

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA RAVNANJA S KLJUČNIMI KUPCI V IZBRANEM
PODJETJU**

Velenje, 01. julij 2018

TAJDA LEPKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tajda Lepko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 01.07.2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA.....	3
1.1 Medorganizacijski trgi	3
1.2 Pomen odnosov na medorganizacijskem trgu.....	4
2 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	6
2.1 Opredelitev ključnih kupcev in pristopa ravnanja s ključnimi kupci.....	6
2.2 Temeljni razlogi za uvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci.....	8
2.3 Stopnje pri odnosu med ključnim kupcem in ponudnikom.....	10
2.4 Faze procesa uvedbe pristopa ravnanja s ključnimi kupci.....	13
2.4.1 Prepoznavanje ključnih kupcev	14
2.4.2 Analiza ključnih kupcev	16
2.4.3 Izbira ustrezne strategije za ključne kupce	18
2.4.4 Razvijanje operativnih zmogljivosti in ohranjanje odnosov	19
2.5 Skrbnik ključnih strank in umestitev v organizacijsko strukturo.....	19
2.5.1 Umestitev skrbnika v organizacijsko strukturo	19
2.5.2 Pridobivanje skrbnikov ključnih kupcev	23
2.6 Kompetence in znanja potrebna za uspešnost skrbnika ključnih kupcev....	23
2.7 Odgovornosti in razpored časa skrbnika ključnih strank	27
2.7.1 Vloge in odgovornosti skrbnika	27
2.7.2 Razpored delovnega časa skrbnika.....	31
2.8 Nagrajevanje skrbnika ključnih kupcev in ostalih v skupini	32
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI V IZBRANEM PODJETJU	33
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	33
3.2 Razvoj izbranega podjetja	34
3.3 Trg telekomunikacij v Sloveniji	36
3.4 Metodologija in cilji raziskave.....	37
3.4.1 Namen in cilji raziskave	37
3.4.2 Metodologija raziskave	38
3.4.3 Omejitve raziskave	42
3.5 Rezultati raziskave.....	42

3.5.1	Poznavanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci	42
3.5.2	Zaposlovanje skrbnikov in umestitev v organizacijsko strukturo	44
3.5.3	Naloge skrbnikov	46
3.5.4	Kompetence skrbnikov	48
3.5.5	Nagrajevanje skrbnikov	49
4	POVZETKI UGOTOVITEV TER PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVE.....	51
4.1	Ugotovitve in presoja uspešnosti pristopa ravnanja s ključnimi kupci v danem podjetju	51
4.2	Predlogi za izboljšanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju.....	55
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	57
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlike med sposobnostmi prodajnika in skrbnika.....	22
Tabela 2:	Spreminjanje potrebnih kompetenc pri razvoju odnosa.....	27
Tabela 3:	Idealen raspored časa skrbnika	31
Tabela 4:	Podatki o sogovornikih.....	41

KAZALO SLIK

Slika 1:	Petstopenjski model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem.....	10
Slika 2:	Model metuljčka	11
Slika 3:	Model eden z drugimi	12
Slika 4:	Model tuljave	12
Slika 5:	Model diamantnega tima.....	13
Slika 6:	Matrika KAISM	16
Slika 7:	Veriga vrednosti kupca	17
Slika 8:	Cikel aktivnosti pri kupcu	18
Slika 9:	Tradicionalna hierarhija in KAM hierarhija	21
Slika 10:	Vodstveni spekter pri ravnanju s skrbniki ključnih kupcev	25
Slika 11:	Vloga pristopa ravnanja s ključnimi kupci	30
Slika 12:	Organizacijska struktura izbranega podjetja	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju za skrbnike ključnih strank	1
Priloga 2: Opomnik za globinski intervju za vodstvo	3
Priloga 3: Globinski intervju s sogovornikom 1.....	5
Priloga 4: Globinski intervju s sogovornikom 2.....	13
Priloga 5: Globinski intervju s sogovornikom 3.....	18
Priloga 6: Globinski intervju s sogovornikom 4.....	24
Priloga 7: Globinski intervju s sogovornikom 5.....	28

UVOD

Glavno bogastvo vsakega podjetja so poleg ljudi, ki v podjetju delujejo, zadovoljne stranke. Ravno preko zadovoljnih strank podjetje uresničuje svoje cilje in zadane vizije (Gil, Berenguer & Cervera, 2008, str. 924). Povezanost zadovoljstva strank z zvestobo in tržno uspešnostjo je bila dokazana preko opravljenih številnih raziskav (Bloemer, Odekerken-Schroder & Kestens, 2003). Izvor besede zadovoljstvo izhaja iz latinske besede *satis*, ki pomeni dovolj, ter *facere*, ki pomeni narediti. Če povzamemo, gre za neko zadoščanje oziroma zadostitev (Oliver, 1996, str. 1). Za podjetja je torej izjemnega pomena, da prepoznajo potrebe in želje svojih porabnikov, saj zadovoljstvo vpliva na uspešnost poslovanja. Zadovoljni kupci namreč pogosteje opravljajo nakupe, tisti najbolj zadovoljni pa ostanejo danemu podjetju zvesti (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994, str. 247). Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo stranke lahko opredelimo kot posledico odločitve, ki jo sprejme porabnik kot del izkušenj in je temelj za bodoča dejanja (Damjan & Možina, 1999, str. 42).

Podjetja in organizacije, ki delujejo na medorganizacijskem trgu v svojem portfelju, beležijo odjemalce, ki svoje nakupe opravljajo v večjih količinah in na dolgi rok (Ulaga & Eggert, 2006). Ti kupci so za posamezna podjetja strateško pomembni in zahtevajo, da se z njimi del podjetja, običajno prodajni oddelek, tudi dodatno ukvarja, jih vseskozi spremlja, jim svetuje in z njimi vzajemno sodeluje. Vloga obveznosti in odgovornosti, ki jih imajo ti oddelki, povečini presegajo kompetence prodajnega oddelka (Cheverton, 2012).

Na medorganizacijskih trgih se vse bolj uveljavlja pristop ravnanja s ključnimi kupci. Le-ta naj bi po ugotovitvah Capona (2001, str. 33) vseboval proces izbiranja trenutnih in prihodnjih ključnih kupcev ter razvoja sistema ravnanja in sodelovanja z njimi s ciljem povečanja prihodkov in dobička preko povečane zvestobe kupcev. Podjetja se večinoma ne zavedajo, kaj vse prinese uvedba pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Pomembno je, da imajo skrbniki pri odpravljanju ovir ali zagotavljanjem potrebnih sredstev podporo tudi s strani vodstva. Woodburn (2006, str. 6) meni, da mora biti vodstvo pri umestitvi pristopa ravnanja s ključnimi kupci pripravljeno na zagotavljanje sredstev, podporo in organizacijske spremembe.

Potreba po sistematičnem razvoju pristopa h ključnim kupcem se pojavlja tudi v primeru izbranega podjetja, in sicer slovenskega operaterja z lastno infrastrukturo za IP telefonijo. V letu 2015 je postal tudi virtualni operater mobilne telefonije ter ponudnik rešitev za gostovanje strežniške infrastrukture. Kot ponudnik celovitih informacijsko telekomunikacijskih rešitev deluje na segmentu poslovnih uporabnikov. Sprva je bil v podjetju v smislu delovanja s strankami oblikovan oddelek prodaje. Ob vse večji širitvi storitev, ki so pripomogle k oblikovanju celovitih telekomunikacijskih rešitev za poslovne

uporabnike, so se tekom let srečevali s čedalje kompleksnejšimi odjemalci, ki so ob dani storitvi potrebovali s ponudnikove strani več kot le prodajnika.

Namen magistrskega dela je podati izboljšave, ki bodo pripomogle k večji uspešnosti skrbnikov ključnih strank v danem podjetju. Cilj magistrskega dela je v prvem delu preko analize sekundarnih virov spoznati pristop ravnanja s ključnimi kupci ter nato v drugem delu opraviti primerjavo literature z ugotovitvami, dobljenimi s strani izbranega podjetja. Ugotoviti želim, kje so razlike med teoretičnim in dejanskim stanjem v podjetju ter na kakšen način lahko pripomoremo k večji uspešnosti delovanja oddelka skrbništva ključnih kupcev v izbranem podjetju. Izoblikovala sem pet raziskovalnih vprašanj, ki me bodo usmerjala pri mojem empiričnem delu.

- Kako v izbranem podjetju zasledujejo proces ravnanja s ključnimi kupci ter kako dobro so seznanjeni z osnovami pristopa ravnanja s ključnimi kupci?
- Kako dobro so skrbniki seznanjeni z nalogami, ki so v teoriji navedene kot ključne naloge skrbnikov, in v kolikšni meri le-te opravljajo?
- Koliko časa skrbnik ključnih kupcev nameni razvoju odnosov s ključnimi kupci?
- Kako v podjetju razločujejo skrbnike od prodajnikov ter ali jim je omogočena večja avtoriteta in strateško delovanje pri opravljanju njihovih funkcij?
- Kako so zaposleni zadovoljni in motivirani s trenutnim sistemom nagrajevanja?

V prvem delu magistrsko delo vsebuje podroben teoretično-analitični pregled strokovne literature ter znanstvenih in strokovnih tujih člankov s področja ravnanja s ključnimi kupci. Pri tem delu magistrske naloge sem uporabila družboslovne metode raziskovanja, in sicer deskriptivni pristop. Uporabila sem tudi metodo kompilacije, saj sem poskušala strniti mnenja različnih avtorjev. V drugem delu sem uporabila metodo kvalitativnega raziskovanja, pri čemer sem zbrala primarne podatke preko globinskega intervjuja. Sekundarne podatke sem zbrala preko internih gradiv podjetja. S pomočjo globinskega intervjuja sem želela priti do dejanskih ugotovitev o ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju. Dana metoda raziskovanja je bistveno manj strukturirana kakor kvantitativne metode, raziskovalec ima tukaj manj nadzora nad situacijo, med raziskovalcem in intervjuvancem pa se lahko razvije tudi dialog, ki odpravi nejasnosti, zato je pri tem frazeologija vprašanj manj pomembna (John & Lee-Ross, 1998, str. 125).

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Po uvodnem delu sledijo poglavja s področja medorganizacijskega trženja in podrobnejše celostne opredelitve pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Znotraj poglavja so predstavljena merila za opredelitve potencialnih in ključnih kupcev ter razvoja odnosov. Podrobno so predstavljene vloge, naloge in kompetence skrbnika. Na koncu drugega poglavja je opredeljeno nagrajevanje. V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje in na podjetju temelječa empirična analiza, izvedena preko intervjujev petih sogovornikov, ki v podjetju opravljajo delo skrbnikov in

vodstva. V zadnjem poglavju sledijo ugotovitve in predlogi izboljšav. V zaključku so predstavljene sklepne ugotovitve.

1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA

1.1 Medorganizacijski trgi

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, pri katerih so v vlogi kupcev oziroma odjemalcev vladne organizacije in institucije, ki te izdelke npr. kot surovine vključijo v druge izdelke, uporabijo kot opremo ali preprodajo dalje. Subjekti so torej kupci, ki kupujejo izdelke in storitve z namenom, da bi ustvarili čim višji dobiček, znižali stroške ali zadostili zakonskim obveznostim. Organizacije, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, so razvrščene v naslednje skupne: podjetja, kamor uvrščamo velika podjetja, srednje velika in mala podjetja, ter velike korporacije, institucije in zavodi, kamor spadajo razne izobraževalne in zdravstvene institucije ter državne oziroma vladne organizacije (Hutt & Speh, 2010, str. 3–4).

Medorganizacijski trg je večji kot porabniški. Izdelki so na medorganizacijskem trgu veliko bolj prilagojeni specifičnim kupcem, zelo pomembne pa so tudi druge aktivnosti, kot so implementacija, servisiranje, tehnična pomoč in rezervni deli, ki so pogosto odločilni za sklenitev sodelovanja. Izreden pomen zato pripisujemo osebni prodaji in medsebojnemu zaupanju, ki sta temeljni sestavini trženjske komunikacije med organizacijami (Potočnik, 2002, str. 125). Vedno več je tendence k tesnejšim odnosom ter poudarkov na vzpostavljeni odnos na dolgi rok, ki daje tako dobaviteljem kot odjemalcem večjo skupno korist (Ulaga & Eggert, 2006).

Medorganizacijsko trženje Ford in drugi (2002, str. 6) opredeljujejo kot izbor, razvoj in management odnosov s strankami s ciljem pridobivanja koristi obeh akterjev, tako kupca kot dobavitelja, z upoštevanjem njunih značilnostih in sposobnosti. Najpomembnejša osnova za razlikovanje med medorganizacijskim trženjem in trženjem na trgu končnih porabnikov je po ugotovitvah Coreya (1991, str. 12) namen oziroma cilj uporabe kupljenega izdelka ali storitve. Organizacije na medorganizacijskem trgu kupujejo in prodajajo izdelke in storitve za poslovno sodelovanje, medtem ko na je na porabniškem trgu bistven nakup za lastno porabo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Na medorganizacijskem trgu je prisotno večje število izdelkov kot na porabniškem trgu ter udeležene večje vsote denarja. Glavne razlike med medorganizacijskim in porabniškim trženjem lahko po Kotlerju (2004, str. 216–217) povzamemo kot naslednje:

- manjše število odjemalcev: medorganizacijski trg ima navadno manj odjemalcev kot porabniški trg, nakupi so pogostejši, odjemalci imajo višjo pogajalsko moč;

- odjemalci so večji oziroma nakupujejo večje količine: večino nakupov opravi nekaj kupcev, vrednost nakupa je zato višja;
- tesnejši odnosi med odjemalcem in dobaviteljem: ker je na trgu manj odjemalcev ter imajo le-ti, v kolikor so veliki, tudi večjo moč, se morajo dobavitelji vsakemu odjemalcu tudi prilagoditi s svojo ponudbo. Prilagajanje se odraža tudi v vedno tesnejšem povezovanju;
- geografska osredotočenost odjemalcev: osredotočenost na določena geografska področja omogoča nižje stroške poslovanja;
- izpeljano povpraševanje: povpraševanje, ki je na medorganizacijskem trgu, je posledica povpraševanja na porabniškem trgu. Medorganizacijski tržniki morajo zato analizirati tudi spremembe in dogajanja na področju končnih porabnikov;
- neelastično povpraševanje: spremembe cen le malo vplivajo na nakupne procese in bistveno ne spreminjajo količinskega povpraševanja. Neelastično povpraševanje še posebej beležimo na kratek rok, saj podjetja ne morejo v kratkem času spreminjati proizvodnih procesov;
- nestalno povpraševanje: za medorganizacijske trge je značilno bolj nestanovitno povpraševanje kot za porabniške trge. Porast povpraševanja na porabniškem trgu lahko povzroči bistveno večje povpraševanje na medorganizacijskem trgu;
- bolj strokovno nakupovanje: na medorganizacijskem trgu nastopajo nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati izredno zahtevne pogoje in nabavne omejitve podjetij, kar je bistvena razlika s porabniškim trgom.

Avtorja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 334–338) še navajata, da med bistvene razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom spada tudi vse pomembnejša vloga tehnologije, saj večja prilagodljivost in sodobnost krepita možnosti bolj povezanega sodelovanja.

Na medorganizacijskem trgu torej v vlogi kupca nastopajo podjetja, organizacije ali vladne institucije, katerih namen pa ni zadovoljevanje lastnih potreb oziroma poraba izdelkov in storitev, ampak ustvarjanje prihodkov ter dobička. Gre torej za zadovoljevanje potreb drugih podjetij, za kar pa je izredno pomemben management odnosov in ključna izbira partnerjev (Powers & Reagan, 2007 str. 1235).

1.2 Pomen odnosov na medorganizacijskem trgu

Po drugi svetovni vojni pa vse do 60. let preteklega stoletja se je trženjski splet počasi razvijal do točke, ko je bil predstavljen kot model štirih P-jev. Zrelost industrijske družbe sovпада z vzponom modela trženjskega spleta, postindustrijska družba pa je kasneje uveljavila kar nekaj sprememb. Zahodna gospodarstva so najbolj odražale naslednje lastnosti: trgi so postajali vedno bolj razdrobljeni, kupci niso več več želeli ostajati anonimni in so želeli vedno več individualne obravnave, trgi so postajali vedno bolj zreli in

konkurenca je vedno bolj naraščala ter postala globalna. Ponudba je z uvedbo novih tehnologij omogočala vse manjšo standardizacijo. Medorganizacijsko trženje je pridobivalo vedno večji pomen. Pristop je bil do 1990 polemika številnih debat v literaturi. V splošno rabo ime »medorganizacijsko trženje« ni prišlo vse do leta 1980. V 1990. letih pa je pristop medorganizacijskega trženja pritegnil več pozornosti. Ko klasični model štirih P-jev v okolju ni več dosegal zadanih rezultatov, so številni avtorji zastavili nov pristop trženja. Ta je temeljil na podlagi odnosov in je bil tako v nasprotju s transakcijskim trženjem. Bistvena ugotovitev, ki je požela največ pozornosti, je bila, da je ohranjanje obstoječih kupcev na dolgi rok s pomočjo dolgoročnih odnosov učinkoviteje od pridobivanja novih. Vse večji pomen se pripisuje storitvi za kupca, kakovosti ter samemu trženju (Grönroos, 1999, str. 327–328).

