcev **zunaj podjetja** podjetja običajno izberejo tiste delavce, ki so to delo že uspešno opravljali pri konkurenčnih ali drugih podjetjih in so imeli poslovne kontakte v podjetju ključnega kupca. Pri teh kadrih se v začetku lahko pojavijo težave zaradi nezadostnega poznavanja zaposlenih, organizacije in dejavnosti podjetja (Capon, 2001, str. 117).

Izbor primerne kandidata za delovno mesto ravnatelja ključnega kupca je vitalnega pomena za podjetje in prav iz tega razloga le-to ne sme zaposliti neprimerne kandidata. Podjetje naj bi poskrbelo za bazo primernih kandidatov za to delovno mesto v primeru, da eden izmed ravnateljev ključnih kupcev zapusti delovno mesto.

Ravnatelj ključnih kupcev mora biti sposoben izpolnjevati ključne naloge, ki odločajo o uspešnosti sistema za ravnanje s ključnim kupcem. To so predvsem upravljanje odnosov v podjetju in z osebjem ključnega kupca, razumevanje dejavnosti ključnega kupca, zagotovitev primerne odzivnosti pri izvrševanju nalog in poslovođenju s ključnim kupcem, vključitev drugih v delo z njim in popolna predanost za delo s ključnim kupcem (Abratt, Phillip, 2002, str. 470).

5.7.4 SISTEM NAGRAJEVANJA RAVNATELJEV KLJUČNIH KUPCEV

Glede na to, da ravnatelji ključnih kupcev upravljajo s strateško pomembnimi kupci, je morebitni odhod ravnatelja ključnih kupcev iz podjetja povezan z velikim tveganjem za podjetje, da bo to poslabšalo odnose s ključnim kupcem. Če ravnatelj ključnih kupcev odide h konkurenčnemu podjetju, lahko tudi ključni kupec začne poslovanje s tem novim podjetjem. Glede na to je ključnega pomena, da podjetje ustvari mehanizme za zadržanje uspešnih ravnateljev ključnih kupcev v podjetju. Eden od pomembnih mehanizmov je tudi sistem nagrajevanja ravnateljev ključnih kupcev.

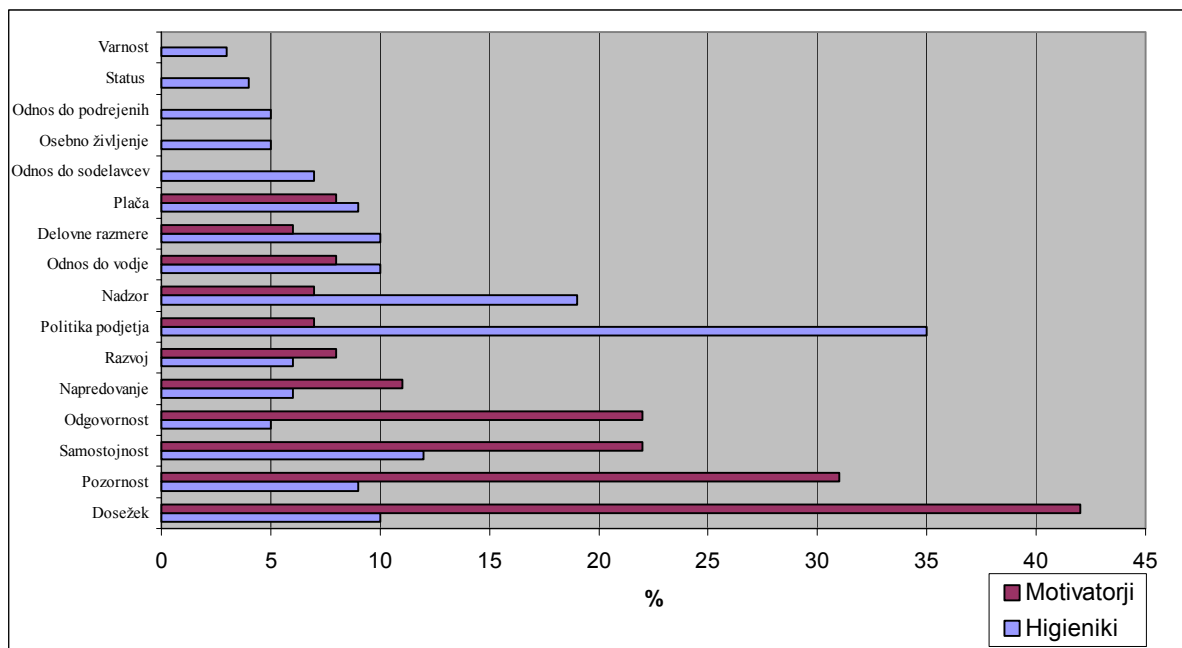
Pred načrtovanjem sistema nagrajevanja je potrebno posebno pozornost nameniti definiranju zahtev delovnega mesta in merjenju učinkovitosti in uspešnosti ravnatelja ključnih kupcev. Pri tem lahko ločimo ugotavljanje kratkoročne uspešnosti, pri kateri običajno spremljamo ustvarjen promet in ustvarjen dobiček po posameznem ključnem kupcu, in ugotavljanje dolgoročne uspešnosti, ki je bolj kompleksno. Pri ugotavljanju uspešnosti lahko opazujemo naslednja področja: 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 upravljanja z notranjimi odnosi in uspešnosti pri vodenju (Capon, 2001, str. 130). Lahko opazujemo tudi: natančnost načrtovanja, uspešnost reševanja konfliktov, število novih pogodb pri delu s ključnim kupcem, število realiziranih novih priložnosti (McDonald, Rogers, Woodburn, 2000, str. 221).

Za ravnatelje ključnih kupcev je potrebno strukturirati primeren sistem nagrajevanja, ki jih bo visoko motiviral za uspešno delo in posledično zagotavljal uspešnost podjetja. Sistem nagrajevanja naj bi bil konkurenčen tudi v primerjavi s sistemi nagrajevanja drugih podjetij, kar naj bi odvracalo uspešne ravnatelje ključnih kupcev, da se odločajo za zamenjavo delodajalca. Sistem nagrajevanja ravnateljev ključnih kupcev je sestavljen iz finančnega dela, sistema napredovanja in drugih formalnih načinov nagrajevanja.

Za večino ravnateljev ključnih kupcev je finančno nadomestilo za opravljeno delo eden od pomembnejših motivacijski faktor, vendar ni edini. Po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo zaposlenih, in mehanizmi, s pomočjo katerih je mogoče vplivati na učinkovitost pri delu, kar je prikazano na **sliki 21**. Po tej teoriji lahko motivacijske dejavnike razdelimo v dve veliki skupini, in sicer: higienike in motivatorje. Higieniki odstranjujejo neprijetnosti pri delu in ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Nekateri dejavniki so higieniki in motivatorji. Glede na stanje v organizaciji se določi, katero vrsto dejavnikov je potrebno poudariti pred drugimi (Lipičnik, 1998, str. 169).

Predvsem v kontekstu zadržanja in motiviranja ravnateljev ključnih kupcev se postavi vprašanje, **kakšna naj bi bila višina plačila ravnateljev ključnih kupcev**. V praksi podjetja višino plačila določajo na osnovi ustvarjenega prometa, ki ga upravlja posamezen ravnatelj ključnih kupca, in glede na časovni horizont zastavljenih ciljev. Če so zastavljeni cilji pretežno kratkoročni, naj bi bila višina finančne nagrade višja v primerjavi z nagrado za doseganje dolgoročno zastavljenih ciljev. Prav tako naj bi bili bolje plačani ravnatelji ključnih kupcev, ki svoje delo opravljajo na globalnem trgu, v primerjavi s tistimi, ki delujejo s kupci na področju matične države ali na regionalnem področju. Plače najuspešnejših ravnateljev ključnih kupcev naj bi bile na nivoju prvih 10 % najboljše plačanih delavcev v podjetju.

SLIKA 21 - Rezultati Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije



Vir: Lipičnik, 1998, str. 169.

Naslednje vprašanje, ki si ga delodajalci zastavljajo, je, **kako naj bi bil sistem finančnega nadomestila za ključne kupce sestavljen**. Sistem finančnega nadomestila lahko sestoji iz: fiksnega dela plače, variabilnega dela plače, ki je običajno odvisen od doseženega cilja, izražene z doseženim prometom na letnem nivoju, dodatnega nagradnega enkratnega finančnega zneska, določenega na osnovi doseganja zastavljenih standardov kvalitete dela. Razmerja med posameznimi deli plač se lahko zelo razlikujejo, in sicer glede na izbrano strategijo podjetja za doseganje ciljev pri ključnem kupcu. Če je poudarek na doseganju kratkoročnih ciljev, lahko del variabilne plače in dodatnih finančnih nagrad presega 50 % skupnega finančnega nadomestila. V primeru, da so cilji naravnani bolj dolgoročno, lahko ta delež znaša tudi manj kot 10 %. Struktura variabilnega dela plače je lahko dodatno stimulativno določena, in sicer s pospeševalnimi faktorji, pri katerih ni več linearne povezave med povečanjem prodaje in povečanjem variabilnega dela plače. Delodajalci pogosto celoten znesek možnega finančnega nadomestila omejijo na določen zgornji znesek (Capon, 2001, str. 130).

Ravnatelj ključnih kupcev svojega dela ne opravljajo sami, ampak jim v izdatni meri k doseganju zastavljenih ciljev pomagajo tudi drugi delavci, zaposleni v prodajnih oddelkih. Glede na to je pomembno, da je sistem nagrajevanja pravično postavljen tudi za njih. V primeru, da bi za doseganje zastavljenih ciljev nagradili le ravnatelja ključnih kupcev, bi to vplivalo zelo nespodbudno na ostale člane prodajnega osebja, brez katerih pa tudi ravnatelj ključnih kupcev ne more uspešno delovati.

Prav tako je pomembno, da podjetje spremlja negativne spremembe, ki lahko kažejo na potrebo po spremembi sistema finančnega nagrajevanja. Te spremembe so lahko: opredelitev dela ravnatelja ključnih kupcev je nejasno ali pa je bilo spremenjeno brez primerne spremembe sistema finančnega nagrajevanja, manjši odstotek ravnateljev ključnih kupcev doseže zastavljene cilje in s tem posledično izplačilo iz variabilnega dela plače, nihanja v kvaliteti opravljanja dela ravnatelja ključnih kupcev so precej večja kot so posledično nihanja pri višini izplačane finančne nagrade, izračuni finančne nagrade vsebujejo presenečenja za ravnatelje ključnih kupcev ali pa za podjetje, zelo težko je zaposliti usposobljenega ravnatelja ključnih kupcev ali pa obdržati nivo njihovega dela na zahtevani višini (Capon, 2001, str. 131).

Eden od možnih motivacijski faktorjev je tudi **sistem napredovanja**. Pri tem je pomembno, ali je ravnatelj ključnih kupcev že v zreli dobi svoje poslovne poti ali pa gre za mladega uspešnega delavca. Za slednjega je imenovanje na delo ravnatelja ključnega kupca lahko odskočna deska za najodgovornejša dela v podjetju.

5.7.5 RAVNATELJ KLJUČNIH KUPCEV V BANKAH IN ZAVAROVALNICAH

Vodstvo podjetja načrtuje strategijo za ravnanje s ključnimi kupci za podjetje kot celoto. Na drugi strani ravnatelj ključnih kupcev izdelava strategijo in akcijski načrt za posameznega ključnega kupca, ki mora odražati dodano vrednost za ključnega kupca in konkurenčno prednost podjetja pri delu z njim v odnosu do konkurence. Za banke in zavarovalnice je lahko konkurenčna prednost v prepoznavnosti blagovne znamke, finančne moči, kvalitete storitve, konkurenčnih cen finančnih storitev in podobnega.

Ravnatelj ključnih kupcev je tudi prvenstveno odgovoren za izvrševanje postavljene strategije in akcijskega načrta za delo s ključnim kupcem. Za uspešno opravljeno delo mu morajo biti dodeljeni ustrezni resursi, ki jih po potrebi koristi. Finančne storitve, ki jih ponujajo banke in zavarovalnice, se hitro razvijajo in postajajo vedno bolj kompleksne. Tako v bankah kot v zavarovalnicah zaposleni opravljajo specializirane funkcije. V zavarovalnicah so to tipično razdeljena naslednja dela, ki jih opravljajo specializirani delavci: ocena rizika, sklepanje zavarovanj (ponavadi so ločena za osebna, pokojninska, premoženjska, avtomobilska, transportna zavarovanja), reševanje škod (ponavadi so ločena za osebna, premoženjska, avtomobilska, transportna zavarovanja), administracija v zvezi s opravljanjem plačilnega prometa (izdaja računov, postopki opominjanja neplačanih obveznosti, izterjava zapadlih obveznosti).

Prav tako imajo banke specializirane delavce, ki pokrivajo posamezna področja dela. Naloga ravnatelja ključnih kupcev je, da učinkovito uporablja resurse lastnega podjetja, tako da zadovolji potrebe ključnega kupca. Ravnatelj ključnih kupcev je glavni koordinator interakcij osebja svojega podjetja s ključnim kupcem.

Naslednja naloga ravnatelja ključnih kupcev je upravljanje odnosov z osebjem ključnega kupca. Ravnatelj ima lahko zelo raznovrstne stike z njim. Za ravnatelja ključnih kupcev v zavarovalnici so to lahko kontakti z delavci, ki prijavljajo posamezne škodne dogodke, vodje enot, ki imajo potrebo po zavarovanju posameznih projektov, vodje voznega parka ključnega kupca, vodja logistike in še mnogo drugih podobnih kontaktov vse do vodstva podjetja. Z nekaterimi je ravnatelj ključnih kupcev v rednem kontaktu, z drugimi pa le občasno. Ključni kupec ima pri dobro vodenem programu za ravnanje s ključnim kupcem občutek, da je v središču prioritet podjetja dobavitelja, svoje interese pa uresničuje preko ravnatelja ključnih kupcev.