Globalizacija, zrelost trgov v najbolj razvitih državah, potrebe po prilagajanju kupcem, vpliv informacijske in komunikacijske tehnologije ter množično prilagajanje so podjetja prisilila, da so se morala soočiti z novimi dejavniki in prilagoditi nestanovitnemu okolju. Za potrebe preživetja in stabilnosti na trgu so se podjetja odzvala z novimi poslovnimi strukturami, glavno teh so predstavljala partnerstva in strateška povezanost med odjemalci in dobavitelji. Eden izmed tipov strateškega zavezništva, ki se je vzpostavil kot posledica strukturnih sprememb glede na racionalizacijo ponudbe, je pristop ravnanja s ključnimi kupci. Zaradi ohranitve zadovoljstva in zvestobe strank so trženjski strokovnjaki namenili pozornost ravnanju s kupci na način, da se na poslovnih trgih vzpostavi dolgoročni odnos med kupcem in prodajalcem. Ravnanje s ključnimi kupci lahko z vidika trženjskih odnosov opredelimo kot naravni razvoj organizacije, ki je usmerjena v stranke (Gosselin & Heene, 2005, str. 3).

Morgan in Hunt (1994, str. 21–22) opredelita trženje s poudarkom na odnosih (ang. Relationship marketing) kot skupek trženjskih aktivnosti, usmerjenih na vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje odnosov. V vsakem podjetju naj bi bilo deset vrst odnosov, ki pa jih lahko porazdelimo v naslednje skupine:

- odnosi z odjemalci (končnimi in indirektnimi);
- interna partnerstva oziroma poslovne enote znotraj podjetij;
- stranski partnerski odnosi, kot so npr. s konkurenti, državnimi institucijami ipd.;
- odnosi z dobavitelji izdelkov in storitev.

Spremembe so se odražale v spremenjenem načinu trženja izdelkov odjemalcem, in sicer kot večji nakupi, različni popusti ter hkraten pritisk k izboljšavam storitev ali izdelkov, stopnjevanje pritiska na zmanjševanje stroškov in povečanje želja po vzpostavitvi in razvoju partnerstev. Odjemalci so postajali vse bolj zahtevni in geografsko razdrobljeni. Podjetja so, da bi lahko obvladovala tržne razmere, zadolžila enega prodajalca, da se je ukvarjal z določenim številom ključnih kupcev. Ta funkcija je razširila dotedanjo funkcijo prodajalcev. Funkcija je poleg prodaje obsegala še odgovornost za dostavo, usklajevanje

naročil, usklajevanje dejavnosti, usklajevanje in spremljanje naročil, spremljanje inventarja, zagotavljanje namestitve ali inštalacije, zaračunavanje in še številne druge naloge. Potrebno je bilo celovito razumevanje poslovanja z glavnim namenom povečevanja učinkovitosti delovanja ter zadovoljstva ključnih kupcev. Stalno spreminjajoče se okolje in globalizacija podjetjem narekuje, da je za učinkovit nastop na trgu potrebno medsebojno sodelovanje. Bistveni sestavini za uspešno sodelovanje sta zvestoba in zaupanje v odnosu (Gosselin & Heene, 2005, str. 4).

2 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

2.1 Opredelitev ključnih kupcev in pristopa ravnanja s ključnimi kupci

Pristop ravnanja s ključnimi kupci naj bi po navedbah Capona (2001, str. 33) vseboval proces izbiranja trenutnih in prihodnjih ključnih kupcev ter razvoja sistema ravnanja in sodelovanja z njimi, s ciljem povečanja prihodkov in dobička preko povečane zvestobe kupcev. Če želijo podjetja z uvajanjem pristopa ravnanja s ključnimi kupci dodatno pridobiti, je potrebna tehnološka, finančna in organizacijska prilagoditev. Prav tako pa bodo morala biti podjetja pripravljena na način razpolaganja s človeškimi viri, saj so prav ti potrebni za uspeh na dolgi rok.

Pristop ravnanja s ključnimi kupci ni zgolj prodajna tehnika izdelkov in storitev pomembnim odjemalcem. Je nov pristop in sprememba pri ravnanju s kupci, ki so strateškega pomena za rast podjetja. Pristop ravnanja s ključnimi kupci je opredeljen tudi kot naložba virov v ključnega kupca, od katere se pričakuje izjemen donos. Vključuje vodenje različnih funkcijskih timov, ki imajo določene jasne cilje in obveznosti. Skozi željo po nenehnem učenju in analizi kupcev želimo spoznati priložnosti, ki nam prinašajo uspešnost. Pristop ravnanja s ključnimi kupci poskuša vpeljati čim bolj individualno obravnavo kupca, da smo lahko z njim v čim bolj tesnem odnosu ter s skupnim sodelovanjem oblikujemo vzajemno koristnost (Cheverton, 2012, str. 8). Ne gre zgolj za prodajo kupcem, ampak za dejansko vzajemno reševanje problemov in skupnega sočasnega razvoja vrednosti s pomembnimi kupci (Wilson 2015, str 1).

Osnovne sestavine pristopa ravnanja s ključnimi kupci avtor Ojasalo (2001, str. 202) opredeli kot naslednje:

- prepoznavanje in izbira ključnih kupcev;
- spoznavanje in analiza ključnih kupcev;
- načrtovanje strategij, potrebnih za sodelovanje s ključnimi kupci;
- pregled potrebnih operativnih zmogljivosti za razvoj in vzpostavitev dolgotrajnega dobičkonosnega odnosa s ključnimi kupci z vključeno implementacijsko in kontrolno funkcijo.

Pristop ravnanja s ključnimi kupci pomeni vzpostavitev tesnih odnosov, ki obetajo dodano vrednost ne samo ključnemu kupcu, ampak tudi ponudniku. Ponudniki se zavedajo, da morajo najpomembnejše kupce tudi posebej obravnavati. Ponudniki pogosto domnevajo, da je pristop ravnanja s ključnimi kupci le še en način približevanja strankam, ki je lahko prepuščen prodajnim centrom. Dejstvo je, da mora imeti pristop ravnanja s ključnimi kupci ustrezno mesto v korporativni strategiji in vpliv tako znotraj organizacije na kulturo in delovanje kot zunaj v smislu vplivanja na trg (McDonald & Woodburn, 2007, str. 284).

Pridevnik pred terminom »kupec« se nanaša na dve pomembni karakteristiki, in sicer na geografsko prisotnost kupca (lokalno, nacionalno, multinacionalno ali globalno) ter na pomembnost kupca, ki je lahko velik, glavni, ključni ali strateški. Takšna evolucija terminologije izhaja iz dveh razlogov, kot prvega lahko navedemo vpliv globalizacije na odnose med kupcem in prodajalcem skozi zadnji dve desetletji in kot drugega sprejem dejstva, da je potreben poseben trženjski pristop, če želijo dobavitelji povečati svojo konkurenčnost do strateško pomembnih strank (Gosselin & Heene, 2005 str. 7).

Avtorja Gosselin in Heene (2005, str. 18) sta izpostavila nekaj temeljnih opredelitev ključnega kupca glede na različne avtorje:

- **»pomemben kupec«** (ang. Important Account) se nanaša na kupca, čiger nakup je večji od nakupov ostalih kupcev. Kupec je lahko pomemben tudi z drugih vidikov, npr. če je prestižen ali ima neko vodilno vlogo na trgu, se vloga količinskega oziroma vrednostnega nakupa s strani dobavitelja zmanjša. Strateški pomen kupca lahko prepoznamo po vrednosti nakupa, položaju kupca (prestižni, vodilni), širjenju poslovanja tako v smislu na druge trge kot v smislu razširitve ponudbe, tehnološke učinkovitosti ter vrste odnosa (Fiocca, 1982);
- **»veliki kupec«** (ang. Major Account) je kupec, pri katerem pri nakupu sodeluje več ljudi, če kupi vrednostno količino, ki predstavlja velik delež celotne prodaje dobavitelja, če nakupuje tudi za več enot, ki so geografsko oddaljene, ter v kolikor je v ospredju dolgoročen in kooperativen odnos z dobaviteljem. Taki kupci morajo biti popolnoma informirani in oskrbovani (Collety & Tubridy, 1987);
- **»ključni kupec«** (ang. Key Account) je opredeljen kot kupec, ki deluje na medorganizacijskem trgu in je strateško pomemben za dobavitelja (Millman, 1996);
- **»globalni kupec«** (ang. Global Account) se nanaša na kupca, ki je aktiven na globalnih trgih ter ima svojo dejavnost vsaj v dveh ali več regijah oziroma celinah ter je strateško pomemben za dobavitelja. Izraža tudi potencial za prihodnje sodelovanje in skupne naložbe za globalen razvoj. Ta kupec pričakuje, da bo dobavitelj ostal pri neki določeni ceni ter jo bo vzdrževal (Millman, 1996).

Glede na opredelitev lahko strnemo, da so si različni avtorji pomagali z različnimi dejavniki, kako opredeliti ključnega kupca, ter da se niso omejevali samo na velikost kupca.

Gosselin in Heene (2005, str. 8–9) sta podala svoje ugotovitve glede opredelitve ključnega kupca: ključnega kupca je mogoče opredeliti večnamensko; ključne kupce lahko spremljamo preko spremenljivk, kot so: prihodek, dobiček, pomembnost tržnega segmenta, status, pridobljen s ključnim kupcem, inovacijske zmogljivosti kupcev in pomembnost skupnega sodelovanja. Običajno gre za skupek teh lastnosti, ki jih dobavitelj prepozna v strateško pomembnem odjemalcu. Termin je nastal ob zrelosti trga in posledici segmentiranja trga na kupce in pomembne kupce.

Ključni kupci, opredeljeni po Millmanu in Wilsonu (1996, str. 8), so kupci, ki predstavljajo pomemben del obsega prodaje, kupci, ki ustrezajo Paretovem pravilu 20/80, katerikoli kupci, med katere spadajo tudi kupci, s katerimi beležijo pristne odnose na dolgi rok ter za katere obstaja priložnost ali grožnja za prevzem le-teh. Pomembnost za dobavitelja ni nujno ekonomsko merljiva, ključni kupec je lahko tudi podjetje z dobro tržno podobo ali podjetje, ki je uspešno v panogi, kamor želi vstopiti dobavitelj (Pardo, 1999, str. 279).

Pri podjetjih različnih velikosti je prihajalo tudi do napačnega razumevanja pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Kot najbolj pogosto lahko navedemo zahtevo vodstva od kadrovske službe, da poiščejo osebo, ki bo dogovorna za vse probleme in težave, povezane s pristopom ravnanja s ključnimi kupci. Veljala je prepričanost, da je pristop ravnanja s ključnimi kupci le razširitev tipične prodajne funkcije. Napačna predstava pristopa ravnanja s ključnimi kupci se je pojavljala tako v mikro podjetjih kot tudi pri velikih korporacijah (Cheverton, 2012, str. 323).

Podjetja torej želijo v skladu zasledovanja pristopa ravnanja s ključnimi kupci v svojih prodajnih analizah ustvariti portfelj tistih ključnih strank, ki so strateško pomembne za obstoj podjetja. Za obstoj teh strank in dolgoročno uspešno sodelovanje je potrebno, da so za njih odgovorne in vseskozi v interakciji osebe, ki poznajo in razumejo procese in zahteve ter kot rezultat ustvarjajo večjo prodajo, pri čemer stremijo k večji uspešnosti podjetja. Lahko rečemo, da skrbnik opravlja delo z obeh strani in mora med njima uspešno krmariti, da zadovoljuje želje in potrebe, nastale na obeh straneh.

2.2 Temeljni razlogi za uvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci

Hitro spreminjajoče se okolje, iskanje novih rešitev in priložnosti za utrjevanje pozicije na trgu so torej ponudnike in kupce privedli do tega, da svoje odnose še poglobijo. Cheverton (2012, str. 10–11) strne 10 najbolj tipičnih razlogov za uvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci:

- konsolidacija kupcev z vidika moči in strokovnosti;
- enotno obravnavanje in oskrbovanje kupcev na globalni in regionalni ravni ne glede na območje poslovanja;

- vse bolj naraščajoča kompleksnost sprejemanja odločitev kupcev, sploh sorazmerno z velikostjo;
- nove nabavne prakse;
- kompleksnost pri dobavitelju (prodaja preko več različnih poslovnih enot);
- priložnosti za rast zahtevajo opredelitev in prednostno obravnavo pomembnih virov;
- izdelek ne predstavlja več vira konkurenčne prednosti, odnosi med kupcem in dobaviteljem so pomembni;
- želja kupcev, da jim dobavitelji posredujejo rešitev;
- dobavitelj mora pozitivno vplivati na strategijo kupca, mu nuditi vrednost, ki mu je prilagojena, če ne želi biti le eden izmed mnogih;
- pričakovanje, da bo dobavitelj ob nadpovprečnem trudu in prizadevanju za kupca dosegel tudi nadpovprečen rezultat.

Poleg zgoraj omenjenih razlogov za uvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci je Cheverton (2012, str. 14) izpostavil tudi nagrade oziroma koristi pristopa ravnanja s ključnimi kupci, ki se kažejo v naslednjih točkah:

- pomoč podjetju, da učinkoviteje razporedi vire ter tako poskuša doseči večjo donosnost in učinkovitost, ki se kaže ali v zmanjšanju stroškov ali v povečanju prihodkov;
- pomoč k izboljšanju odnosov s kupci ter na ta način povečanje zvestobe kupcev;
- preko najbolj zahtevnih kupcev podjetju pomaga razviti nove sposobnosti;
- pomoč podjetju, da mu pomaga razumeti naravo trga z vidika kupca;
- z boljše opredeljeno ponujeno vrednostjo za ključne kupce pripomore k boljši konkurenčni prednosti;
- pomoč podjetju pri gradnji prihodnosti preko ravnanja z najpomembnejšimi dolgoročnimi naložbami, torej z najpomembnejšimi kupci.

Razloge in prednosti za uvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci sta z vidika dobavitelja Jobber in Lancaster (2000, str. 128–129) strnila v naslednje točke:

- tesen odnos in sodelovanje s stranko. Prodajalec namreč točno ve, kdo so odločevalci in kdo to tisti, ki vplivajo na odločitve. Poleg tega lahko poteka dvosmerna komunikacija, in sicer med tehnično ekipo dobavitelja z inženirji odjemalca;
- učinkovitejša komunikacija in koordinacija: ko kupec naleti na težavo, se obrne na poznano ekipo prodajalca;
- izboljšane aktivnosti poprodaje;
- bolj prodorna prodaja: veliko časa je namenjenega vzdrževanju odnosov, kar pomeni, da lahko prodajalec vpliva na celotno organizacijo odjemalca, za razliko od tradicionalnega pristopa, pri katerem je prodajalec skušal vplivati zgolj preko nabavnika;

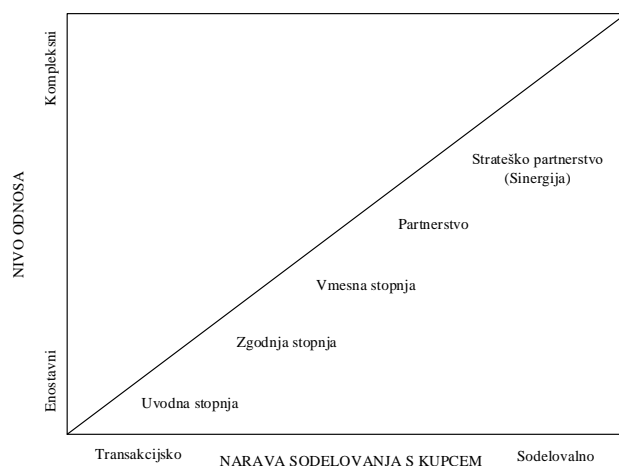
- rast prodaje: po raziskavah se je podjetjem, ki so uvedle pristop ravnanja s ključnimi kupci, to odražalo v večji prodaji;
- možnost napredovanja prodajnikov: preko sistema napredovanja je mogoče, da zagotovimo prodajnikom možnost napredovanja in kariernega izpopolnjevanja;
- nižji stroški preko napovedovanja obsega povpraševanja;
- udejstvovanje na področju raziskav.

2.3 Stopnje pri odnosu med ključnim kupcem in ponudnikom

Odnosi med ključnim kupcem in ponudnikom so torej zasnovani tako, da ponudniki pričakujejo zvestobo kupca, ki prispeva k večjemu dobičku in zniževanju stroškov na eni strani, na drugi strani pa kupec z vsakim dnem bolj pričakuje, da bosta storitev ali izdelek presegala resnično vrednost. Odnosi so dolgoročni z namenom okrepitve na obeh straneh.

Proces razvoja pristopa ravnanja s ključnimi kupci lahko prikažemo z modelom razvoja odnosov med dobaviteljem in kupcem, ki prikazuje razvoj od transakcijskega do integriranega odnosa na sliki 1. Model vključuje pet stopenj razvoja. Nekateri avtorji so dodali še šesto stopnjo, ki se navezuje na prekinitev medsebojnega sodelovanja. S pomočjo modela lahko pripomoremo k razumevanju razvoja medorganizacijskih odnosov (McDonald, Millman & Rogers, 1997, str. 737).

Slika 1: Petstopenjski model razvoja odnosa med kupcem in dobaviteljem.



Vir: McDonald, Millman & Rogers (1997).

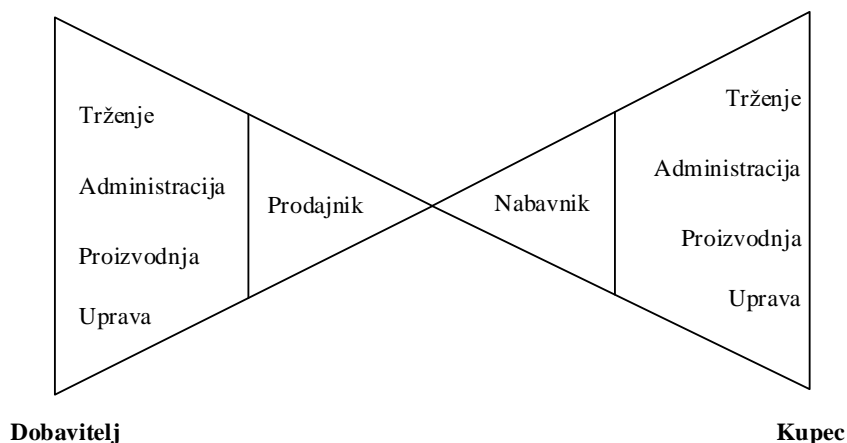
Uvodna stopnja razvoja odnosa (ang. Pre. KAM) je stopnja, na kateri odjemalci še niso ključni kupci. Na tej stopnji gre zgolj za raziskovanje, na kakšen način bo dobavitelj poskušal vzpostaviti komunikacijo s potencialnim kupcem. Dobavitelji skušajo prepoznati nepotencialne kupce od potencialnih. Kupec, ki kupuje konkurenčne izdelke, je dobra tarča za dobavitelja, da pridobi del posla (Millman & Willson, 1995, str. 12).

V **zgodnji stopnji razvoja** (ang. Early KAM) se raziskovanje razširi na iskanje tesnejših možnosti za tesnejše sodelovanje. V tem delu se dobavitelj osredotoča na spoznavanje kulture, motivov ter prepoznavanje prednosti in slabosti konkurence. Izdelane ponudbe s strani dobavitelja so že usklajene in prilagojene kupcu. Odnosi se gibajo h gradnji zaupanja (Millman & Wilson, 1995, str. 12–13).

Ta stopnja je najbolj podobna tradicionalnemu prodajnemu pristopu. Je tudi najbolj pogosta vrsta odnosa med odjemalcem in dobaviteljem. V okviru te in nadaljnjih stopenj so se razvili štirje modeli odnosov s kupci, in sicer metuljček, eden z mnogimi, tuljava in diamantni tim. Modeli se razlikujejo glede na zahtevnost odnosov in vpletene osebe. Od danih okoliščin podjetja je tudi odvisno, kateri izmed modelov mu ustreza, prav tako pa ima dobavitelj kompleksno nalogo, da določi pravi model (Cheverton, 2012, str. 70–73).

Na tej stopnji razvoja je pogost model metuljčka. Lastnost modela metuljček je, da je komunikacija dvosmerna, običajno poteka med prodajnikom na strani dobavitelja in nabavnikom v podjetju kupca. Gre za enostaven odnos, ki je kratkoročen in transakcijski. Odnos je tekmovalen, kar pomeni, da lahko hitro pride do njegove prekinitve. Diskusija o ceni je pogosta. Kot glavne prednosti odnosa lahko navedemo: dobaviteljeva visoka stopnja nadzora, enostavnost modela, saj sta v proces vpleteni samo dve osebi, ter nižji stroški. Slabosti pa so visoka pričakovanja dobavitelja do prodajnika, ki pa lahko kadarkoli zapusti dano funkcijo. Model prikazuje slika 2 (Cheverton, 2012, str. 80).

Slika 2: Model metuljčka

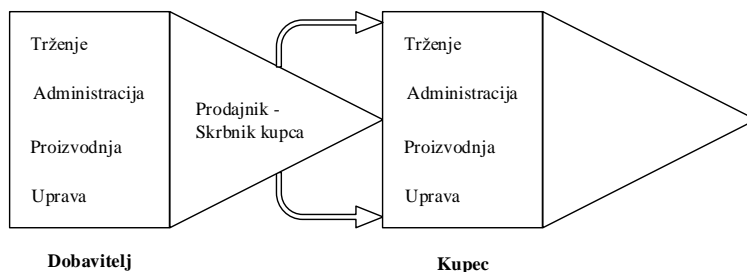


Vir: Cheverton (2012).

Na **vmesni stopnji** (ang. Mid KAM) je v ospredju poglobljanje zaupanja, število stikov na obeh straneh se viša. Odnos se dvigne na višjo raven managementa. V tej fazi se kupec že odloči za primarnega dobavitelja, še vedno pa med njima obstaja šibko zaupanje. Informacije se izmenjavajo omejeno. Najbolj pogosta oblika modela v tej fazi je model eden z mnogimi, predstavljen na sliki 3. Skrbnik že razvije odnose z več osebami v

kupčevem podjetju, vendar pa ti odnosi še niso stabilni. Cena je še vedno zelo pomemben dejavnik nakupovalnega procesa, kljub temu pa dobavitelj stremi k izboljšanju vrednosti za odjemalca (Cheverton, 2012, str. 82).

Slika 3: Model eden z drugimi

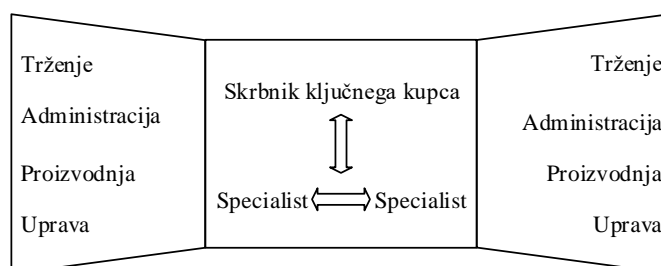


Vir: Cheverton (2012).

Na **stopnji partnerskega odnosa** (ang. Partnership KAM) gre za fazo, kjer je odnos že v zrelem stanju. Kupec v dobavitelju že prepozna partnerja, s katerim si lahko izmenja tudi več poslovnih informacij, tudi delikatnih. Obe strani iščeta in rešujeta probleme (Millman & Willson, 1995, str. 15).

Obe strani morata tudi gojiti vzajemno zaupanje. Dobavitelj običajno že nastopa v vlogi glavnega dobavitelja. V tej fazi pričnemo govoriti o pravem skrbništvu ključnega kupca. Ta odnos pojasnjujemo z modelom tuljave, ki je prikazan na sliki 4. Na tej točki se pojavi skupno strateško načrtovanje, ki stremi v prihodnost. V odnos obeh strani so vpletene različne funkcije, ki pa komunicirajo preko skrbnika. Vse bolj pomembno je medsebojno zaupanje in cena ni več najpomembnejši dejavnik. Prekinitev je zaradi vpetih procesov med obema stranema težja (Cheverton, 2012, str. 83–84).

Slika 4: Model tuljave

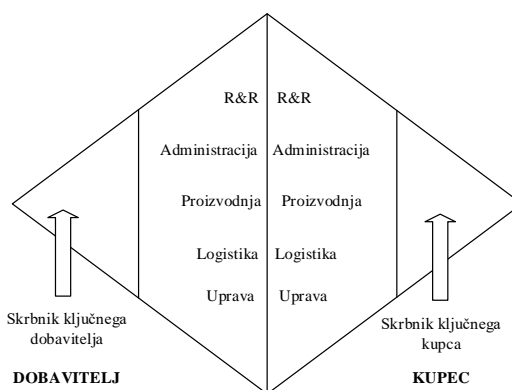


Vir: Cheverton (2012).

Stopnja strateškega partnerstva (ang. Synergistic KAM) označuje zrelo stopnjo razvoja odnosa. Je najrazvitejša stopnja pri odnosu s ključnimi kupci. Posamezniki z različnih oddelkov pričnejo tvoriti tim, na čelu katerega je skrbnik ključnih kupcev. Tim intenzivno sodeluje s timom na drug strani. V tej fazi podjetji začneta delovati kot eno, nista več dve

ločeni organizaciji, ampak del večje entitete. Za to stopnjo je značilen model diamantnega tima. Posamezne funkcije podjetij so povezane, delajo na skupnih projektih. Timi so lahko sestavljeni iz manjšega ali večjega števila ljudi, odvisno od tega, kako veliki sta sodelujoči podjetji. Odnosi temeljijo na zaupanju, pretoku informacij, vzpostavljeno je dobro komunikacijsko omrežje, omogočena so tudi morebitna skupinska izobraževanja ali usposabljanja, stiki so zagotovljeni na vseh ravneh od operative do vrhnjega managementa. Obe strani sooblikujeta poslovne načrte in dolgoročneje ponudbe ter pogodbe. Dobavitelj poskuša čim bolj izboljšati ponujene vrednosti za kupca. Izstopne ovire so močne, saj je zelo močna medsebojna odvisnost. Ta model omogoča največ pretoka znanja, s čimer se ustvarja konkurenčna prednost in visoka varnost odnosa. Model je prikazan na sliki 5 (Cheverton, 2012, str. 86–87).

Slika 5: Model diamantnega tima



Vir: Cheverton (2012).

Podjetje mora torej glede na vrsto odnosa izbrati določeni model in delovati znotraj njega. Različni modeli zahtevajo tudi različne vire ter imajo svoje prednosti in slabosti, zato mora podjetje ustrezno izbrati in se prilagajati razmeram.

V literaturi je omenjena tudi šesta stopnja, imenovana razdvajanje odnosa (ang. Uncoupling KAM), ki je posledica tega, da ključni kupec ne vidi koristi, ki jih prinese pristop ravnanja s ključnimi kupci. Med najpogostejše razloge za razdruževanje so spremembe na trgu, sprememba lastništva, kultura, organiziranost, pomanjkljivi odnosi, pomanjkanje kompetenc in spretnosti skrbnika, nezaupanje in nedoseganje zastavljenih ciljev (Millman & Willson, 1995, str. 13).

2.4 Faze procesa uvedbe pristopa ravnanja s ključnimi kupci

Dandanes vse več podjetij razvija in uvaja pristop ravnanja s strateško pomembnimi strankami. Izvajanje pristopa zahteva konfiguracijo dejavnosti, udeležencev in virov, namenjenih ključnim kupcem, kar predstavlja velik izziv za vodstvene prakse. Podjetja

pogosto podcenjujejo temeljne organizacijske spremembe, potrebne za uspešno izvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Pristop ravnanja s ključnimi kupci namreč sestavlja management odnosov z akterji, ki presegajo meje podjetij, kot tudi management odnosov z akterji znotraj podjetja (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2017).

Model ravnanja s ključnimi kupci zahteva vrsto elementov, ki si morajo slediti za uspešno uvedbo. Po analizi podjetja in načrtovanju vpeljevanja modela različni avtorji, med njimi tudi Ojasalo (2001, str. 202), govori o štirih elementih ravnanja, in sicer o:

- identifikaciji ključnih kupcev,
- analizi ključnih kupcev,
- izbiri ustrezne strategije za ključne kupce in
- vzpostavitvi, razvoju in ohranjanju odnosov s ključnimi kupci.

2.4.1 Prepoznavanje ključnih kupcev

Prepoznavanje oziroma identifikacija ključnih kupcev pomeni predvsem odgovor na vprašanje, kateri obstoječi ali potencialni kupci so strateško pomembni za podjetje zdaj in v prihodnosti. Preden podamo odgovor, si moramo razjasniti, kakšna so merila in kriteriji, da ugotovimo, katere stranke so strateško pomembne (Ojasalo, 2001, str 202).

Campbell in Cunningham (1983) sta za prepoznavanje ključnih kupcev podala naslednja merila:

- obseg prodaje,
- uporaba strateških virov,
- časovno trajanje odnosa,
- delež dobavitelja pri kupčevih nakupih in
- dobičkonosnost, ki jo ima dobavitelj zaradi kupca.

Krapfel, Salmond in Spekman (1991) razpravljajo o strateškem pristopu k ravnanju z odnosi med kupci in dobavitelji ter predlagajo štiri specifične dejavnike na strani kupca za vrednost odnosa, ki odražajo privlačnost kupcev:

- kritičnost: stopnja tržne ali tehnične zamenljivosti blaga ali storitve ter prispevane marže (kritično blago je bolj profitabilno; tržne in tehnične kompetence prodajalca in strateška pozicija prodajalca na ključnem trgu);
- količina: kupci, ki konzumirajo bolj kritične izdelke, so višje vrednoteni;
- zamenljivost: stroški izgube trenutnega partnerja in iskanje novega;
- merjenje kupčevih aktivnosti, ki zmanjšujejo stroške notranjih procesov.

McDonald, Millman in Rogers (1997) opredeljujejo še naslednja merila, in sicer povezanost z obsegom ali statusom in finančne pomisleke. Cheverton (2012, str. 275–278) kot merila za presojo privlačnosti kupcev navaja:

- velikost: količina prodaje, vrednost prodaje, dobiček;
- potencial za rast: količina prodaje, vrednost prodaje, dobiček;
- bonitetna oziroma finančna stabilnost: prihodnost – obeti, ali bodo kupci dolgoročno zmožni in sposobni plačevati račune;
- dostopnost: geografska dostopnost, odprtost, vsečnost;
- tesnost obstoječih odnosov;
- strateška usklajenost: ali imajo enak pogled na svet, kakšni so cilji in vizija ključnih kupcev;
- stopnja sprejemanja novosti: ali hitro sprejemajo nove ideje;
- zaznava vrednosti vaše ponudbe;
- število dobaviteljev, s katerimi posluje;
- podoba – moč in konkurenčni položaj kupca (npr. tržni ali tehnološki vodja, ugled);
- potencial za naše učenje in izboljšave.

Kupci na medorganizacijskem trgu, ki so torej strateško pomembni za obstoj dobaviteljevega podjetja, so ključni kupci. Strateško pomembnost veliko število podjetij ocenjuje preko Paretovega načela, in sicer, da 80 % prodaje ali dobička ustvari 20 % kupcev (Millman, 1996).

Glede identifikacije ključnih kupcev Helfert in Vith (1999, str. 554) navajata tri razloge, zakaj podjetja vzpostavljajo tesnejši odnos. Kot prvi razlog je prodaja. Primarni namen je torej prodaja izdelka ali storitve. Pomembnost kupca dobavitelj spremlja preko obsega prodaje odjemalcu. Prav tako so lahko merilci tudi ponavljajoči se nakupi ter rast. Strateški kupci tudi prispevajo k razvoju in sodelujejo pri nadgradnji obstoječih izdelkov. Kupce lahko preko obojestranske koristi vključimo v proces razvoja, saj nam s svojim znanjem in potrebami večkrat stopajo naproti. Kupci nam lahko preko razvejane mreže omogočijo tudi dostop do novih trgov.

Ob izbiri meril za izbiro ključnih kupcev je potrebno pričeti s procesom razvrstitve le-teh. Zbrana merila se uredi po pomembnosti in se jim doda določeno utež z vidika prodajalca. Za vsakega ključnega kupca prodajalec poda ovrednotenje na podlagi zbranih meril. Ob pomnožitvi teh vrednosti z merili dobi prodajalec vsoto vseh točk. Za vsakega kupca lahko nato izračunamo, kakšna je raven pomembnosti in kako privlačen je kupec (Kumar & Reinartz, 2012, str. 267).

Cheverton (2012, str. 271–274) razvrstitev ključnih kupcev podaja preko matrike identifikacije in izbire ključnih kupcev (ang. Key account identification and selection matrix, v nadaljevanju KAISM). Matriko KAISM sestavljata dve dimenziji, pri čemer

navpično os predstavlja privlačnost kupca za dobavitelja, vodoravna os pa prikazuje dobaviteljevo privlačnost za kupce (kako kupci vidijo dobavitelja v primerjavi s konkurenti) ali relativni položaj podjetja kot dobavitelja. Ti dve osi razvrščata kupce v štiri skupine, ki predvidijo potrebne vire. KAISM matrika je prikazana na sliki 6.

- Ključni kupci so tisti, pri katerih je prisotna obojestranska privlačnost. Obojestranska privlačnost obravnava dobavitelja kot močnejšega v primerjavi s konkurenti. Tem kupcem moramo nuditi veliko pozornosti, saj imajo velik vpliv na dobavitelja v prihodnosti.
- Ključni kupec v razvoju predstavlja tistega kupca, ki trenutno bolj ceni konkurenta in jim daje prednost, vendar pa imajo dobavitelji do takšnih kupcev velike ambicije. Dobavitelj ima cilj, da se kupcem čim bolj približa in ugotovi njegove potrebe. So zahtevni kupci, ki pa, v kolikor jih dobavitelj zna zadovoljiti, predstavljajo veliko naložbo in to dolgoročno tudi vračajo.
- Kupec, ki ga ohranjamo, opredeljuje kupca, ki je podjetju zvest že nekaj let. Podjetje naj bi svojo energijo usmerilo v kupce, s katerimi razvijajo odnose.
- Priložnostni kupci za podjetje ne predstavljajo privlačnih kupcev. Na te se podjetje obrne, ko je potrebno kratkoročno prodati večjo količino.