Ravnatelj ključnih kupcev naj bi imel vsaj osnovna znanja pogajanja. Na področja prodaje zavarovanj so bile identificirane naslednje zaželenе pogajalske lastnosti uspešnih prodajalcev, ki bistveno pripomorejo k povečani uspešnosti prodaje (Shulte, 1995, str. 130): sposobnost vzpostaviti kontakt z osebami, ki jih ne poznamo, sposobnost ustvariti takšno vzdušje, da nas imajo ljudje radi, sposobnost, da imamo radi večino ljudi, visoka stopnje energije, tesni, ljubeči odnosi v družini in s ključnimi ljudmi v našem življenju, sposobnost, da se osredotočimo na ljudi, aktivnosti in stvari, ki se nam zdijo pomembne, delovne navade in podjetniški duh, sposobnost ohranjanja pozitivnega mišljenja tudi v negativnem okolju, sposobnost najti veselje in inspiracijo v majhnih stvareh.

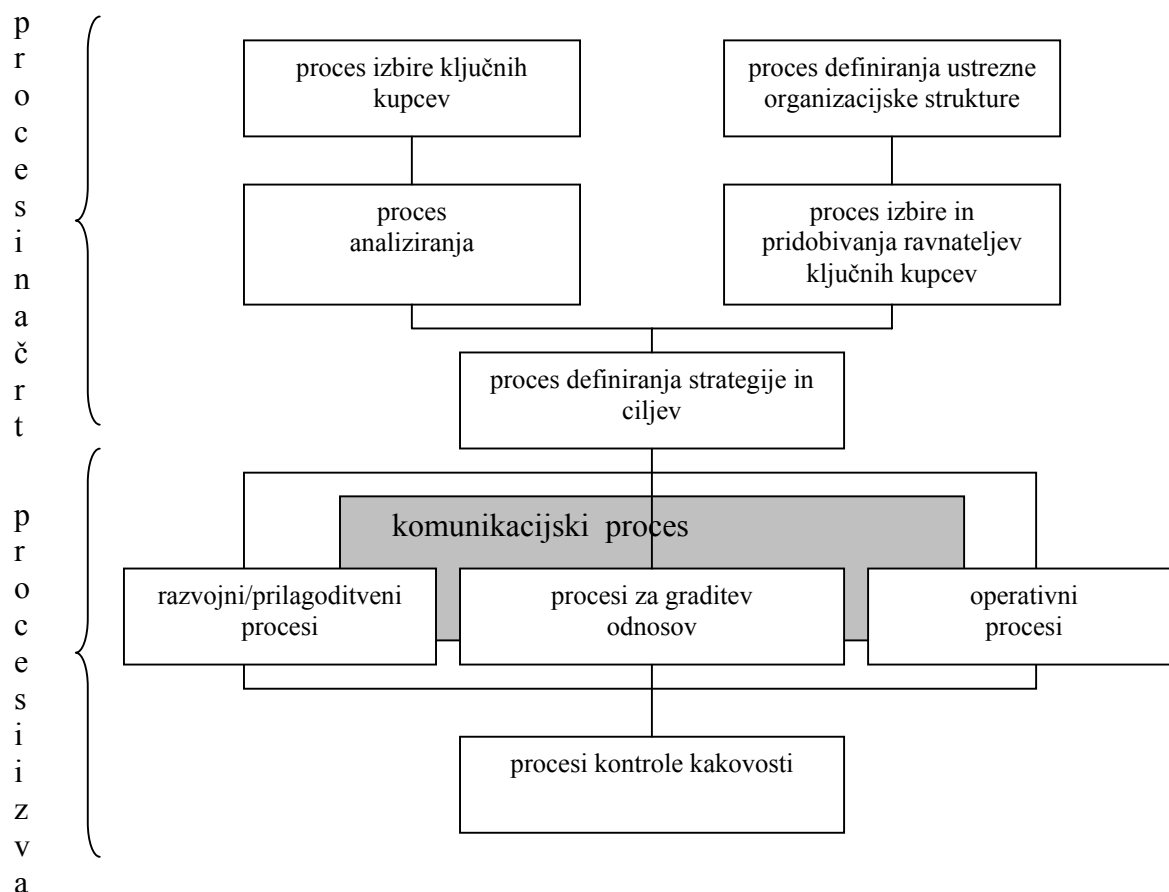
5.8 IZVAJANJE PROCESA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI

Procese za ravnanje s ključnimi kupci delimo na dve glavni skupini, kot je prikazano na **sliki 22**. V prvi skupini so procesi, s katerimi skušamo definirati strategijo, ki jo bomo uporabili pri delu s konkretnim ključnim kupcem. V drugi skupini pa procesi, katerih izvajanje je potrebno, da se zastavljena strategija za delo z njim tudi dejansko izvaja, slednje je tudi tema tega poglavja. Izvajanje potrebnih procesov, da zastavljena strategija za delo s ključnim kupcem zaživi, je bistveno težje kot samo načrtovanje strategije. V današnjem poslovnem svetu je ustvarjanje dodane vrednosti za kupce veliko bolj odvisno od načina izvajanja procesov podjetja dobavitelja kot od njegovih proizvodov ali storitev. To še posebno velja za proizvode ali storitve in tržišča, ki so že v svoji zreli stopnji razvoja, možnosti za nove priložnosti so redke. Podjetja iščejo nove možnosti diferenciacije, ki bi prinašale konkurenčno prednost. Ključni faktor pri doseganju sinergije v odnosu med dobaviteljem in kupcem je stopnja, do katere so procesi obeh podjetij integrirani (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 752).

Med splošne procese pri izvajanju ravnanja s ključnimi kupci sodijo načrtovanje taktičnega akcijskega načrta, načrt za ravnanje z viri in načrt za ravnanje z informacijami. S taktičnim akcijskim načrtom naj bi opredelili, katere akcije želimo izvajati, kako jih bomo izvajali, kdo in kje jih bo izvajal, koliko nas bo to stalo in podobno. Najbolje je, da je akcijski taktični načrt za posameznega ključnega kupca pripravljen skupaj s ključnim kupcem. V načrtu za ravnanje z viri predvsem definiramo vloge, pristojnosti in razpoložljivost človeških virov za delo z njim. Ravnatelj ključnih kupcev mora prav tako upravljati s tokom informacij, ki se nanašajo

na posameznega ključnega kupca. Podatki o njem se akumulirajo v procesu dela z njim, potrebno pa je imeti primeren okvir za hranjenje tako zbranih informacij.

SLIKA 22 – Procesi za izvajanje koncepta za ravnanje s ključnim kupcem



Vir: McDonald, Rogers, Woodburn , 2000, str. 247

Procesi, ki podpirajo izvajanje koncepta za ravnanje s ključnim kupcem, se sicer lahko grupirajo na različne načine. Grupiranje na osnovi posebnih zahtev koncepta za ravnanje s ključnim kupcem pa identificira skupine procesov, ki so ključnega pomena za uspešno izvajanje

KAM-a (McDonald, Rogers, Woodburn , 2000, str. 247).