Slika 6: Matrika KAISM

		Relativni položaj našega podjetja kot dobavitelja/ privlačnost dobavitelja	
		Šibak/majhna	Močan/velika
Privlačnost kupca	Velika	KLJUČNI KUPEC V RAZVOJU	KLJUČNI KUPEC
	Majhna	PRILOŽNOSTNI KUPEC	KUPEC, KI GA OHRANJAMO

Vir: Cheveton (2012).

2.4.2 Analiza ključnih kupcev

Poznavanje ključnega kupca je zelo pomembno za izvedbo pristopa ravnanja s ključnimi kupci. S pomočjo podrobnih analiz se lahko zavarujemo pred morebitnimi nevarnostmi in stroški ter prepoznamo prednosti v smislu povečevanja prodaje. Po identifikaciji ključnih kupcev sledi torej analiza ključnih kupcev, ki jih McDonald in Woodburn (2007, str. 178) opredelita med naslednjimi dejavniki:

- **analiza petih konkurenčnih silnic v kupčevi panogi** vključuje naslednjih pet elementov: rivalstvo med obstoječimi tekmeci, nevarnost vstopa potencialnih kupcev, nevarnost vstopa substitutov, naraščajoča pogajalska moč kupcev in naraščajoča moč

dobaviteljev. Potrebno je razumevanje delovanja vsake silnice na kupca. Dobavitelj mora kupcu pomagati dosežati konkurenčno prednost, preprečiti vstop novih tekmecev ter biti v pomoč pri tem, kako zmanjšati moč ostalih dobaviteljev in odjemalcev;

- **analiza konkurenčnih prednosti in slabosti kupcev:** poimenujemo jo tudi SWOT analiza, ki omogoča razčlenitev prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, s katerimi se kupci na trgu soočajo;
- **finančni položaj:** potrebna je ocenitev nekaterih merilcev, kot so neto dobičkonosnost prodaje, dobičkonosnost sredstev, kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient;
- **kupčeva veriga vrednosti:** analiza, s katero ugotovimo, katera izmed petih glavnih dejavnosti daje možnost za diferenciacijo in nižanje stroškov kot temeljni osnovi konkurenčne prednosti. Veriga vrednosti je prikazana na sliki 7. Poleg infrastrukture, ravnanja z ljudmi, tehnološkega razvoja in nabave jo sestavlja še pet primarnih dejavnosti, ki so: vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, trženje in prodajne storitve.

Slika 7: Veriga vrednosti kupca



Vir: McDonald & Woodburn (2007).

- **analiza nakupnega procesa kupcev** je analiza, ki definira, za kakšne vrste nakupov gre: rutinski ponovni nakupi, prvi nakupi ali prilagojeni ponovni nakupi. Tukaj so zajete tudi opredelitve odločevalnih enot;
- **analiza gibanja prodaje določenemu kupcu v preteklem obdobju** razkriva razloge, ki so to gibanje pogojevali; ter
- **analiza zahtevnosti zadovoljevanja potreb določenega kupca glede ostalih dobaviteljev,** s katero ugotovimo, v čem je dobavitelj boljši od konkurence, v čem slabši in kakšen je trenutni trend.

Kupce je potrebno zelo dobro poznati, da lahko obojestransko čim bolj zadovoljujemo potrebe in ustvarjamo dobiček. Kupca je potrebno poznati bolj kot samega sebe, saj

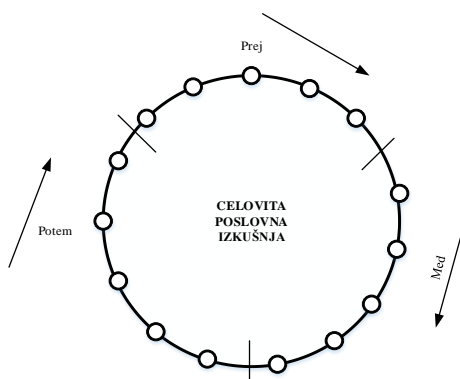
velikokrat še kupec sam ne ve, kaj želi. Dobavitelj si mora za čim boljše prepoznavanje oziroma poznanje kupca odgovoriti na naslednja vprašanja (Cheverton, 2012, str. 225):

- Se kupci srečujejo s problemi pri načinu kupovanja pri njih?
- Se kupci srečujejo s problemi pri prevzemih in uporabi danih izdelkov ali storitev?
- Se kupci soočajo s težavami prodaje svojih izdelkov ali storitev na svojih trgih?

Cheverton (2012, str. 225–227) predlaga, da si dobavitelj pri analizi kupca pomaga s ciklom aktivnosti pri kupcu. Cikel aktivnosti lahko vidimo na sliki 8. Pri danem ciklu imamo tri faze, in sicer:

- faza »prej«, v katero so vključene vse aktivnosti, ki se izvajajo, preden pride do oddaje naročila dobavitelju. V to fazo štejemo določitev potreb, pogajanja, predhodne raziskave trga in dobaviteljev;
- v fazo »med« štejemo vse aktivnosti, ki so potrebne do izdelave izdelka na strani kupca, med te lahko štejemo naročanje blaga, kontrole kakovosti ipd.;
- v zadnjo fazo »potem« pa so vključeni vsi koraki, ki se vežejo na dobaviteljev izdelek in ki jih izvajamo pri končni prodaji izdelkov na trg.

Slika 8: Cikel aktivnosti pri kupcu



Vir: Cheveton (2012).

2.4.3 Izbira ustrezne strategije za ključne kupce

Izbira strategije se močno razlikuje od moči prodajalca in ključnega kupca. Dobavitelji so pogosto postavljeni v položaj, ko ne morejo strategij kar sami prostovoljno določati, saj morajo slediti poslanstvu za ohranitev kupca (Ojasalo, 2001, str. 204).

Strategije se glede na različno razvrščene kupce med seboj razlikujejo. V skladu s prej omenjeno KAISM matriko lahko po McDonald in Rogers (1998, str. 67) določimo različne strategije ravnanja, za vsako polje matrike posebej:

- ključni kupec razvoju: za zelo privlačne kupce je primerna strategija razvoja. Gre namreč za kupce, preko katerih ima dobavitelj možnost, da svojo prodajo še poveča oziroma izboljša svoj konkurenčni položaj;
- ključni kupec: gre za zanimive kupce, pri katerih mora podjetje premisliti, na kakšen način lahko svoj položaj še izboljša. V kolikor gre za kupce, pri katerih je podjetje že doseglo ugodni položaj, je primerno zasledovati strategijo obrambe, ki skuša te kupce ohranjati;
- kupec, ki ga ohranjamo: ti kupci so donosni, sicer pa niso zelo privlačni. Zanje je primerna strategija vzdrževanja, vsekakor pa prekomerna vlaganja v odnose z tovrstnimi kupci niso primerna;
- priložnostni kupec: ti kupci za podjetje kot dobavitelja niso privlačni. Smotrna je strategija žetve, ki pomeni poslovanje brez vlaganja v njih, dokler še prejemajo naročila, ki prispevajo h kritju. V kolikor se to ne izide, je primerna strategija umika.

Campbell in Cunningham (1983) razglabljata o razporejanju moči v odnosu kupca in prodajalca, glede na to, koliko dobaviteljev in kupcev deluje na istem trgu. Kot nekatere oblike alternativ z vidika vpliva dobaviteljev na pristop ravnanja s kupci lahko izpostavimo naslednje: izogibanje močnim odjemalcem, premoč na podlagi konkurenčnih prednosti, partnerski odnos in prilagoditev.

2.4.4 Razvijanje operativnih zmogljivosti in ohranjanje odnosov

Za potrebe dolgoročnega razvijanja odnosov je zelo pomembno močno sodelovanje med obema akterjema. Podjetje mora vseskozi imeti posluš za potrebe svoje stranke, hkrati pa razviti zmogljivosti, da lahko tem potrebam zadosti. Razvijanje operativnih zmogljivosti se nanaša predvsem na prilagajanje in razvoj zmogljivosti, povezanih z izdelki in storitvami, organizacijsko strukturo, izmenjavo informacij in posamezniki (Ojasalo, 2001, str. 204).

Za uspešno zadovoljitev potreb je včasih potrebna organizacijska prilagoditev, izboljššan prenos informacij in znanj ter tesnejša povezanost med zaposlenimi, ki bodo komunicirali s kupcem (Araujo, Dubois & Gadde, 1999). Izjemnega pomena je izbor, izločitev, presoja in shranba informacij o podjetjih, strategijah, vizijah in ciljih ter potencialnih partnerjih. Močna odvisnost od uspešnosti doseganja slednjega pa se kaže v doseženem zaupanju strank do podjetja skozi čas (Walter, 1999).

2.5 Skrbnik ključnih strank in umestitev v organizacijsko strukturo

2.5.1 Umestitev skrbnika v organizacijsko strukturo

Prehod iz tradicionalne prodajne službe v pristop ravnanja s ključnimi kupci je izziv, ki vključuje dolgoročni večstopenjski proces in zahteva spremembe organizacijskih struktur

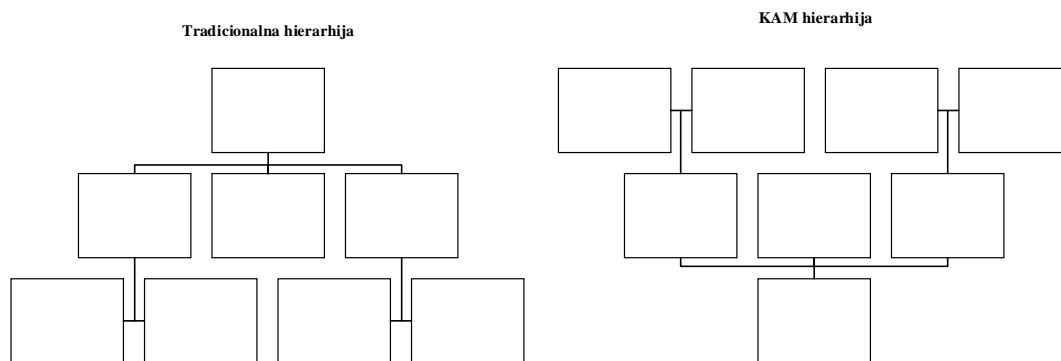
in postopkov (Guenzi & Storbacka, 2015). Uvedba pristopa ravnanja s ključnimi kupci je strateška odločitev, ki lahko vodi v močne in dobičkonosne odnose s ključnimi kupci, vendar lahko povzroči napetost in dileme tako na strateški kot na operativni ravni v podjetju (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014). Uvedba pristopa ravnanja s ključnimi kupci po navadi zahteva oblikovanje posebnih skupin, ki so ustvarjene z namenom usklajevanja interakcij na dnevni bazi. Vse to pa se odraža tudi v spremembah in posledicah, ki so vidne v organizacijski strukturi in komunikaciji (Millman & Wilson, 1995, str. 18).

Podjetja se večinoma ne zavedajo, kaj vse prinese uvedba pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Ne gre zgolj za aktivnost ene osebe, ki deluje kot skrbnik na dodeljenem delovnem mestu. V kolikor so skrbniki prepuščeni sami sebi, lahko to pomeni veliko škodo za podjetje, pri čemer gre ali za izgubo zaposlenih ali za izgubo ključnih kupcev. Pomembno je, da je vodstvo pri umestitvi pristopa ravnanja s ključnimi kupci pripravljeno na zagotavljanje sredstev, podporo in organizacijske spremembe (Woodburn, 2006, str. 6).

Dosedanje študije kažejo, da je glavni izziv pri pristopu ravnanja s ključnimi kupci porazdeljevanje virov drugih enot v notranjosti organizacije do dosega polnih kapacitet celovitega pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Vodstvo mora prerazporediti in usmerjati tok virov v omrežju znotraj podjetja, ki običajno vključujejo tokove sredstev (organizacijske veščine), informacijske tokove (prenos znanja) in statusne tokove (moč in zavezanost) (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016).

Po Chevertonu (2012, str. 315–318) naj bi bil največji nasprotnik pristopa ravnanja s ključnimi kupci na silosih temelječa organizacijska struktura. V takšni strukturi so namreč pristojnosti ter naloge in dolžnosti strogo opredeljene. Vsak silos poroča vrhu, le-ta je običajno uprava, med njimi pa ni komunikacije in interakcije. Na sliki 9 je prikazana razlika med tradicionalno hierarhijo in hierarhijo pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Tradicionalna hierarhija na vrh postavlja menedžerja, na dnu so zaposleni, ki komunicirajo s kupci. V hierarhiji pristopa ravnanja s ključnimi kupci pa je situacija obrnjena, in sicer so zaposleni, ki komunicirajo s kupci, zgoraj, managerji pa na dnu. Pristop ravnanja s ključnimi kupci se osredotoča poleg ključnih kupcev tudi na kazalnike uspešnosti poslovanja in procese odločanja. Podjetja, ki sicer delujejo v tradicionalnih hierarhijah in ne želijo močno posegati v organizacijsko strukturo, naj torej postavijo strukturo navzdol, saj so tako potem silosi postavljeni pravilno v smeri kupca. Glavno dejstvo hierarhije pristopa ravnanja s ključnimi kupci je torej narediti takšno strukturo, ki bo čim bolj pomagala tistim zaposlenim, ki imajo opravka s kupci.

Slika 9: Tradicionalna hierarhija in KAM hierarhija



Vir: Cheverton (2012).

Pri vpeljavi pristopa ravnanja s ključnimi kupci je potrebno glede notranje organizacije opredeliti naslednje dileme, ki se porajajo, in sicer je kot prvo od teh število ravni, na katerih bomo v podjetju izvajali pristop. Pristop lahko namreč izvajamo na eni ravni, torej centralizirano, ali na več ravneh v podjetju, torej decentralizirano. Potrebno je določiti število skrbnikov na določeni ravni. Običajno gre za manj skrbnikov na višjih ravneh in obratno. Potrebno je tudi določiti, koliko skrbnikov ključnih kupcev lahko vodi en vodja. Po literaturi naj bi bilo optimalno število od pet do sedem. Predvsem je ta tematika aktualna pri razvejanemu pristopu. Zadnje vprašanje pa se nanaša na številko kupcev, ki jih lahko oskrbuje en skrbnik. To število je odvisno od zahtevnosti in ravni, na kateri se izvaja pristop, od panoge ter ključnih kupcev. Bolj kompleksne kot so naloge, manjše število ključnih kupcev naj bo v oskrbi enega skrbnika (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 319).

Pri vpeljevanju modela in umeščanju skrbnika se prične pogosto pojavljati tudi dilema o tem, ali naj bo skrbnik na ravni prodajnikov, ali pa se uvede nova organizacijska raven v organizaciji. V teoriji obstajata dva modela, pri čemer najenostavnejši model skrbnika uvršča v prodajno službo. Pri tem modelu so skrbniki kot del prodajnega osebja podrejeni vodji prodaje. Slabosti pri danem modelu so, da skrbnik nima določene moči ter nima možnosti povezovanja in koordinacije z ostalimi funkcijami v podjetju ter z vodilnimi. Lahko se tudi zgodi, da ostali zaposleni začnejo gledati nanj kot na nepomembnega, pogosteje v situacijah, ko podjetje nima razdelanih ločenih nalog in znanj za skrbnika. Drugi model je vpeljava nove organizacijske ravni. V tem primeru je potrebno skrbno načrtovanje in priprava celotnega postopka. Podjetje ključne kupce celostno dodeli skrbnikom. Skrbniki so podrejeni vodji skrbnikov, le-ti so glede na položaj na isti ravni kot vodje prodajnikov in indirektno podrejeni vodstvu podjetja. Pomembna je tudi lokacijska bližina skrbnikov kupcem. Skrbnik naj bi bil čim bližje svojemu ključnemu kupcu, tudi kadar skrbnik obdeluje večino kupcev, mu naj bi bili le-ti čim bližje (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 319–322).

Pristop ravnanja s ključnimi kupci vključuje razvoj in izvajanje strategije, usmerjene v enega ali nekaj strateško pomembnih strank podjetja. Zato se oddelek oziroma enota razlikuje od drugih oddelkov podjetja, ki so organizirani na podlagi spremenljivk, kot so povprečne stranke, izdelki, procesi ali projekti. Stopnja razlikovanja med oddelki naj se preuči preko naslednjih postavk: določiti se mora stopnjo formalizirane strukture, stopnjo usmerjenosti k drugim oddelkom, časovno usmerjenost, stopnjo usmerjenosti k cilju, jezikovno ali semantično usmerjenost in stopnjo motivacijske naravnosti (Pardo, Ivens & Wilson, 2014). Glede na nedavno analizo študije primerov z obsežno evropsko industrijsko družbo avtorji predlagajo proces v štirih korakih, ki povezuje pristope vgradnje, diferenciacije, integracije in poravnave, ki diagnosticira ovire za izvajanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Glavno sporočilo predlaga vodstvu, da sledijo naslednjemu: po definiciji diferencirajo pristop ravnanja s ključnimi kupci, ki zahteva integracijo, ki jo je mogoče doseči skozi prakso usklajevanja okvirjev, povezovanje vrzeli zaradi visoke stopnje razlikovanja in nezadostne potrebe po odkrivanju ter procesni model, ki pomaga diagnosticirati in očistiti integracijske vrzeli in razviti protiukrepe (Leischnig, Ivens, Niersbach & Pardo, 2017, str. 65).