Procese izvrševanja koncepta za delo s ključnim kupcem lahko razdelimo v pet skupin, in sicer na komunikacijske procese, procese za izgradnjo odnosov, procese izgradnje in prilagajanja, operativne procese in procese za izvajanje kvalitete. Komunikacija s kupci je ključni element izgradnje odnosov, ob tem je potrebno identificirati ključne ljudi, ki jih bomo naslavljali v podjetju ključnega kupca. Enako pomembno je tudi učinkovito komuniciranje v podjetju dobavitelja. Za uspešno delo s ključnim kupcem je nujno, da se podjetje dobavitelj prilagodi potrebam kupca. Za kvalitetno izvajanje zastavljenih nalog, ki jih določimo z akcijskim načrtom za delo s ključnim kupcem, je nujno potrebno tudi, da pripravimo

nadzorni sistem, s katerim lahko tekoče spremljamo kvaliteto in izvrševanje zastavljenih nalog. Pri tem spremljamo, ali so bili zastavljeni cilji doseženi, ali so bile izvršene naloge po akcijskem načrtu in če je izvrševanje teh nalog prineslo pričakovane rezultate.

Za primerno izvajanje procesa za ravnanje s ključnim kupcem je potrebno zagotoviti, da vsi delavci skupine, ki servisira ključnega kupca, delujejo konsistentno pri izvajanju dogovorjenega akcijskega načrta in pri izboljšanju medčloveških odnosov s ključnim kupcem. Naloga ravnatelja ključnih kupcev je, da vsi člani skupine v podjetju dobavitelja izvršujejo zastavljene naloge v dogovorjenih časovnih rokih.

Za uspešno izvajanje procesa ravnanja s ključnim kupcem mora ravnatelj ključnih kupcev med člani svoje skupine **prepoznati nesoglasja**, ki lahko vodijo do tega, da skupina ne more enotno delovati in da posreduje pri hitrem reševanju morebitnih nastalih konfliktov med člani skupine. Prav tako naj bi ravnatelj ključnih kupcev imel redne, običajno **mesečne, sestanke** s člani svoje skupine, na katerih skupino obvešča o tekočih aktivnostih pri ravnanju s ključnim kupcem in razrešuje morebitne težave ter podaja predloge. Na teh sestankih ima ravnatelj ključnih kupcev možnost preizkusiti tudi svoje vodstvene sposobnosti pri vodenju skupine. V procesu dela s ključnim kupcem se izvajajo tudi **statusne analize**, ki naj bi pokazale, iz katerih vzrokov je podjetje pridobile določene nove posle in zakaj je podjetje morda izgubilo določene posle s ključnim kupcem. Na osnovi statusne analize se lahko izlušči najboljša praksa dela s ključnim kupcem, ki se morebiti lahko uporabi tudi pri delu z drugimi ključnimi kupci. Na **vnaprej dogovorjenih periodičnih sestankih** naj bi se srečevali vodilni člani skupine za ravnanje s ključnim kupcem in skupaj z osebjem ključnega kupca pregledali preteklo leto ter ugotovili morebitne probleme, ki nastajajo. Večinoma preverijo kvaliteto prodanih proizvodov ali opravljenih storitev, predstavijo morebitne nove proizvode ter preverijo morebitne pritožbe ključnega kupca. Prav tako ocenijo doseženo stopnjo medčloveških odnosov med podjetjem dobaviteljem in ključnim kupcem. Poleg periodičnih sestankov naj bi podjetji imeli tudi **letne sestanke**. Na njih preverijo, na katerih področjih dela sta podjetji dobro sodelovali in katera so tista področja, na katerih obstajajo problemi. Letnih sestankov naj se praviloma udeležujejo tudi vodilni delavci obeh podjetij. Ključni kupci pogosto tudi zahtevajo od podjetja dobavitelja, da identificira področja, na katerih ima koristi, če dela z njim. To so predvsem podatki o doseženih prihrankih, povečanju konkurenčne prednosti in podobno (Capon 2001, 270).

5.9 NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V BANKAH IN ZAVAROVALNICAH

5.9.1 NAČRTOVANJE IN ANALIZIRANJE KLJUČNIH KUPCEV

Kot posebnosti načrtovanja in analiziranja ključnih kupcev bi lahko izpostavil naslednje: pri pridobivanju osnovnih informacij bi bilo pri ključnih kupcih potrebno še posebno pozornost nameniti analiziranju lastniške strukture njegovega podjetja in vplivu lastnikov na proces

odločanja v podjetju, analizi finančnih izkazov ter obetom za poslovanje podjetja ključnega kupca v prihodnje. Za banke so dodatno zanimive informacije o kreditni sposobnosti ključnega kupca, postavljeni strategiji glede financiranja poslovanja z lastniškim kapitalom in dolgom ter prihodnjih načrtovanih naložbah v tem podjetju. Za zavarovalnice pa so dodatno zanimivi podatki o uporabljenih tehnologijah v proizvodnji podjetja (z vidika njihove nevarnosti za uporabo oziroma potencialne nevarnosti za nastanek škode) in podatki o preteklih škodnih dogodkih o njihovi pogostosti ponavljanja in o višini nastalih škod. Ocenjujejo tudi največjo možno škodo in največjo verjetna škoda v primeru uresničitve zavarovane nevarnosti. Z vidika bančnega zavarovalništva bi zavarovalnico zanimala informacije o ugledu banke, s katero nameravajo sodelovati, njeni finančni moči, številu in geografski razdelitvi poslovalnic banke.

Analiza konkurence podjetja dobavitelja je namenjena ugotavljanju nevarnosti, ki jih konkurenca predstavlja podjetju ponudniku pri izbranem ključnem kupcu. Za storitve, ki jih opravljajo banke in zavarovalnice, so lahko glavne konkurenčne prednosti naslednje: zaupanje, ki ga uživa posamezna banka ali zavarovalnica pri ključnem kupcu, finančna trdnost posamezne banke ali zavarovalnice, kot jo zaznava ključni kupec, kvaliteta opravljanja storitve (npr. pri zavarovalnicah je to lahko hitro reševanje škodnih primerov), cenovna konkurenčnost (npr. za banke konkurenčne obrestne mere pri kreditih oziroma depozitih, za zavarovalnice konkurenčna cena zavarovalnih storitev), razvejanost poslovne mreže, dostopnost do mednarodnih zavarovalnih oziroma bančnih trgov, primernost informacijskega sistema in organiziranost bank in zavarovalnic, odnosi delavcev bank in zavarovalnic z osebjem ključnega kupca. Med možne nevarnosti bi predvsem uvrstil spremembe v zakonodaji, morebitne napovedane združitve bank in/ali zavarovalnic, prihod novih konkurentov, uvajanja novih bančnih in/ali zavarovalnih storitev, uvajanje nove informacijske podpore.

Pri analizi lastnega podjetja v odnosu do ključnega kupca nas predvsem zanimajo naše dosedanje delo s ključnim kupcem, ocenitev medsebojnih odnosov z njim in dostopnost virov. Za zavarovalnice so zanimivi podatki o zbranih premijah in izplačanih odškodninah za posameznega ključnega kupca po posamezni zavarovalni vrsti, kakšni so trenutni trendi (npr. uvajanje nove zavarovalne vrste zaradi spremenjene zakonodaje), za banke pa podatki o najetih kreditih oziroma o depozitih ključnega kupca. Za storitvene dejavnosti, med katere spada tudi bančništvo in zavarovalništvo, je še posebno pomembna ocena kvalitete medsebojnih odnosov s ključnim kupcem, kar se običajno ugotavlja z vprašalniki za ugotavljanje njihovega zadovoljstva.

Z analizo prednosti in nevarnosti identificirajo priložnosti za nove posle in morebitne nevarnosti pri tekočih poslih s ključnim kupcem. V zavarovalnicah je eden izmed pomembnih dogodkov identificiranje poteka dolgoročnih zavarovalnih polic ključnega kupca, saj takrat običajno nastopi moment iskanja ugodnejših zavarovalnih rešitev na strani ključnega kupca. Podobno velja za banke ob izteku kreditnih in depozitnih pogodb.

5.9.2 NAČRTOVANJE STRATEGIJE ZA RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Strategijo začnemo načrtovati z oblikovanjem vizije in poslanstva pri delu s konkretnim ključnim kupcem. Sestavni del procesa načrtovanja strategije je tudi določitev ciljev pri delu z njim, določitev strateške usmeritve, pozicioniranje, določitev akcijskega načrta, doseganje soglasja v zvezi z razporeditvijo virov, določitev proračuna in načrtovanje. Pri načrtovanju strategije dela s ključnim kupcem moramo upoštevati, da želimo z njim sodelovati dolgoročno, in se izogibamo rešitvam, ki lahko prinesejo kratkoročni uspeh.

Zavarovalnica Triglav, d. d., je oblikovala naslednjo izjavo in poslanstvo ter cilje za svoje delo: »Izzivi človeka v postmodernej družbi tveganja so vedno večji ... In vedno novi. Želja po odkrivanju neraziskanega in nedotaknjenega, po doseganju težko dosegljivega in neobvladljivega je pravzaprav želja po popolnosti. Tudi nam izzivi niso tuji, zato je naša želja spoznati in razumeti potrebe ter zahteve človeka, ko se sooča z izzivi današnjega časa, in naše poslanstvo, da trdni in močni zagotavljamo tisto varnost, ki jo potrebuje na pragu tretjega tisočletja. V Zavarovalnici Triglav bomo svoje delo usmerjali v uresničevanje ključnih poslovnih ciljev, ki se skozi dobičkonosnost družbe uresničujejo kot: doseganje zadovoljstva strank z zavarovalnimi storitvami tako na področju trženja zavarovanj kot na področju reševanja škod; povečevanju realnega obsega poslovanja in ohranitev tržnega položaja Zavarovalnice Triglav na slovenskem zavarovalnem tržišču; širitev poslovanja zavarovalnice na tuja tržišča; ohranitev dobrih zavarovalno-tehničnih rezultatov; zagotavljanje solventnosti; gospodarno ravnanje z zavarovalnimi sredstvi in zagotavljanje tekoče likvidnosti; stimulativna motivacija in zagotavljanje standarda za zaposlene v Zavarovalnici Triglav.« (Zavarovalnica Triglav, d. d., [URL:http://www2.zav-triglav.si](http://www2.zav-triglav.si)). Omenjeno izjavo, poslanstvo in cilje bi bilo potrebno prilagoditi in podrobneje opredeliti za delo s posameznim ključnim kupcem.

Cilje za delo s posameznim ključnim kupcem običajno definiramo za obdobje od treh do petih let ter so vrednostno izraženi. Za zavarovalnice bi bili ti cilji lahko predvsem povečanje vrednosti zavarovalnih premij, ustvarjenih v prometu s ključnim kupcem pri hkratnem znižanju škodnih dogodkov, povečanje zadovoljstva ključnega kupca in podobno. Glede na to bi lahko bili cilji zavarovalnice za delo s ključnim kupcem definirani na naslednji način: V naslednjih treh letih bomo povečali dobiček pri delu s ključnim kupcem za 30 %. Ob tem je potrebno upoštevati, da je dobiček zavarovalnice pri delu s ključnim kupcem odvisen od višine pobranih premij, izplačanih škod ter dodatnih stroškov servisiranja in sponzoriranja ključnega kupca. Za banke pa bi bili cilji lahko definirani kot povečanje obsega kreditiranja, večanje višine depozitov in znižanje slabih terjatev. Pri bankah pa je dobiček odvisen od višine izdanih kreditov, višine sprejetih depozitov in števila slabih terjatev ter seveda lastnih stroškov poslovanja.

Za ključnega kupca zavarovalnice bi se lahko strateška usmeritev lahko glasila: Pri delu s ključnim kupcem bomo dosegli svoje cilje s predstavitvijo zavarovanj obratovalnega zastoja,

ki ga ključni kupec še nima sklenjenega. Z zavarovanjem obratovalnega zastoja se ključni kupec zavaruje za nevarnost izgube dobička in drugih fiksnih stroškov, tako da bo lahko kljub škodnemu dogodku uresničil svoje postavljene poslovne cilje. Ključni kupec bo s tem zmanjšal nevarnost nedoseganja svojih poslovnih ciljev ali celo propada podjetja ob nastanku škodnega dogodka.

Za zavarovalnice bi lahko definirali ključni kontakt, glavne konkurente in glavni prepričevalni argument na naslednji način: Naš glavni napor bo usmerjen v prepričevanje finančnega direktorja pri ključnem kupcu, da je sklenitev zavarovanja obratovalnega zastoja nujno potrebno. Proti naši glavni konkurenci (npr. zavarovalnici 1, zavarovalnici 2 ...) se bomo borili z ugodno ceno zavarovanj in s hitrim reševanjem škod. Naš glavni prepričevalni argument bo, da ima naše zavarovanje konkurenčno ceno, zavarovalnica pa nudi odličen servis ob morebitnih škodah.

5.10 POGAJANJA S KLJUČNIMI KUPCI

Pogajanje s ključnimi kupci naj bi bil prijeten proces. V pogajanjih z njimi se največkrat dogovarjajo o ceni, pogojih prodaje, plačilnih rokih, načinih dobave in podobnem. Omenjeno ima lahko velik vpliv na prihodnost lastnega podjetja, vendar se morebitnih neuspešnih pogajanj ne bi smeli bati. Prav tako je škodljivo, da k pogajanjem pristopamo z negativnimi predstavami, saj le-te zmanjšujejo možnost doseganja dogovora. Ena od glavnih nalog ravnatelja ključnih kupcev je gradnja medčloveških odnosov z osebjem podjetja ključnega kupca in tega se mora zavedati tudi v procesu pogajanj z njim. Medčloveški odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju, medsebojnem spoštovanju, poštenosti in energijah, ki so usmerjene v pozitivne učinke za obe strani. Ti faktorji spodbujajo pozitivno ozračje, ki pomaga doseči dogovor za doseganje skupnih interesov (Burnett, 1993, str. 206).