Še vedno v svetu velikokrat naletimo na prepričanje, da je skrbnik le stopničko višje od prodajalca oziroma njegova nadgradnja. Kadrovske službi je bila tako velikokrat zaupana naloga, da najde osebo, ki bo lahko vse zahtevane naloge kot super junak izpolnjevala sama. Vendar pa se je skozi čas pokazalo, da se znanja med določenima skupinama zelo razlikujejo in da ne gre zgolj za nadgradnjo prodajnih znanj. Cheverton (2012, str. 323–324) je podal, kako se sposobnosti med danima vlogama razlikujeta in katere so pričakovane spodobnosti. Pričakovane sposobnosti prodajnika so bolj priučene narave, medtem ko je pri skrbnikih potrebno strateško mišljenje in velika mera strokovnosti. Razlike so podane v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med sposobnostmi prodajnika in skrbnika

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

Vir: Cheverton (2012).

2.5.2 Pridobivanje skrbnikov ključnih kupcev

Podjetje mora po opredelitvi strategije in glede na potrebe poiskati skrbnika z danimi kompetencami. Skrbnika lahko najde v podjetju, v katerem je zaposlen in že ima določena znanja, ali pa ga poišče izven podjetja. Vsekakor mora preko ocenjevalnih krogov ter intervjujev pokazati potrebne kompetence. Pri izbiri in zaposlitvi skrbnika mora biti podjetje izjemno pazljivo, sam ima ta naloga izjemno odgovornost in si podjetje nikakor ne sme privoščiti nekompetentnega skrbnika.

Kadar podjetja v svojem notranjem okolju ne najdejo osebe, ki bi lahko ustrezala zahtevam skrbnika, se odločijo za zunanje iskanje. Običajno se podjetja obrnejo na tiste, ki so to delo že opravljali, po možnosti v sorodni panogi ali konkurenci. Kot začetna težava pri takem izboru se pojavi ob nepoznavanju organizacijske klime in delovanja podjetja. V kolikor se želi podjetje temu izogniti in ima znotraj vire, ki ustrezajo kompetencam skrbnika, se naj posluži notranjega iskanja. Najbolj utečen pristop je torej iskanje med prodajniki, ki že imajo odnos s ključnimi kupci. Kljub temu pa je mogoče, da prodajno osebje ne bo kos obveznostim in nalogam skrbnika. Skrbnika namreč definirajo drugačne lastnosti kot prodajno osebje. Podjetje lahko skrbnika ključnih kupcev poišče tudi preko ostalih oddelkov, saj le-ti že poznajo podjetje in so prav tako že utečeni, ali pa med mladimi, ki si preko skrbništva pridobijo ogromno izkušenj, ki jim služijo tudi kasneje (Capon, 2001, str. 117).

2.6 Kompetence in znanja potrebna za uspešnost skrbnika ključnih kupcev

Skrbnik ključnih kupcev je v podjetju ena pomembnejših funkcij. Zaupana mu je odgovornost do največjih in najdonosnejših kupcev, od katerih je odvisna tudi prihodnost podjetja. Skrbnik mora v dobrobit zadovoljstva obeh strani delovati kot posrednik med interesi podjetja in kupcev. Ti interesi so pogosto tudi nasprotni, zato je prav skrbnik tista oseba v podjetju, ki skrbi za usklajevanje interesov in s tem za dolgoročno zadovoljstvo na obeh straneh.

Skrbnik bo pri svojem delu najbolj uspešen, v kolikor bo zadovoljil potrebe na obeh straneh, s tem da bo prisluhnil potrebam kupca, hkrati pa vzpostavil zaupanje in spoštovanje, vzpostavil celoten sistem delovanja in vnesel v svoje delo tudi navdušenost nad svojimi nalogami (Capon, 2001, str. 93–94).

McDonald, Rogers in Woodburn (2000, str. 222–223) so mnenja, da so za uspešno delovanje potrebna naslednja znanja in sposobnosti:

- kompetence za delo z ljudmi, ki obsegajo komunikacijo, sposobnost poslušanja, vodstvene sposobnosti in kredibilnost;
- sposobnost kreativnega in analitičnega mišljenja ter gradnje odnosov;

- večšine, potrebne za projektno in administrativno delo;
- znanja o izdelkih, storitvah in poslovanju ključnega kupca, trga, trendov, financ in prava ter kultur in različnih jezikov;
- znanja s področja prodaje in pogajalske sposobnosti ter osebnostne lastnosti: vsečnost, ekstravertiranost.

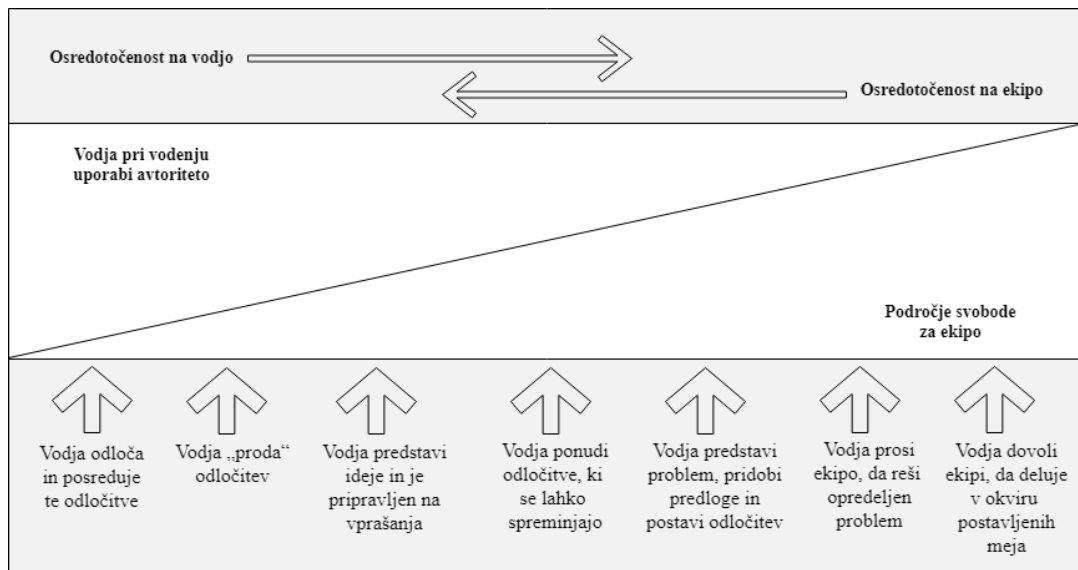
Glede na delovne naloge in naravo dela skrbnika ključnih kupcev je Cheverton (2012, str. 324–332) opisal tri temeljne zahteve za uspešno opravljanje delovnih nalog, ki so predstavljene v naslednjih točkah. Zahteve se glede na okoliščine spreminjajo, vendar lahko v večini primerov govorimo o timskem vodenju, trenerstvu in političnem podjetništvu.

Timsko vodenje (ang. Team leadership) ni opredeljeno v smislu, da skrbnik deluje kot vodja, ampak da ima določeno stopnjo avtoritete. Avtoriteta, ki je pridobljena preko naziva, je t. i. podarjena avtoriteta in jo zaposleni lažje pridobijo, medtem ko je avtoriteta, ki se uveljavi preko vedenja in odnosa, t. i. zaslužena avtoriteta, skrbnik jo težje pridobi in zanjo potrebuje znanje in sposobnosti. Cheverton (2012, str. 330–332) navaja, da obstajajo različni načini, na katere si posameznik pridobi zasluženo avtoriteto:

- prikaz znanja, vendar tudi iskrenost, v kolikor česa ne ve;
- sposobnost poslušanja in posvetovanja s strokovnjaki;
- vključevanje vrhnjega managementa, vendar ohranjanje pozicije vodje »orkestra«;
- delovati samozavestno, a hkrati tudi realistično;
- vključevanje ostalih udeležencev, sprejemanje drugega mnenja in drugačnih stališč ter empatija;
- podajanje povratnih informacij, poročanje o napredku in ne prikrivanje slabih rezultatov in izzivov.

Na sliki 10 je prikazan vodstveni spekter, ki prikazuje različne pristope od enega pola k drugem. Leva stran prikazuje vodjo, ki nastopa zelo avtoritativno, vodenje je centralizirano, v nasprotju z desno stranjo pa ima tim skrbnikov že do neke mere proste roke pri odločanju in opravljanju svojih funkcij. Ob upoštevanju okoliščin je večinoma od zgodnjih faz pristopa ravnanja s ključnimi kupci bolj verjetno delovanje vodje z leve strani, vendar se sčasoma počasi pomika vedno bolj desno.

Slika 10: Vodstveni spekter pri ravnanju s skrbniki ključnih kupcev



Vir: Cheverton (2012).

Trenerstvo (ang. Coaching) je tema, ki ji večkrat pripisujemo premalo pozornosti, zlasti pomembna je pri samem izobraževanju in razvoju. Trenerstvo se namreč po sposobnostih razlikuje od prodajnih sposobnosti, saj je pri trenerstvu v ospredju bolj poslušanje. Prodajniki pogostokrat živijo v zmotnem prepričanju, da so lahko odlični trenerji, saj imajo odlične govorne sposobnosti in sposobnosti prepričevanja. Trenerstvo zahteva veliko praktičnega in strokovnega usposabljanja. Prodaja se namreč začne, ko ima prodajalec nekaj za prodati in mu kupec, v tem primeru poslušalec, nameni pozornost. Pri trenerstvu je tisti, ki nekaj ponudi, poslušalec. Trenerstvo torej temelji na predpostavki, da bo ekipa bolj uspešna pri doseganju rezultatov, s tem ko trener poskuša iz njih izveliči znanja. Spodobnosti trenerstva so torej potrpežljivost, obzirnost in zmožnost spregledanja lastnega ega, kar pa je izziv tudi za mnoge prodajnike.

Politično podjetništvo (ang. Political entrepreneurship) povzema visoko stopnjo političnega zavedanja in diplomatske samozavesti. Skrbnik mora delovati na način, da uravnoveša zahteve znotraj podjetja, prav tako pa mora ustrezno in relevantno delovati tudi v očeh podjetja ključnega kupca. Skrbnik mora torej vedeti, kdaj mora potisniti ter kdaj umiriti, kdaj vztrajati in kdaj se umakniti, na kar pa se navezuje sposobnost političnega podjetništva, ki ima zelo veliko pomembnost v takšnih situacijah.

Pri podjetniški sposobnosti govorimo predvsem o poslovnem občutku, gre za prepoznanje priložnosti in uspešno izkoriščanje le-teh. Zmotno je prepričanje, da gre v tem primeru za prodajnikovo področje. Skrbnik je tisti, ki mora skupaj z ekipo prepoznati priložnost in pravilno odreagirati, saj se ta rzsodba odraža na celotnem poslovanju. Politični del prodajniku običajno predstavlja težavo, saj si tovrstne izkušnje prodajniki pridobijo šele tekom let.

Uspešni skrbniki imajo zagotovo nekaj od zgoraj omenjenih kompetenc, vsekakor pa je nemogoče najti osebo, ki bo imela razvite vse zgoraj omenjene sposobnosti. Rešitev torej ni v iskanju popolnega, temveč v iskanju tima skrbnikov, ki pa mora skupaj imeti pokrite vse sposobnosti za uspešno delovanje celotne skupine. Sposobnosti prodajnikov in skrbnikov lahko prikažemo tudi z glasbeno analogijo, in sicer mora prodajnik imeti sposobnost, da odloži violino ter v roke vzame dirigentsko palico, saj obsega njegova vloga tudi motiviranje in koordinacijo nalog v celotni ekipi (Cheverton, 2012, str. 324).

Capon (2001, str. 114) navaja, da je za uspešno delo skrbnika ključnih kupcev zelo pomemben odnos, ki ga ima do ključnega kupca in njegovega podjetja, da razume poslovanje in aktivno sodeluje ter se odziva v procesu dela s ključnim kupcem. Prav tako mora v proces za doseg zastavljenih ciljev vključevati tudi ostale. Poleg tega obstajajo tudi kompetence, ki ločujejo uspešne od bolj uspešnih skrbnikov. Med te po Caponu (2001, str. 112) uvrščamo naslednje:

- zmožnost usklajevanja strateških ciljev podjetja s cilji podjetja ključnega kupca;
- zmožnost razumevanja delovanja in poslovanja podjetja ključnega kupca;
- zmožnost razumevanja posledic sprejetih odločitev;
- zmožnost organizacije razpolaganja z viri v lastnem podjetju pri delu s ključnimi kupci;
- zmožnost vsakodnevnega učenja in samoevalvacije;
- obvladovanje osnovnih veščin.

Pri izpolnjevanju obveznosti do ključnih kupcev in zadovoljevanju njihovih želja ter s tem ohranjanju dolgoročnih odnosov se skrbnik srečuje s številnimi konflikti z drugimi udeleženci znotraj podjetja. S strani skrbnika je zelo pomembno, da razume naravo konfliktov in da jih razumsko obvladuje. Znotraj podjetja skrbniki pogosto obvladujejo več konfliktov, ki pa so si različni glede na intenziteto in trajanje (Speakman & Ryals, 2012, str. 361–362).

Obseg znanj in kompetenc se razvija tudi z razvojem odnosa. Pri začetni in uvodni stopnji razvoja so bolj v ospredju osebnostne lastnosti skrbnika ter tehnična znanja. Skrbnik mora znati predstaviti podjetje na način, ki bo kupca najbolj prepričal. V uvodni fazi so potrebne podobne kompetence, kot jih ima odličen prodajnik. Bolj kot se odnos razvija v stopnjo partnerstva, vedno večji pomen pripisujemo sposobnosti komuniciranja in mišljenja ter projektne dela. Skrbnik mora namreč v tej fazi delovati v smeri politične podjetniškosti, znati mora uravnovešati želje in cilje med svojim podjetjem in podjetjem kupca ter biti hkrati sposoben reševati probleme. Spreminjanje kompetenc glede na razvoj odnosa je prikazan v tabeli 2. Pomembnost posamezne kompetence glede na stopnjo razvoja prikazuje barva polja. Temnejša polja prikazujejo pomembnejše kompetence, medtem ko so svetlejša manj pomembna (McDonald & Meldrum, 2013, str. 246).

Tabela 2: Spreminjanje potrebnih kompetenc pri razvoju odnosa

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

Vir: McDonald, Rogers & Woodburn (2000).

2.7 Odgovornosti in raspored časa skrbnika ključnih strank

2.7.1 Vloge in odgovornosti skrbnika

Skrbnik ključnih kupcev pri svojem delu po študijah avtorjev Millman in Wilson (1995, str. 17) opravlja štiri pomembne naloge, ki se razlikujejo glede na panogo, v kateri podjetje deluje, velikost podjetja in naravo dejavnosti:

- ključnim kupcem koordinira ponudbe ter jih prilagaja njihovim potrebam;
- preko poslovnih ciljev dobaviteljevega portfelja ključnih kupcev odgovarja za rast prodaje enega ali več ključnih kupcev;
- ukvarja se z menjalnimi procesi na različnih ravneh in funkcijah;
- nadgrajuje in spodbuja pristop ravnanja s ključnimi kupci.

Skupaj s celotno ekipo prodajnega in poprodajnega osebja skrbnik ključnih kupcev opravlja več nalog, in sicer nalogo pogajalca in svetovalca, mora si ustrezno razlagati kupčeve potrebe, nalogo posrednika, na nek način je kupčev zaveznik in posredovalec informacij. Te naloge zahtevajo visoko usposobljene in kvalificirane ljudi s sposobnostmi analize zapletenih tehničnih in prodajnih razmer ter taktičnega delovanja in obvladovanja medsebojnega delovanja (Millman & Willson, 1995, str. 16–17).

Vodstvo oziroma celotno podjetje od skrbnika ključnih kupcev kot ključne osebe v odnosu s kupcem pričakuje poštenost, ustrezno komunikacijo, vpljudnost in sposobnost poslušanja. Poznati mora strateški plan ključnega kupca in ga znati nadzorovati in meriti. Strateška

miselnost stremi tudi k obvladovanju vodstvenih sposobnosti in sposobnosti managementa. Od skrbnika se pričakuje, da razume pristop ravnanja s ključnimi kupci, proaktivno razvija več poslov s kupci, zgradi trden in profesionalen odnos s ključnim kupcem ter dobro pozna zmogljivosti svojega podjetja (Jones & Ilsley, 2013, str. 11).

Prav tako imamo pričakovanja tudi na drugi strani, in sicer od ključnih kupcev do skrbnika. Pričakuje se, da je skrbnik na voljo za vsa vprašanja, da razume poslovanje in okolje ter potrebe trga, pomaga prodajati izdelke, s katerimi lahko ključni kupec doseže zastavljene cilje, neposredno pomaga in dodaja vrednost poslovnemu odnosu, in to ne samo pri neposredno vezanih dejavnostih, ter da pomaga in išče nove priložnosti in deluje v smeri poštenja in profesionalno (Jones & Ilsley, 2013, str. 11).

Naloge skrbnika so po avtorjih McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 748) tudi, da zagotavlja usklajenost ciljev podjetja za določenega ključnega odjemalca, personalizacijo razvoja in implementacijo strategije za vsakega ključnega kupca posebej, krepitev odnosov s ključnimi kupci, da koordinira in vodi tim skrbnikov, ki obdeluje določenega ključnega kupca, je odziven na različne dražljaje in informacije, se v smislu vodenja posveča modernim in uspešnim pristopom, postavi prioritete in cilje tima ter je seznanjen in se sooča s problematiko in sorodnimi temami.