Z vidika uporabe koncepta za ravnanje s ključnimi kupci je glede na model razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem potrebno omeniti, da so pogajalski procesi pomembnejši na uvodni in zgodnji stopnji razvoja odnosa med podjetjema. V teh dveh fazah poteka komunikacija in sodelovanje med podjetjema večinoma preko ravnatelja ključnih kupcev in nabavnega ravnatelja v podjetju dobavitelja, ostali odnosi sodelovanja pa še niso razviti. Na naslednjih stopnjah se vedno bolj ustvarja partnerski odnos med podjetjema, ki znižuje pomembnost pogajanj med njima. Posledično se tudi odnosi med osebjem obeh podjetij razvijajo v partnerske. Dogaja se, da ravnatelji s ključnimi kupci zelo dobro opravljajo delo na uvodni in začetni stopnji odnosa s podjetjem, niso pa sposobni prilagoditi svojega delovanja na višjih stopnjah, ko podjetji vstopata na partnersko stopnjo ali na stopnjo strateškega partnerstva (McDonald, Rogers, 1998, str. 84). Mnenja o pomembnosti prodajnih in pogajalskih sposobnostih ravnatelja ključnih kupcev so deljena. Predvsem v podjetjih, ki so kupci, prevladuje mnenje, da je le 10 % aktivnosti ravnateljev ključnih kupcev namenjeno prodaji ali pogajanjem. Na drugi strani so ravnatelji ključnih kupcev mnenja, da so te

sposobnosti pomembne, ker so v končni fazi tudi oni plačani od ustvarjenih poslov, ki so posledica povečane prodaje ključnim kupcem (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 749).

Pogajanje je proces, v katerem dve ali več strani skušajo doseči skupen dogovor, ob tem pa velja, da obe strani lahko spreminjata izhodiščne pogoje dogovora, da je predmet dogovarjanja omejen, da hkrati obstaja interes po dogovoru in odprte sporne točke (Rachkam, 1989, 143).

Pogajanja so proces, v katerem skušamo aktivno vplivati na vedenje nasprotne strani, in hkrati proces, v katerem se spreminjajo medčloveški odnosi. Ravnatelj ključnih kupcev je konstantno v pogajalskem procesu, ker želi aktivno vplivati na izboljšanje medčloveških odnosov s ključnim kupcem. Za ravnatelja ključnih kupcev se pogajalski proces začne že s prvim kontaktom s ključnim kupcem. Če prihaja iz znanega in uveljavljenega podjetja, ima kupec že neko predstavo o podjetju ali proizvodih, v nasprotnem primeru pa si bo mnenje ustvaril predvsem na podlagi kontaktov z ravnateljem ključnih kupcev, in sicer od njegovega prvega stika naprej. Za konkreten pogajalski proces je pomembno, da se zaključi v pozitivnem ozračju in je dogovor zadovoljiv za obe strani, saj le-to omogoča nadaljnje poglobljeno sodelovanje. Dosežen dogovor, ki škoduje eni strani, ne omogoča prihodnjega dobrega sodelovanja.

Za vsaka uspešna pogajanja je potrebna dobra predhodna priprava. Pri tem nam lahko pomaga analiza elementov, na podlagi katerih se odločimo za pogajalsko strategijo. Ti elementi so: želja po stabilnosti in obojestranskih koristih, predstave, ki temeljijo na prejšnjih izkušnjah, narava dogovora, ki naj bi ga dosegli, osebnosti, vključene v pogajalski proces, zaznava moči obeh strani, najljubša politika in stil vodenja pogajanj ene in druge strani, klima v pogajalskem procesu in rituali v pogajalskem procesu.

V pogajalskem procesu je potrebno upoštevati pogajalske rituale, ki imajo šest faz. Priprava je najdaljša faza in hkrati tudi tista, ki bo imela največji vpliv na končni izid pogajanj. S pozicioniranjem ob srečanju obe strani predstavita svoje formalne izhodiščne predloge. V fazi raziskovanja, ko so vprašanja odprta in področja definirana, se predstavi neobvezujoče kreativne rešitve le-teh. V fazi integracije so ideje za doseganje dogovora formulirane in ostala odprta vprašanja razrešena. V fazi sklepanja dogovora se obravnavajo še manj pomembna odprta vprašanja, dogovor v obliki paketa pa je med obema stranema sklenjen. V fazi izvrševanja dogovora se dogovorijo še o njegovih morebitnih izpuščenih delih in nadzirajo izvrševanje dogovorjenega. Pomembno je, da se vsaka faza popolnoma razvije in dokonča, nato pa se preide v naslednjo pogajalsko fazo (Burnett, 1993, str. 216).

Med orodja, ki jih uporabljamo v pogajalskem procesu, lahko uvrstimo **moč**, **informacije** in **čas**. V procesu pogajanj je moč predvsem sposobnost premikanja pogajalskega procesa proti končnemu cilju.