Uspešnost skrbnikov sta avtorja Hutt in Walter (2006, str. 466–472) postavila v kontekst omrežij (ang. Network approach). Namesto skrbnikovega vedenja in odnosa sta v ospredje postavila družbena omrežja, natančneje družbene osebke in njihove interakcije. Kompleksne situacije in prodajno uspešnost v teh situacijah sta tako definirala kot rezultat dostopa ustreznih ljudi in informacij.

Razvejanost družbene mreže naj bi igrala veliko vlogo pri uspešnosti skrbnikov. Hutt in Walter (2006) predpostavljata, da so uspešnejši skrbniki, ki imajo razvejano družbeno mrežo. Uspešnost pa pripisujeta tudi odnosom med drugimi zaposlenimi v podjetju, ki vplivajo na delovanje preko pridobljenih informacij in znanja ter s tem posredno pripeljejo do novih idej in ostalih dejavnosti, ki pripomorejo k razvoju boljših rešitev za kupce. Pomembnost pripisujeta tudi raznolikosti družbene mreže. Več je družbenih vezi izven skupine, več je informacij, saj mreža vključuje tudi podrejene in nadrejene, kar olajša prenos znanja, ki pomaga do večje prilagodljivosti kupčevim željam. Za uspešnost je pomembna tudi stabilnost odnosov. Močnejši odnosi naj bi bili v okviru skupine, medtem ko so izven skupine odnosi šibkejši. Na trdnost odnosov vpliva bližina in pogostost interakcij.

Skrbniki ključnih kupcev naj bi se glede na raziskave pri iskanju novih rešitev in izzivov bolj zanašali na šibkejšje vezi zunaj skupine, pri zaznavanju težav pa se bolj opirajo na povezave in tesnejše odnose znotraj skupine. Zaradi skupnih ciljev in zaupanja je za

vzpostavitev teh odnosov potrebnega več truda in po navadi tudi več časa (Cross & Sproull, 2004).

Na uspešnost skrbnika vplivajo poleg odnosov v dobaviteljevem podjetju tudi odnosi oziroma družbena mreža v podjetju kupca. V prodajni proces je namreč vključenih veliko posameznikov iz različnih enot in z več ravni organizacijske hierarhije. Zato je pomembno, da ima skrbnik tudi razvejane odnose, torej ne samo z nabavno enoto, ampak tudi z drugimi. Velikost in raznolikost komunikacijske zveze v podjetju kupca namreč skrbniku omogoča, da lažje razbere in analizira zahteve in tako ustrezneje upravlja z odnosi na različnih ravneh v podjetju odjemalca. Bolj uspešni so tisti skrbniki, ki imajo v podjetju kupca tesnejše odnose in večji obseg omrežja, večinoma so vezi še močnejše s posamezniki v nabavni službi (Hutt & Walter, 2006).

Celoten pristop, ki sta ga zastavila zgoraj omenjena avtorja, torej temelji na razvoju odnosov skrbnika tako v podjetju skrbnika kot v podjetju kupca. Na ta način se gradijo odnosi, s katerimi se odraža uspešnost skrbnika. Skrbnik s tesnejšimi odnosi pridobi več pomembnih informacij o novih priložnostih, bolj spozna kupca, njegove potrebe in strategije. Proaktivni skrbnik, ki že od vsega začetka sodeluje s kupcem, je po raziskavah uspešnejši. Skupaj s kupcem usmerja poslovni proces, pri katerem so mu jasno znani cilji in dobičkonosnost kupca na eni strani, na drugi strani pa usklajeno delovanje, ki sovпада s cilji kupca (Hutt & Walter, 2006, str. 468–467).

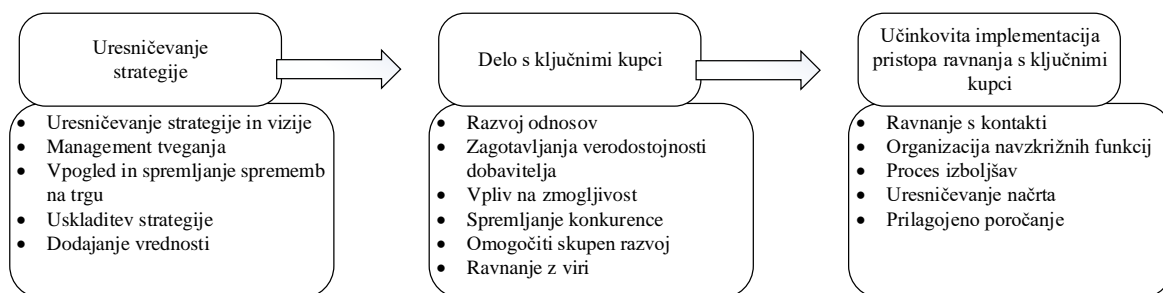
Glede na način prodaje, ki ga prodajnik zasleduje, ločimo po Chevertonu (2012, str. 71–72) tri prodajne sloge:

- molznik (ang. The milk round): prodajni predstavnik pri tem slogu nameni enako časa in pozornosti vsakemu kupcu, obiski so vnaprej tedensko načrtovani. Vzpostavljeni odnos je bolj plitke narave, saj je tudi obisk zasnovan tako, da lahko prodajnik čim prej odide. Ta pristop je v zatonu;
- lovec (ang. The hunter): prodajni slog je hiter, učinkovit ter agresiven. Cilj je jasen, in sicer prodati. V kolikor želimo kot dobavitelji na rastočih trgih uvesti nov izdelek, čigar življenjski cikel je kratek, je ta oseba v prodaji zelo zaželena. Slabost tega pristopa se kaže v nizki stopnji ohranjanja obstoječih kupcev;
- kmetovalec (ang. The farmer): cilj je ohranitev kupca na dolgi rok. Spremljajo ga neprestane izboljšave pri poslovanju s kupcem, lahko se sooča tudi z nasprotnim mišljenjem nadrejenih. Dostikrat se pričakuje, da deluje nad svojimi zmožnostmi obdelovanja kupcev.

Večkrat se soočamo z vprašanjem, kateri slog je torej najboljši. Večina podjetij želi lovce in k temu stremi. Podjetja, ki se nagibajo k pristopu ravnanja s ključnimi kupci, pa v svojih vrstah vse bolj cenijo kmetovalce (Cheverton, 2012, str. 73).

Avtorica Woodburn (2006, str. 12) je pristop ravnanja s ključnimi kupci predstavila v treh različnih fazah ter opredelila vloge in naloge, ki jih ima skrbnik in katere kupec. Na sliki 11 so prikazane stopnje, ki prikazujejo vlogo pristopa ravnanja s ključnimi kupci v podjetju.

Slika 11: Vloga pristopa ravnanja s ključnimi kupci



Vir: Woodburn (2006).

Pri prvi fazi gre predvsem za opredelitev in postavitev strategije, ki predstavlja skrbniku osnovo za delovanje. Skrbnik mora delovati v skladu z vizijo in jo uspešno prenesti na ključne kupce. Podjetje mora preveriti in analizirati tveganja tako na trgu kot tveganja za kupca. Prva faza tudi vključuje usklajeno delovanje, spremljanje in upoštevanje spreminjajočih se tržnih razmer ter ustrezno prilagajanje strategije. Pri vsem tem mora skrbnik sodelovati z vodilnimi in skupaj z njimi razvijati poslovne priložnosti (Woodburn, 2006, str. 13).

Druga faza vključuje dialog med skrbnikom in podjetjem. Skrbniku mora biti dana avtoriteta in zaupanje s strani podjetja, da lahko prične razvijati odnos s ključnim kupcem, pri tem pa mora dosledno obveščati in poročati o poslovanju. Kompleksne prodajne situacije in uspešnost reševanja le-teh je v veliki meri odvisna od dostopanja do ustreznih ljudi in informacij, kot omenjata Hutt in Walter (2006, str. 469). S strani podjetja pa morajo biti zagotovljene potrebne informacije in organizacijska klima. Skrbnik mora poznati kupca in delovati usklajeno z njim, pri čemer mora poznati tudi prednosti in slabosti svojega podjetja. Potrebna je tudi razčlenitev vpliva na poslovanje in spremljanje konkurence (Woodburn, 2006, str. 14).

V tretji fazi je prikazana učinkovita implementacija pristopa. Ključno je sodelovanje med vodilnimi v podjetju in skrbnikom ključnih strank. Podjetje mora zagotavljati odgovore tako na potrebe dobavitelja kot ključnega kupca. Skrbnik mora kot vmesni člen med podjetjem in kupcem pri svojem delu identificirati vse priložnosti in podati izboljšave, pri čemer mu mora podjetje nuditi oporo in pripravljeno mora biti na določene spremembe. Sodelujoči pri pristopu ravnanja s ključnimi kupci morajo tako opravljati različne vloge, med drugim tudi naslednje: vlogo pogajalca ter vloge graditelja odnosa, svetovalca,

razlagalca odjemalčevih potreb, odvetnika na strani kupca, prijatelja in informacijskega posrednika (Woodburn, 2006, str. 16–17).

Vidimo torej, da se vloge med skrbnikom in podjetjem dopolnjujejo in prepletajo ter da je sodelovanje med vsemi oddelki podjetja ključno za uspešno razvijanje odnosov s ključnimi kupci.

2.7.2 Razpored delovnega časa skrbnika

Glede na vrsto aktivnosti, ki jih opravlja skrbnik ključnih strank, sta McDonald in Woodburn (2007, str. 307) raziskala in analizirala, kako postaviti najbolj idealno razporeditev njegovega časa. Različni odjemalci zahtevajo različno obravnavo, kar pomeni, da se razlikujejo tudi zahteve in naloge na eni strani ter uspešnost na drugi. Idealni razpored predlaga, da skrbniki največ časa posvetijo razvijanju odnosov s kupci, sledijo operativna dela ter izobraževanje in razvoj znanja in strategije.

Vloga prodaje pri razporeditvi delovnega časa je v primerjavi z ostalimi aktivnostmi manjša. Prav tako je potrebno izpostaviti, da nam za skrbnika ni potrebno iskati nadpovprečne mešanice različnih kompetenc v eni osebi, ampak da se lahko oblikujejo heterogene skupine, pri čemer je vsakemu članu posebej zaupana določena naloga, ki jo najbolj uspešno opravlja. Tabela 3 prikazuje idealen razpored delovnega časa, pri katerem pa ni upoštevan dejanski čas, porabljen za aktivnosti (McDonald & Woodburn, 2007, str. 307).

Tabela 3: Idealen razpored časa skrbnika

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

Vir: McDonald & Woodburn (2007).

2.8 Nagrajevanje skrbnika ključnih kupcev in ostalih v skupini

Skrbnik ključnih strank ima eno pomembnejših funkcij v podjetju. Večinoma ima skrbnik v svoji domeni kar nekaj ključnih strank, kar bi pomenilo veliko izgubo za podjetje, v kolikor bi skrbnik pristopil h konkurenčnemu podjetju, saj bi to vplivalo na zgrajene odnose podjetja s kupci. Mogoče je tudi, da bi z odhodom skrbnika odšli tudi kupci, saj so s skrbnikom v zelo tesnih odnosih in ima skrbnik nanje velik vpliv. Zato je izredno pomembno, da podjetje in vodilni vzpostavijo ustrezen sistem nagrajevanja, s katerim se zadrži skrbnike, saj jim omogoča napredovanje ter jih zadovoljuje. Sistem nagrajevanja mora biti postavljen tako, da skrbnika motivira pri zastavljenih ciljih in jih ne odvrča od napredka. Sistem nagrajevanja je torej postavljen preko nagrad, ki jih prejme skrbnik, v kolikor doseže določen cilj, zadan s strani vodilnih v podjetju.

Nagrado lahko opredelimo kot nekaj, kar je prejemnik ocenil kot vredno in je kot vredno ocenjeno tudi s strani dajalca. Podjetja večinoma sledijo predpostavki, da vsakdo vrednoti denar, čeprav je s strani psihologije dokazano, da to ni vedno tako, pa vendar se podjetja poslužujejo te vrste nagrajevanja, saj je enostavno. Nagrade so lahko torej različno opredeljene s strani različnih posameznikov. Avtorica Woodburn (2006, str. 13–14) razdeli nagrade v tri kategorije. Prva skupina je nagrada kot denarni dodatek. Denarne dodatke se lahko izplačuje v katerem koli obdobju. Izplačujejo se iz sedanje plače, kar je razlog, da se le-teh podjetja največ poslužujejo, saj ni potrebno skrbeti za trajnost. V drugo skupino štejemo povišanje plač. Skrbniki po daljšem obdobju na danem delovnem mestu ob doseganju dobrih rezultatov običajno zaprosijo za povišanje plače. Slabost tega pristopa je, da obstaja dvom glede zmožnosti izplačila plač v prihodnjih obdobjih, v kolikor bi prišlo do poslabšanja poslovanja. Prav tako lahko pride do neprimerljivosti izplačevanja nagrad z drugimi delovnimi mesti v podjetju. V tretjo skupino štejemo vsa nefinančna nagrajevanja. Sem med drugim spadajo počitnice, zabave, večerje, izobraževanja ipd. Te vrste nagrad so lahko osebne, ki vključujejo posameznika in njegovo pripadajočo družino, ali pa vključujejo oddelek (tim skrbnikov) in so torej bolj poslovne narave.

Pri določevanju nagrad je izredno pomembno določiti prave nagrade za zaposlene. Mladim je bolj pomembno prejeti nagrado v smislu izobraževanj in možnosti razvoja karierne poti, pri starejših pa so veliko bolj v ospredju kulturni in športni dogodki (Woodburn, 2006, str. 15).

Sistem nagrajevanja mora biti zastavljen na način, da skrbnika motivira pri doseganju rezultatov ter da spodbuja celotno skupino. Pred vzpostavitvijo nagrajevalnega sistema je potrebno, da podjetje naprej definira naloge in zahteve posameznega delovnega mesta in nato kriterije za uspešnost doseganja rezultatov. Pri merjenju uspešnosti si lahko pomagamo z različnimi kazalniki, in sicer lahko po avtorju Caponu (2001, str. 130) opazujemo naslednje:

- finančno uspešnost s strani prihodkov in prispevka k dobičku;
- število in s tem rast novo pridobljenih kupcev ali pa povečanje obsega prodaje obstoječim;
- zadovoljstvo obstoječih kupcev;
- uspešnost notranjih odnosov;
- uspešnost vodenja.

Uspešnost lahko spremljamo tudi po ostalih kazalnikih, kot so število rešenih konfliktov ali kompleksnih situacij, natančnost načrtovanja, število novo sklenjenih pogodb ali novih realizirani priložnosti (McDonald, 2000, str. 221). Vsekakor je potrebno najti način, ki dolgoročno učinkovito spodbuja zaposlene in jih motivira. Pri tem pa je potrebno biti pozoren tudi na spremembe, ki jih moramo implementirati za dolgoročno učinkovitost. Spremembe, ki se lahko pokažejo, so nejasna opredelitev delovnih nalog skrbnika, ki je bila spremenjena brez spremembe nagrajevanja, ali kadar manjši odstotek skrbnikov doseže cilje in se izplačilo variabilnega dela zmanjša, ali pa kot nihanja v smislu kvalitete opravljenega dela (Capon, 2001, str. 131).

Sistem nagrajevanja mora biti zgrajen na podlagi želenih rezultatov in jasno opredeljenih ciljev podjetja. Če so med dejavniki nesoglasja in nejasnosti, pride do neuskkljenosti med nagrajevanjem in rezultati, ki jih zaposleni dosežejo. Vrsta nagrade je odvisna tudi od panoge delovanja in načina delovanja podjetja. Pogosto vodilni ne dajejo poudarka različnosti nagrad, ki jih dodelijo posameznikom, in menijo, da je denar enako vrednoten s strani vseh zaposlenih. Raziskave pa kažejo ravno obratno. Kljub temu pa se zaradi enostavnosti večinoma uporabljajo finančne nagrade (Woodburn, 2006, str. 6–7).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU S KLJUČNIMI KUPCI V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

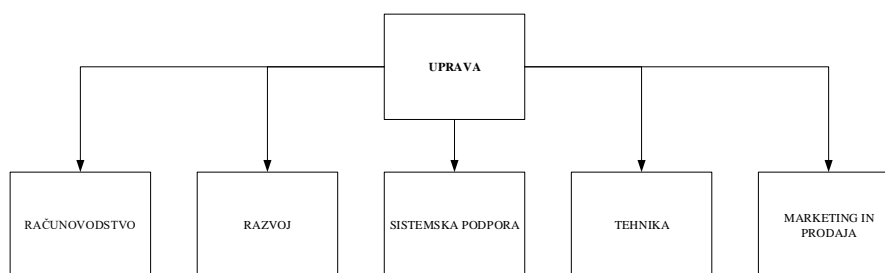
Izbrano podjetje je operater IP in mobilne telefonije, ponudnik dostopa do interneta, celovitih rešitev računalništva v oblaku in naprednih sistemov za nagrajevanje zvestobe. Specializirano je za zagotavljanje vrhunskih telekomunikacijskih in informacijskih rešitev za poslovne uporabnike. Po SKD klasifikaciji spada pod dejavnost telekomunikacij, in sicer J61.900.