V pogajalskem procesu obstaja nekaj bazičnih virov, iz katerih lahko izvira **pogajalska moč**: konkurenca, znanje, strokovno znanje, naložbe, nagrajevanje in kaznovanje, zaznava, moralnost, vztrajnost. Obe strani lahko kot izvor pogajalske moči uporabita **moč konkurence**, ker imata obe podjetji na trgu svojo konkurenco. Pri uporabljanju konkurence kot vira pogajalske moči je običajno v prednosti kupec. Če gre za dolgoročni odnos med njima ter obstajajo velike vstopne ovire za novega dobavitelja in visoki stroški zamenjave dobavitelja, potem se moč konkurence kot vir pogajalske moči precej zniža. Ne glede na to pa podjetje dobavitelj ne bi nikoli smelo podcenjevati tega argumenta in težnje vsakega kupca, da ohranja možnost izbire med dobavitelji. **Moč znanja** kot vir pogajalske moči se nanaša na znanja o proizvodu ali storitvi in predstavitvi njihove uporabnosti za reševanje problemov kupca in za zadovoljevanje njegovih potreb. Dodatna znanja, ki jih lahko koristno uporabimo v pogajalskem procesu, so znanja o proizvodih konkurence, poznavanju zakonodaje, industrije in o tekočih trendih na področju trga s proizvodi ali storitvami, ki so predmet pogajalskega procesa. **Moč strokovnega znanja** lahko poveča pogajalsko moč ene strani. Priporočljivo je, da si pred pogajalskim procesom pridobimo specializirana znanja, ki jih bomo v tem procesu potrebovali, ali pa si poiščemo primerne svetovalec, ki ta znanja ima. V pogajalskem procesu težimo k temu, da povečamo zaznavo naše verodostojnosti v očeh nasprotne strani. Nasprotna stran lahko zmanjša pomen strokovnjakov z zahtevo po enostavnejšem izražanju strokovnega osebjja. Strokovnjaki običajno niso preveč spretni v komunikaciji, kar lahko zmanjša njihovo prvotno verodostojnost. **Moč vlaganja** je lahko pomemben vir pogajalske moči. Potem ko sta obe strani že vložili precej svojega časa in energije za doseganje dogovora, nobena stran ne želi tega popolnoma zavreči in se raziti brez dogovora. Prodajno osebje, ki je že vložilo precej časa in naporov v pridobitev novega kupca, lahko popusti in sklene zanje nezadovoljiv dogovor. Obstaja neposredna povezava med velikostjo naložbe časa in naporov in pripravljenostjo, da se pogajanja zaključijo. Iz tega razloga naj bi se ključna vprašanja razreševala proti koncu pogajalskega procesa, ko sta obe strani že vložili veliko svojega časa in energije v pogajalski proces. **Nagrajevanje in kaznovanje** kot vira pogajalske moči se lahko uporabljata v kontekstu, da druga stran zaznava morebitno grožnjo. Ni nujno, da je ta grožnja v pogajalskem procesu kakor koli nakazana ali izrečena oziroma je bolje, da ni posebej izpostavljena, ker lahko zveni kot ultimat in kvari klimo pogajalskega procesa. Med te grožnje lahko spadajo izbira drugega dobavitelja, ustavitev dobav zaradi neplačanih računov in podobno. Tovrstne morebitne grožnje so drugi stani poznane. Pomembno je, da prva stran v pogajalskem procesu ne izjavi, da katere izmed groženj ne namerava uveljaviti, ker si s tem poslabša pogajalsko pozicijo. **Moč zaznave** se v pogajalskem procesu kaže kot zaznava druge strani, da se pogaja s predstavniki podjetja z veliko finančno močjo, s kreativnostjo, tehnološko naprednostjo in podobnim. Prav tako predobro mnenje o podjetju lahko škoduje, saj podjetje kupec lahko meni, da plačuje preveč za izdelek ali storitev samo zaradi dobrega ugleda podjetja dobavitelja. **Etnični in moralni standardi** so različni glede na kulturne razlike posameznih držav, kar je v mednarodnih pogajalskih procesih potrebno upoštevati. V pogajalskem procesu lahko pridejo v ospredje moralna vprašanja, ko ena stran sicer lahko izkoristi šibkosti druge, vendar bi ob tem ravnala nemoralno. **Vztrajnost** v pogajalskem procesu se pogosto izplača, ker drugi ljudje obupajo

prehitro. Vztrajnost je povezana z močjo vlaganja. Bolj ko si vztrajen, več energije in časa si v nek proces vložil, težje boš ta proces opustil. Običajno tudi stranke cenijo vztrajnost, če se uspe isti proizvod ali storitev prikazati stranki z drugih zornih kotov in v tem procesu zaznati njegovo potrebo, ki bi lahko bila dovolj velika za nakupno odločitev (Burnett, 1993, str. 221).

5.10.1 POSEBNOSTI POGAJANJ S KLJUČNIMI KUPCI ZA BANKE IN ZAVAROVALNICE

Zavarovalnice se pogajajo s ključnimi kupci glede pogojev sklenitve zavarovanj, med katerimi so najpomembnejši cena zavarovanja, vrsta in obseg zavarovanih nevarnosti in višina dogovorjenih samopridržajev. Prav tako so pomembna pogajanja, s katerimi rešujejo posamezne nastale škodne dogodke. Nezadovoljstvo ključnega kupca z višino priznane odškodnine lahko prav tako bistveno vpliva na njun nadaljnji poslovni odnos. Zavarovalnice so na eni strani soočene s svojo konkurenco, na drugi strani pa z omejitvami, ki jih postavlja ocena rizika za posamezno zavarovano nevarnost in s pravili stroke, ki postavljajo merila za ugotavljanje višine škode.

Ključni kupci se z bankami pogajajo predvsem o pogojih za najetje kredita oziroma o pogojih, ki jih banka nudi za depozite ključnega kupca, ki jih le-ta hrani pri njih. Banke in zavarovalnice lahko povečajo svojo pogajalsko moč z dvigom kvalitete svoje storitve, s povečanim vplivom na ključnega kupca, kot je udeležnost v njegovi lastniški sestavi, s prilagojenim informacijskim sistemom in podobnim.

5 SKLEP

Bančni in zavarovalniški sektor se v zadnjem obdobju intenzivno ukvarjata z medsebojnimi združitvami in prevzemi v svojih panogah, prav tako pa tudi iščeta možnosti medsebojnega povezanega delovanja, za kar se v strokovni literaturi predvsem uporablja izraz bančno zavarovalništvo. Z nastankom bolj odprte zakonodaje nastajajo velike finančne skupine, ki nudijo podjetjem in posameznikom široko paleto finančnih storitev. V prihodnje sedanja razdelitev na banke, zavarovalnice in druge subjekte finančnih trgov ne bo več tako razpoznavna.

Glede na zaostrene razmere delovanja na trgu finančnih storitev se iščejo tudi novi organizacijski pristopi, s katerimi bi banke in zavarovalnice lahko poslovale optimalnejše, zadržale obstoječe stranke in pridobile nove. Banke in zavarovalnice lahko uporabi koncept ravnanja s ključnimi kupci, ki vključuje organizacijske in prodajne strategije z namenom doseganja dolgoročnega uspešnega poslovanja med strateškim kupcem ter banko oziroma zavarovalnico kot dobaviteljem finančnih storitev. Osnovne sestavine koncepta ravnanja s ključnimi kupci so: izbor ključnih kupcev, analiziranje ključnih kupcev, izbira primerne strategije za delo z njim, izvajanje procesa za ravnanje s ključnimi kupci za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnega in dolgoročnega odnosa s ključnim kupcem.

V magistrskem delu je povzet koncept ravnanja s ključnimi kupci, ki je posebej uporaben v primeru, ko gre za kompleksne organizacije, kar banke in zavarovalnice nedvomno so. Za uspešno ravnanje s ključnimi kupci moramo prilagoditi strukturo organiziranja podjetja. Ključno vlogo v procesu ravnanja s ključnimi kupci ima ravnatelj ključnih kupcev. Pomembna je njegova zmožnost za gradnjo in razvoj odnosov ter njegove vodstvene in timske sposobnosti. Prav tako je pomemben proces novačenja in selekcije ravnateljev ključnih kupcev in njihovo izobraževanje. Za organizacijo je ključno, da uspešne ravnatelje ključnih kupcev zadržijo. Iz tega razloga naj bi podjetja oblikovala tudi sisteme za zadržanje uspešnih ravnateljev v podjetju. Eden izmed pomembnih faktorjev je tudi izgradnja primernega sistema nagrajevanja za ravnatelje ključnih kupcev. V delu so nakazane posamezne posebnosti pri uporabi koncepta za ravnanje s ključnimi kupci za banke in zavarovalnice.