Podjetje ima poslovne enote v več državah Evropske unije in Azije. Redno zaposluje 25 ljudi, predvsem visoko izobražene kadre, ki se ob nenehnem dodatnem izobraževanju dodatno specializirajo in s tem dosežajo višjo učinkovitost in kakovost storitev.

Razvoj novih tehnologij je izjemno hiter, kar zahteva nenehno prilagajanje novim tržnim izzivom in nadpovprečna vlaganja v razvoj, raziskave in izobraževanje. Izkušnje izbranega podjetja na področju uvajanja sodobnih rešitev s področja informatike in telekomunikacij pomenijo dobro poznavanje naročnikovih skrbi za optimizacijo poslovnih procesov, zmanjševanje operativnih stroškov in zahtev po vrnitvi investicijskih stroškov. Prednost izbranega podjetja pred konkurenco je inovativen pristop, celovite rešitve in hitro vpeljevanje strokovnih novosti na danem področju. Mnogo k temu pripomore lasten razvoj, tesna povezanost z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami in učinkovita organizacijska kultura podjetja.

Organizacijska struktura podjetja je prikazana na sliki 12. Vrh predstavlja vodstvo, ki ga sestavljata dva direktorja, sledi 5 oddelkov oziroma poslovnih področij: prodaja, podpora, sistemska administracija, razvoj ter računovodstvo v enaki hierarhični liniji. Hierarhija torej poteka od zgoraj navzdol.

Slika 12: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje (2018), lastno delo.

Oddelek prodaje je sestavljen iz skrbnikov ključnih kupcev in poprodajne službe, ki jo sestavljajo koordinatorji v prodaji, ki služijo kot pomoč skrbnikom. Pred uvedbo skrbništva so bili v prodajnem oddelku prodajniki, ki pa so jih nato nadomestili z zgoraj omenjenimi delovnimi mesti. Trenutno so v podjetju zaposleni štirje skrbniki ključnih kupcev in trije koordinatorji. Ena izmed najpomembnejših nalog delovnega mesta skrbnika ključnih kupcev je prodaja izdelkov in storitev ključnim kupcem. Pod ta široko zastavljeni opis spada priprava ponudb, tehničnih rešitev in predstavitev ključnim kupcem, pogajanja, usklajevanja in implementacija storitev s ključnimi kupci. Pri koordinatorju v prodaji je nabor in vsebina nalog bolj vezana na administrativno in operativno delo.

3.2 Razvoj izbranega podjetja

Na prelomu tisočletja so na področju Evrope začeli padati monopoli tradicionalnih, uveljavljenih telekomunikacijskih operaterjev. Obdobje je zaznamoval hiter razvoj digitalne obdelave signalov in s tem tehnologij, ki so omogočale učinkovit prenos telefonskega prometa preko internetnih omrežij. Na trgu se je pojavila konkurenca

uveljavljenim tradicionalnim ponudnikom telekomunikacijskih storitev. Najbolj izrazito se je pojavljala v tržnih segmentih tranzita mednarodnih telefonskih pogovorov, saj so bile na tem področju marže in razlike v ceni tradicionalno največje. V izbranem podjetju so takrat postavili vozlišča v Londonu in v Ljubljani ter pričeli s tranzitom mednarodnega telefonskega prometa tako znotraj Evrope kot tudi medcelinsko.

V naslednjih letih je bil vzpostavljen celovit sistem za zagotavljanje IP telefonije poslovnim uporabnikom. Kot prvi med operaterji na trgu so ponudili prehod s tradicionalnih sistemov na IP telefonijo ob zagotavljanju visoke kvalitete delovanja in dodatnih funkcionalnosti sistema. Pomemben prodajni element je bil znižanje stroškov, predvsem naročnin in klicev v tujino. V tem obdobju smo bili priča zatonu klasičnega faksa, ki so ga v celoti digitalizirali in poenostavili. Enako je bilo s klasičnimi analognimi alarmnimi sistemi, katerih delovanje so digitalizirali in jim s tem dvignili zanesljivost.

Hkrati z razvojem tehnologije so uporabniki zahtevali vedno bolj celovite rešitve. Poleg nenehnega dodajanja novih funkcionalnosti sistema IP telefonije so kmalu storitvi dodali še dostop do interneta. S tem se je poslovnim uporabnikom ponudilo polno funkcionalno storitev IP telefonije. Ena pglavitnih prednosti podjetja je fleksibilnost uporabe razpoložljive telekomunikacijske infrastrukture. Z leti so dostopovna telekomunikacijska omrežja postajala vse zmogljivejša, penetracija optičnega omrežja je bila vsako leto večja. To je omogočalo višje prenosne hitrosti tudi na bakrenem omrežju, ki je postajalo vse bolj omejeno le na zadnjih nekaj sto metrov povezljivosti.

S hitrim razvojem širokopasovnih telekomunikacijskih omrežij se je odprla pot razvoja novi paleti storitev računalništva v oblaku. Izbrano podjetje je sledilo trendom in postavilo sodoben in zmogljiv podatkovni center, ki je zagotavljal storitve najema strežniških kapacitet. Strankam, ki so tradicionalno imele vso strežniško infrastrukturo nameščeno lokalno, so ponudili fleksibilno in cenovno privlačno alternativo, ki je poleg enostavnosti omogočala tudi zunanje izvajanje spremljajočih funkcij informatike.

Izbrano podjetje ima danes vso potrebno telekomunikacijsko in informacijsko infrastrukturo, da lahko poslovnim uporabnikom zagotavlja najsodobnejše storitve IP in mobilne telefonije, storitve dostopa do interneta in računalništva v oblaku. S tem se razvoj ni končal, saj so pred izzivi na področju storitev z dodano vrednostjo v peti generaciji mobilnih telekomunikacij, na področju interneta, pametnih omrežij, komunikacij med napravami in obdelave velikih količin podatkov.

Kot ponudnik celovitih informacijsko-telekomunikacijskih rešitev, ki deluje na segmentu poslovnih uporabnikov, vse več pozornosti namenja pristopu ravnanja s ključnimi kupci. Sprva je bil v podjetju v okviru delovanja s strankami oblikovan oddelek prodaje. Ob vse večji širitvi storitev, ki so pripomogle k oblikovanju celovitih telekomunikacijskih rešitev za poslovne uporabnike, so se tekom let srečevali s čedalje kompleksnejšimi odjemalci, ki

so ob ponujeni storitvi potrebovali na drugi strani več kot le prodajnika. Pristop ravnanja s ključnimi kupci želim v danem podjetju analizirati in dopolniti za čim uspešnejše delo v prihodnosti v smislu zadovoljstva ključnih strank oziroma obeh strani.

3.3 Trg telekomunikacij v Sloveniji

Trg elektronskih komunikacij oziroma telekomunikacij beleži v zadnjih dveh desetletjih nenehne spremembe tako preko porasta tehnologije kot sprememb v tržni strukturi, ki vplivajo na način življenja ljudi in dela. Telekomunikacije lahko brez dvoma opredelimo kot ključno industrijo v prihodnosti, zato so predmet zanimanja vlad, raziskovalcev, znanstvenikov in različnih investitorjev (Blonski, 2002, str. 1–2).

Še posebej pomembne so posledice digitalizacije ter s tem povezani novi izdelki in konvergenca med informacijskimi tehnologijami in telekomunikacijami. Monopolne tržne strukture so na trgu zamenjala raznolika med seboj konkurenčna podjetja, s tem pa so se spremembe dopolnjevale tudi na področju zakonodaje in regulatornih agencij (Cave, Majumdar & Vogelsang, 2002, str. 3).

Fiksna telefonija še vedno predstavlja velik del trga elektronskih komunikacij, ki pa je že dodobra razvit, kar pomeni, da se srečujemo z upočasnjeno rastjo. V prihodnosti bo mogoče rast zagotoviti preko novih inovativnih storitev in okolij novih generacij. Operaterji na trgu fiksne telefonije nudijo fiksno ali IP telefonijo. Vse bolj pa klasično telefonijo nadomešča IP telefonija. IP telefonijo lahko uporabljamo povsod, kjer je na voljo širokopasovni dostop do interneta. Praviloma jo zato operaterji ponujajo v cenovno ugodnih paketih, ki poleg IP telefonije vključujejo še širokopasovni dostop do interneta, IP televizijo in mobilno telefonijo. Opaziti je torej trend združevanja različnih kombiniranih ponudb elektronskih komunikacijskih storitev v pakete. Trend rasti IP priključkov se je tako nadaljeval v tretjem četrtletju leta 2017. Pri klasični telefoniji pa beležimo upad. Glede na primerjavo s predhodnim četrtletjem se je število IP priključkov zvečalo za 0,9 % (AKOS, 2017, str. 13–14).

Dostop do storitev IP telefonije operaterji ponujajo preko bakrenih paric ter koaksialnega in optičnega omrežja. Določeni operaterji se poslužujejo gradnje lastne infrastrukture, vendar je le-ta po večini nezadovoljivo pokrita. Vstop novih alternativnih operaterjev je mogoč na podlagi reguliranih medoperaterskih trgov, in sicer posluževanja infrastrukture družbe Telekom Slovenije, d.d., ki je bila zgrajena s pomočjo javno-zasebnih sredstev, namenjenih za izgradnjo, kjer ni komercialnega zanimanja operaterjev. Glede na tržni delež v sklopu priključkov IP telefonije so bili v obravnavanem tretjem četrtletju leta 2017 glavni akterji družba Telekom Slovenije, d.d. (37,6 %), Telemach, d.o.o. (29,9 %), T-2, d.o.o. (16,1 %), A1 (9,5 %), Softnet, d.o.o. (3,0 %), Detel Global, d.o.o. (1,4 %), Teleing, d.o.o. (1,5 %), in ostali alternativni operaterji (1,1 %), kamor spada tudi izbrano podjetje, na podlagi katerega bo opravljena empirična raziskava (AKOS, 2017, str. 17).

Današnji način življenja in posledično hitrejši tempo vse bolj spremlja prisotnost mobilnih telefonov. Mobilni telefon ni samo sredstvo za komuniciranje, ampak preko mobilnih aplikacij in povezovanja z internetom počnemo vrsto različnih stvari, ki nam narekujejo življenjski slog. Večina mladih si ne predstavlja več, da bi dan prežela brez mobilnega telefona in povezanosti v omrežje.

Penetracija aktivnih uporabnikov v preučevanem tretjem četrtletju se je glede na preteklo četrtletje v letu 2017 zvišala s 116,4 % na 117,0 %. Tržni deleži števila aktivnih uporabnikov pa so znašali: Telekom Slovenije, d.d. (43,9 %), A1 Slovenija, d.d. (29,4 %), Telemach, d.o.o. (18,7 %), T-2, d.o.o. (4,4 %), Izi mobil, d.d. (2,7 %) in Mega M, d.o.o. (0,1 %) (AKOS, 2017, str. 21–22).

Omeniti je potrebno, da so vsi ti operaterji glavni akterji na trgu, ki obdelujejo tako poslovni kot tudi rezidenčni segment. Izbrano proučevano podjetje se pri svojem delovanju osredotoča predvsem na medorganizacijski trg, ki pa je znotraj statističnih podatkov združen, saj konkurenčna podjetja delujejo tako na medorganizacijskem trgu kot na trgu končnih porabnikov. Panogo telekomunikacij zaznamuje nenehen tehnološki razvoj, konkurenčno okolje in vedno zahtevnejši uporabniki, ki si želijo najsodobnejše rešitve. Vse to pa od ponudnikov zahteva hitro prilagajanje, iskanje rešitev ter premišljen odziv in zasledovanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Vsa podjetja na trgu se namreč soočajo z močno konkurenco in nenehno cenovno borbo, zato je potreba po ohranitvi kupcev še toliko večja.

3.4 Metodologija in cilji raziskave

3.4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bolje spoznati pristop ravnanja s ključnimi kupci in pomagati podjetju pridobiti boljši vpogled v trenutno stanje ter predlagati izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti. Cilj raziskave je opraviti primerjavo med strokovno literaturo in dejanskim stanjem, ugotovljenim preko poglobljenih intervjujev zaposlenih v izbranem podjetju.

Izoblikovala sem pet raziskovalnih vprašanj, ki me bodo usmerjala pri empiričnem delu.

RV 1: Kako v izbranem podjetju zasledujejo proces ravnanja s ključnimi kupci ter kako dobro so seznanjeni z osnovami pristopa ravnanja s ključnimi kupci?

RV 2: Kako dobro so skrbniki seznanjeni z nalogami, ki so v teoriji navedene kot ključne naloge skrbnikov, in v kolikšni meri le-te opravljajo?

RV 3: Koliko časa skrbnik ključnih kupcev nameni razvoju odnosov s ključnimi kupci?

RV 4: Kako v podjetju razločujejo skrbnike od prodajnikov in ali je skrbnikom omogočena večja avtoriteta in strateško delovanje pri opravljanju svojih funkcij?

RV 5: Kako so zaposleni zadovoljni in motivirani s trenutnim sistemom nagrajevanja?

3.4.2 Metodologija raziskave

Pridobljeni podatki v teoretičnem delu so iz sekundarnih virov, ki jih predstavlja strokovna literatura ter znanstveni in strokovni tuji članki. Del sekundarnih podatkov sem zbrala preko internih gradiv izbranega podjetja. Sekundarni podatki so podatki, ki so bili zbrani predhodno, z določenim namenom, ki ni v povezavi z namenom konkretnega raziskovanja. Glavni vir sekundarnih podatkov predstavljajo podatkovne baze, arhivi in podatkovna skladišča. Bistvena prednost uporabe sekundarnih podatkov je v časovnih prihrankih ter nepotrebem dodatnem obremenjevanju poročevalskih enot. Kot ostale prednosti sekundarnih podatkov lahko navedemo, da so pogosto edina alternativa za izvedbo longitudinalnih študij in so uporabni kot širši okvir za poglobljeno obravnavo primarnih podatkov. Kot omejitve lahko navedemo, da je zaradi drugačnega namena zbiranja vsebina pogosto izven dometa raziskovalca, stopnja razčlenjenosti nezadostna, časovne serije prekinjene, merske enote in osnovne opredelitve pa neustrezne. Srečamo se lahko s podatki, ki so zastareli in ne ustrezajo določenim časovnim serijam (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 54–56).

Temelj mojega raziskovanja je deskriptivna metoda, ki jo opredelimo kot postopek enotnega opisovanja dejstev, procesov in predmetov, ki potekajo v naravi in družbi, ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov, vendar brez znanstvenega pojasnjevanja. Dana metoda torej zajema opisovanje in opazovanje dejstev, procesov in pojavov. Uporabljena je tudi metoda kompilacije, ki temelji na povzemanju spoznanj, zaključkov in stališč (Ivanko, 2007, str. 14), ter komparativna metoda, pri kateri ugotovljene sklepe, spoznanja in stališča primerjamo (Kothari, 2004).

V empiričnem delu se poslužim kvalitativnega pristopa raziskovanja, ki omogoča spoznavanje motivov in razlogov ter razumevanje odločitev in hkrati raziskavo nepredvidljivih elementov. Metode raziskovanja delimo v osnovi na kvalitativne in kvantitativne. Kvantitativne metode so umerjene na informacije, ki odgovarjajo na vprašanja »koliko«, medtem ko pri kvalitativnih iščemo vpogled v stališča in mnenja preko vprašanja »zakaj«. Med kvantitativne metode uvrščamo: ankete, eksperimente, poskuse in opazovalne študije. Temeljijo predvsem na statističnih tehnikah vzorčenj. Kvalitativne raziskovalne metode v nasprotju s kvantitativnimi ne moremo posploševati ne celotno populacijo oziroma jih prikazovati preko števil. Temeljijo na podrobnejšem raziskovanju z bolj slikovitimi pridobljenimi rezultati ter z manj udeleženci. Sem štejemo: študije primerov, poglobljene intervjuje, diade in skupinske diskusije (Malhotra & Peterson, 2001, str. 219–231). Kvalitativno raziskovanje išče dlje časa trajajoč in bolj intenziven kontakt z

vsakodnevnimi situacijami, ki se pojavljajo v življenju oseb, skupin, družb in organizacij. Preučuje, na kakšen način ljudje določene situacije razumejo in nanje reagirajo. Raziskovalec želi pridobiti vpogled v celoten kontekst, ki ga preučuje. Pri raziskovanju ga vodi misel, da želi zajeti vse podatke o zaznavah akterjev, in sicer s pozornostjo in razumevanjem, tako da odstrani vse predsodke o raziskovalnem področju (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15).

Pridobljene kvalitativne podatke analiziram s pomočjo deduktivnega raziskovalnega pristopa, pri čemer izhajam iz že dane teorije, iz katere izpeljem in pripravim načrt raziskave in ga v kasneje preverim v izkustvu oziroma pridobljene podatke analiziram v raziskavi. Kot prednost metode, ki temelji na deduktivnem raziskovalnem pristopu, lahko navedemo to, da nam bistveno olajša oris izhodiščnega modela raziskovanja in nam omogoča integracijo spoznanj v okvir obstoječega znanja, kot slabost pa lahko izpostavimo možnost, da z omejevanjem na dano teorijo rezultati, ki smo jih dobili, ne raziščejo problematike v celoti (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 163). Pri deduktivnem pristopu raziskovalec torej izhaja iz abstraktnih pojmov ter jih preverja na empiričnih podatkih. Deduktivni pristop raziskovalcu omogoča, da je sistematičen in analitičen, saj na podlagi že postavljene teorije usmerja raziskavo (Vogrinc, 2008, str. 65).