Dodatno je v delu navedena opredelitev partnerstva s ključnimi kupci in opisane so posebnosti te tesne oblike sodelovanja. Prav tako na globalnem trgu prevladuje potreba po globalnem ravnanju s ključnimi kupci. Pomembna prvina poslovnega procesa je tudi obvladovanje pogajalskih veščin. V delu sem navedel značilnosti pogajanj s ključnimi kupci s poudarkom za bančni in zavarovalniški sektor.

LITERATURA

1. Abratt Russell, Phillip Michael: Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(2002), 5, str. 467–476.
2. Bešter Helena, Kobal Ivan: Bancassurance – izziv prihajajočega stoletja. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 1998, str. 93–106.
3. Birkmaier Urlike: World insurance in 2001. Swiss Reinsurance company, *Sigma* 6 (2002), str. 1–38.
4. Bobek Dušan: Sodobna banka. Maribor: Obzorja, 1989. 179 str.
5. Boncelj Jože: Potreba po gospodarski varnosti. *Ekonomska revija*, Ljubljana, VII (1957), 3, str. 19–60.
6. Boncelj Jože: Zavarovalna ekonomika. Maribor: Založba obzorja, 1983. 351 str.
7. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate financial management (seventh edition). B.k.: South-Western Thomson Learning, 2002, 987 str.
8. Burnett Ken: Strategic Customer Alliances: How to win , Manage and Develop Key Account Business in the 1999's. London: Pitman Publishing, 1993, 273 str.
9. Capon Noel: Key Account Management and Planning. New York: The free press, 2001, 462 str.
10. Carow Kenneth A.: Citicorp–Travelers Group merger: Challenging barriers between banking and insurance. *Journal of Banking&Finance*, 25 (2001), 8, str. 1553–1571.
11. Dimovski Vlado, Volarič Prijatelj Jasmina: Način trženja zavarovalniških storitev. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2000, str. 201–216.
12. Dimovski Vlado, Volarič Prijatelj Jasmina: Trženje zavarovalniških storitev v Sloveniji. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 1999, str. 53–69.
13. Fairlamb David: Insurers take cover The stock slump is just one of the woes hitting Europe's industry. *Business Week*, New York, 2003, 17, str. 70.
14. Flis Slavko: Zbrani spisi o zavarovanju IV. Knjiga. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 1999. 642 str.
15. Heffernan Shelagh: Modern banking in Theory and Practice. Chichester: John Wiley&Sons, 1996. 455 str.
16. Klein Roger A.: Bancassurance in Practice. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, 2001, 40 str.
17. Knebel Eberhard: Soft and hard risk: GE Frankona RE, 2001. 44 str.
18. Jakopanec Levart Renata: Zavarovalništvo: Predpisi Evropske unije o zavarovalništvu, Pravna praksa, Ljubljana, 26. 10. 2000, 29, str.18–19.
19. Laster David: New horizons in insurance and banking. Swiss Reinsurance company, *Sigma* 7 (2001), str. 1–42.
20. LeClair Ken: To sell through banks, LTC agents must build trust. *National Underwriter*, Erlanger, 107 (2003), 10, str. 12.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.

22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1987, 346 str.
24. McDonald Malcolm, Millman Tony, Rogers Beth: Key Account Management: theory, practice and challenges. Journal of marketing management, London, 13 (1997), 8, str. 737–757.
- 24 McDonald Malcolm, Rogers Beth: Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, 185 str.
25. McDonald Malcolm, Rogers Beth, Woodburn Diana: Key customers ; How to manage them profitably. Butterworth-Heinemann. Oxford, 2000, 313 str.
23. McDonald Malcolm: Key Account Management - A Domain Review. The Marketing Review, Westburn Publishers Ltd, 2000, 1, str. 15–34.
26. Meidan Arthur: Marketing Financial Services: Macmillan press Ltd, 1996, 313 str.
26. Millman Tony, Wilson Kevin: Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. Jurnal of business&industrial marketing, 14(1999), 4, str. 328–337.
28. Ojasalo Jukka: Key Account Management at company and individual levels in business-to-business relationships, Jurnal of business/industrial marketing, 3 (2001), str. 199–216.
29. Pardo Catherine: Key account management in the busines-to-business field: a French overview. Jurnal of business & Industrial Marketing, 14 (1999), 4, str. 276–290.
30. Pavliha Marko: Pravni vidiki vključevanja slovenskega zavarovalništva v evropsko unijo: Slovensko zavarovalno združenje, 1998, str. 17–36.
31. Petkovič Marko: Ravnanje s ključnimi kupci v podjetju Siemens. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 129 str.
33. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 390 str.
34. Rackham Neil: Major Account Sales Strategy. New York: McGraw-Hill, Inc., 1989, 218 str.
35. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja. Vodič po predmetu 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 50 str.
36. Rustmann Marco: Insurance Industry in Central and Eastern Europe current trends and progress of preparations for EU membership. Swiss Reinsurance company, Sigma 1(2001), str. 1–35.
37. Shulte Gary: Successful Life Insurance Selling. USA: Earborn Financial Publishing, Inc., 1995. 295 str.
38. Trevor Thomas: Creating successful agent-bank alliances. National Underwriter, Erlanger, 2003, 10, str. 4–5.
39. Wilson Kevin, Millman Tony: The global account manager as political entrepreneur. Industrial Marketing Management, 32 (2003), 2, str. 151–158.
40. Wong Clarence: Bancassurance development in Asia - shifting into a higher gear. Swiss Reinsurance company, Sigma 7 (2002), str. 1–40.
41. Zinkewicz Phil: Banking/insurance combinations grow in number. Rough Notes, Indianapolis, 144 (2001), 9, str. 54–56.

42. Zeithaml Valerie A., Bitner Mary Jo: Services Marketing: McGraw – Hill Companies Inc., 1996, 689 str.

VIRI

1. Bankersalmanac [URL:<http://bankersalmanac.com>], 16. 7. 2003.
2. European Directives [URL:<http://europa.eu.int/>], The European Union On-Line, 14.7.2003.
3. Evropska unija, vodič po EU [http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/], 14. 7. 2003.
4. Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana, 2000.
5. Interno glasilo Zavarovalnice Triglav, D.D. (Obzornik), 1/2004, 20 str.
6. Finance. Licenco izda Banka Slovenije po mnenju AZN: Finance, 2002, 221, 17 str.
8. Letno poročilo 2001. Ljubljana: Bank Austria Creditanstalt, 2001. 77 str.
9. Zavarovalnica Triglav d.d.. [[URL:http://www2.zav-triglav.si](http://www2.zav-triglav.si)], Zavarovalnica Triglav, 1. 10. 2003.
10. Letno poročilo 2001. Lugano: Banka Del Gottardo, 2001. 62 str.
11. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/2001).
12. Predpisi EU o zavarovalništvu 2000. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana. 2000, str. 7–12.
13. Samy Amara: Regulatory Conditions for a BankAssurance Strategy in Europe. Swiss Institute of Banking and Finance, 2001, 130 str.
14. The marketing process company [URL: <http://www.themarketingprocessco.com>], The marketing prosess company, 1. 10. 2003.
15. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/2000).