Primarne podatke, ki jih opredelimo kot podatke, ki se zbirajo direktno za potrebe raziskave, sem pridobila s pomočjo globinskih intervjujev petih sogovornikov, ki so zaposleni v izbranem podjetju, v katerem želim preučiti pristop ravnanja s ključnimi kupci. Intervju opredelimo kot pogovor, ki ima določen namen, v kolikor je določena zgolj tema pogovora, takšen intervju označimo za nestrukturiran ali globinski intervju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82).

Vogrinc (2008, str. 102) poudarja, da je intervju ena izmed najpogostejših tehnik zbiranja podatkov. Preko intervjuja raziskovalec ugotavlja, kaj o preučevani temi menijo ljudje ter kakšne so njihove namere, misli in čustva. Pod glavne prednosti splošnega intervjuja v primerjavi z ostalimi tehnikami zbiranja podatkov spada naslednje:

- raziskovalec ima možnost, da vprašano osebo prosi za dodatna pojasnila, v kolikor kakšnega odgovora ni razumel v celoti, prav tako ima vprašani možnost, da raziskovalca prosi za dodatno razlago, v kolikor ni razumel vprašanja;
- raziskovalec pozna informacije o vprašancu, ta ni anonimen kot npr. pri anketi, zato lahko vprašanci raziskovalcu ocenijo končno poročilo oziroma imajo možnost, da končno poročilo sooblikujejo;
- primeren je tudi za osebe, ki imajo težave z vidom ali ne znajo dobro pisati oziroma brati, npr. otroci, starejši in podobno;
- raziskovalec ima možnost prilagoditve intervjuja konkretnemu položaju;
- raziskovalec ima možnost spremljati tudi neverbalno komunikacijo vprašancev.

Kot slabosti pa lahko po Vogrincu (2008, str. 102) povzamemo naslednje:

- če raziskovalec ne vzpostavi odnosa in zaupanja, bo težje pridobil odgovore, ki odražajo realno stanje, sploh če gre za bolj občutljive teme;
- za kvalitetno izvedbo in kasnejšo interpretacijo intervjuja sta potrebna čas, znanje ter sposobnosti raziskovalca;
- vpliv raziskovalca ali vpliv tematike raziskave na pridobljene odgovore;
- nezavedni vplivi raziskovalca na podane odgovore (mimika, kretnje, odobravanje odgovorov in podobno).

Prednost globinskih intervjujev je zagotavljanje natančnejših informacij v primerjavi z drugimi metodami pridobivanja podatkov. Izpostaviti je treba tudi sproščeno vzdušje in udobno počutje, ki ga ima intervjuvanec med pogovorom. Omeniti pa je potrebno tudi pasti, in sicer pristranskost, časovno intenzivnost, nemogočo posplošitev na celotni populacijo in usposobljenost izvajalca intervjuja (Boyce & Neale, 2006, str. 3).

S pomočjo globinskega intervjuja želim priti do dejanskih ugotovitev o ravnanju s ključnimi kupci v izbranem podjetju. Ta metoda raziskovanja je bistveno manj strukturirana kakor kvantitativne metode, raziskovalec ima manj nadzora nad situacijo, med raziskovalcem in intervjuvancem pa se lahko razvije tudi dialog, ki odpravi nejasnosti, zato je tukaj frazeologija vprašanj manj pomembna. Pri tej metodi lahko pride do nevarnosti, da želi intervjuvanec reči »pravo stvar«, s čimer je tako prisotna pristranskost, saj anonimnosti ni (John & Lee-Ross, 1998, str. 125). Pred začetkom intervjuja je potrebno intervjuvancu pojasniti okoliščine in namen raziskave, od njega pridobiti soglasje za snemanje in mu zagotoviti pravico do zasebnosti. Intervjuvancu je potrebno zagotoviti tudi možnost, da na katero izmed zastavljenih vprašanj ne bo odgovoril (Malhotra & Peterson, 2001, str. 230).

Ključne značilnosti globinskih intervjujev, ki jih povzamem po Guion, Diehl in McDonald (2011, str. 1), lahko strnemo v naslednje:

- vprašanja so odprtega tipa (intervjuvanci imajo možnost, da tematiko razložijo);
- spraševalec stremi k razumevanju in jasnosti odgovorov;
- intervju je posnet, kar pomeni, da je zapis točen.

Vsi intervjuvanci, s katerimi sem opravila intervju, so bili o tematiki intervjuja, času in kraju izvedbe vnaprej obveščeni. Od vseh intervjuvancev so trije zaposleni kot skrbniki ključnih kupcev, dva pa sta lastnika in opravljata vlogo vodstva v izbranem podjetju. V ta namen sta bila zanju prilagojena opomnika, ki sta imela enak način zasnove obravnavanih tem, le da so bila določena vprašanja prilagojena z namenom, da bo v analizi zajet tudi pristop ravnanja s ključnimi kupci s strani vodstva. Določena vprašanja so se izoblikovala sprti glede na posredovane odgovore.

Intervjuji so posneti, v snemanje pa so sogovorniki predhodno privolili. Izvedbe globinskih intervjujev so potekale od 20. januarja do 4. februarja 2018, večina jih je bila opravljena v sejni sobi podjetja, eden izmed njih pa v bližnji kavarni. Pogovori so trajali od štirideset minut do ene ure. Dolžina pogovora je bila daljša pri tistih, ki so imeli o tematiki ravnanja s ključnimi kupci več izkušenj in znanj. V tabeli 4 so zbrani podatki o sogovornikih, preko katerih so bili izvedeni globinski intervjuji. Intervjuji so v pisni obliki priloženi tudi v prilogi 1 do 5.

Tabela 4: Podatki o sogovornikih

Sogovornik	Naziv v podjetju	Stopnja izobrazbe	Zaposlitveni čas
Sogovornik 1	Skrbnik ključnih kupcev	VII	2 leti
Sogovornik 2	Skrbnik ključnih kupcev	VI	6 let
Sogovornik 3	Skrbnik ključnih kupcev	V	3 leta
Sogovornik 4	Direktor	VIII	15 let
Sogovornik 5	Direktor	VIII	15 let

Vir: Lastno delo.

Na začetku izvedbe globinskih intervjujev je vsakemu od zaposlenih predstavljen namen izvedbe intervjuja in nekaj splošnih vprašanj s področja načina dela. Nadaljevanje je usmerjeno v poznavanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci s pomočjo lažjih vprašanj. Sledi tematika zaposlovanja skrbnikov in umeščanja v organizacijsko strukturo ter naloge in kompetence skrbnikov. Zaključek se osredotoča na tematiko nagrajevanja skrbnikov. Po sklopih so oblikovani tudi dobljeni rezultati.

Po izvedbi vseh intervjujev sem pričela z analizo intervjujev. Prvotno sem se poslužila metode zgoščevanja podatkov. Vse posnete poglobljene intervjuje sem iz zvočnega posnetka prepisala v pisno transkripcijo, ki mi je bila v pomoč pri interpretaciji. Osredotočila sem se na štiri glavne sklope vprašanj, ki si tudi sledijo v enakem zaporedju tudi pri interpretaciji rezultatov.

Za analizo globinskega intervjuja lahko uporabimo dva pristopa. Na voljo imamo pristop, pri katerem analiziramo vsakega intervjuvanca posebej oziroma posamezno, ali preko metode navzkrižne analize. S pomočjo metode navzkrižne analize poskušamo analizirati odgovore po sklopih oziroma jih navzkrižno povezujemo v celoto in iščemo širino odgovorov na vsako zastavljeno vprašanje (Patton, 2002, str. 438–449). Pri svoji analizi sem se poslužila metode navzkrižne analize, saj sem s pomočjo opomnika vprašanja intervjuvancev povezala v sklope in jih sistematično obdelala.

3.4.3 Omejitve raziskave

Omejitev na podlagi zastavljene metodologije predstavlja časovna omejenost oziroma čas, ki so ga sogovorniki pripravljene vložiti v podane odgovore. Predvidevala sem, da sogovorniki pri svojih odgovorih ne bodo popolnoma iskreni, saj bodo seznanjeni z namenom in objavo mojega magistrskega dela, kljub temu da podjetje ne bo javno imenovano. Vprašanja so bila zastavljena tako, da bi se zmanjšala možnost nepopolnih in neiskrenih odgovorov.

Na osnovi globinskih intervjujev pridobljeni odgovori temeljijo na mnenjih in izkušnjah manjšega števila ljudi, zato je ena izmed omejitev tudi, da na ta način zbranih podatkov ni mogoče posplošiti na celotno panogo, govorimo torej o nereprezentativnosti vzorca.

Obravnavana tematika v slovenskem prostoru ni bila pogosto predmet raziskav, zato raziskave ne moremo primerjati z drugimi v slovenskem prostoru.

3.5 Rezultati raziskave

3.5.1 Poznavanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci

Izbrano podjetje je v letu 2014 sprejelo odločitev, da zaradi vse kompleksnejših inovativnih storitev in zahtevnih kupcev uvede pristop ravnanja s ključnimi kupci. Podjetje, ki ponuja informacijsko komunikacijske storitve na segmentu poslovnih uporabnikov, namreč potrebuje stalno prilagajanje ter iskanje vedno boljših informacijsko-komunikacijskih rešitev svojim kupcem, ki ravno zato postajajo vse bolj povezani s podjetjem. Vodstvo podjetja se je seznanilo s pristopom ravnanja s ključnimi kupci, ko so obstoječi kupci potrebovali dodatno pomoč ali podporo pri iskanju optimalnih rešitev na informacijsko-komunikacijskem področju, takratni prodajniki pa niso bili primarno zadolženi za ohranjanje dolgoročnih odnosov in podajanje rešitev v smeri ohranitve kupca. V kolikor pristopa ravnanja s ključnimi kupci ne bi vpeljali, bi se to poznalo pri izgubi velikega deleža poslovnih strank, ki so strateško pomembne za podjetje.

Vodstvo podjetja je mnenja, da je namen pristopa ravnanja s ključnimi kupci gradnja odnosa, katerega glavni cilj je **obdržati stranko, povečati njeno zvestobo in izboljšati konkurenčni položaj**. Zadovoljstvo strank in odzivnost na njihove potrebe je že od nekdaj ena temeljnih vrednot podjetja. Vodstvo meni, da je kvalitetno ravnanje s ključnimi kupci zato bistvenega pomena, še posebej na medorganizacijskem trgu. Pristop so po besedah vodstva uvajali kar nekaj časa, saj je bil potreben miselni preskok v delovanju celotnega oddelka. Zavedati so se namreč pričeli, da sta **skrb za obstoječe kupce in pridobivanje novih enako pomembna**.

Skrbniki so mnenja, da je pristop zasnovan kot **iskanje novih ključnih kupcev in dolgoročno sodelovanje in razvijanje odnosov z njimi**. Ena izmed skrbnic velik poudarek pripisuje pridobivanju novih ključnih kupcev, ki je v podjetju tudi ena izmed pglavitnih nalog. Skrbniki so prav tako mnenja, da je pristop ravnanja s ključnimi kupci ključen za izbrano podjetje, saj podjetje deluje na segmentu poslovnih uporabnikov kot ponudnik informacijsko-komunikacijskih storitev. Ena od skrbnic, ki je v podjetju zaposlena že dalj časa, prav tako kot vodstvo meni, da se je pristop ravnanja s ključnimi kupci uveljavil zaradi večje učinkovitosti oddelka in da so se od uveljavitve naloge bolj sistematično uredile. V začetku je bil namreč aktiven oddelek prodaje s prodajniki brez natančno opredeljenih nalog, kar pa je omejevalo učinkovitost in posledično zadovoljstvo strank. Vsem skrbnikom je bilo delovno mesto predstavljeno preko delovnih nalog. Vsi skrbniki pripisujejo **velik pomen pridobivanju novih strank**.

Vodstvo ključnega kupca opredeli kot **uporabnika storitev, ki je za podjetje strateško pomemben**, in ga natančneje opredeli preko parametrov, kot sta **velikost in dobičkonosnost**. Dane parametre po mnenju vodstva podjetje spremlja na celotnem spektru strank in se na podlagi teh odloča o zasledovanih strategijah. Skrbnika ključnih kupcev vodstvo opredeljuje kot osebo z veliko mero odgovornosti in smisla za delo z ljudmi. Oseba, ki opravlja delo skrbnika, po mnenju vodstva predstavlja podjetje in je kontakt med podjetjem in kupcem, ustvarja dodano vrednost, upravlja odnos, ga vodi, načrtuje in poskrbi za pretok tehnološkega znanja.

Ključnega kupca si tudi skrbniki predstavljajo kot kupca, ki je za **podjetje strateško pomemben in bo z njim potekalo dolgoročno sodelovanje**. Nekateri skrbniki ključnega kupca ne definirajo s posebnimi opredelitvami in ga opredelijo zgolj kot potencialnega kupca za njihove storitve.

Podjetje trenutno po odgovorih vodstva še nima izoblikovanih meril za opredeljevanje potencialnih ključnih kupcev, jih pa nameravajo v kratkem opredeliti. Trenutno je odločanje predvsem **izkustveno**. Potencialne ključne kupce razlikujejo tudi glede na različne tipe storitev. Vodstvo meni, da so potencialne ključne stranke v splošnem poslovni uporabniki tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju z vsaj petimi zaposlenimi v storitveni in proizvodni branži.

Po odgovorih skrbnic natančna merila za opredeljevanje potencialnih ključnih kupcev **skrbnikom s strani vodstva niso bila posredovana**. Vsak skrbnik si postavlja določena svoja merila, ki pa so usklajena z vodstvom. Ena izmed skrbnic je opredelila segment potencialnih ključnih kupcev kot podjetja, ki delujejo na poslovnem segmentu z vsaj 10 zaposlenimi, beležijo uspešno poslovanje ter so tehnološko ozaveščena. Druga skrbnica je izpostavila, da je potencialni ključni kupec vsak, ki mu lahko ponudiš svojo rešitev, torej lahko v segmentu telefonije opredelimo, da je potencialni ključni kupec vsak, ki uporablja telefon, vendar je smiselno, da se poslužujemo večjih odjemalcev.

Z analiziranjem kupcev se po mnenju vodstva ukvarjajo na več ravneh. Pomemben kazalnik je stabilnost poslovanja in informacijsko-komunikacijske potrebe, ki jih ima posamezni kupec. Spremljajo druge kazalnike, kot so branža kupca, perspektivnost branže, indikatorji kupčevega poslovanja in možnost prihodnjega razvoja informacijskih tehnologij in telekomunikacijskih rešitev pri kupcu. Pri večini kupcev se pred pripravo ponudbe ali pred instalacijo opravi posnetek stanja in analiza strankinih potreb.

Pri analizi ključnih kupcev skrbniki postavljajo v ospredje analizo pred prvim sestankom in kasnejšo tehnično analizo potreb kupca. Analiza pred prvotnim srečanjem je namenjena zgolj ocenitvi, kako se bodočemu kupcu čim bolj približati glede na to, na katerih trgih deluje, kakšno je njegovo poslovanje, število zaposlenih, število lokacij ipd. Po prvotnem sestanku pa je s strani tehnikov narejena še tehnična analiza oziroma posnetek stanja. Skupaj z informacijami, ki so pridobljene na sestanku in tehnični analizi, skrbnik pridobi vpogled v stanje stranke in na tej podlagi pripravi rešitev.

Po mnenju vodstva poteka usmerjanje k boljši uspešnosti skrbnikov preko pretoka informacij s strani vodstva in s stalno sprotno komunikacijo. Vsako specifično zadevo poskušajo razjasniti in vseskozi iščejo optimalne rešitve. Pri tem si pomagajo z nenehnim internim izobraževanjem ter izmenjavo znanj in izkušenj med tehniko in prodajo.

3.5.2 Zaposlovanje skrbnikov in umestitev v organizacijsko strukturo

Skrbnik ključnih kupcev je oseba, ki usklajuje potrebe ter želje stranke na eni strani in interese podjetja, v katerem deluje, na drugi strani. Od uspešnega krmarjenja odnosov je odvisna dolgoročna in stabilna pot med obema akterjema na trgu, kar daje skrbniku pglavitno vlogo pri opravljanju njegovega dela. Za tovrstno delovno mesto je tako zelo pomembno, kdo opravlja delo skrbnika in kam ga v organizacijski strukturi podjetje umešča. Za podjetje je ključnega pomena, da zaposli pravo osebo in ji omogoča, da lahko v svojem okolju oziroma oddelku uspešno in avtonomno deluje.

V izbranem podjetju je bil v začetku poslovanja izoblikovan oddelek prodaje. V oddelek prodaje so od pričetka delovanja pa vse do leta 2014 umeščali delovno mesto prodajnika. Vsak prodajnik je torej za takraten nabor storitev izvajal prodajno funkcijo. Prodajni proces je namreč zajemal zgolj prodajo in administracijo, ki se je odvijala sočasno s prodano storitvijo. Prodajnik ni imel poprodajnega osebja, prav tako je njegova osredotočenost temeljila na čim večji razliki med nabavno in prodajno ceno. Prodajniki so bili samostojni in podrejeni direktno vodstvu. Postopoma so skozi leta v izbranem podjetju širili nabor storitev in prav tako številko strank. Storitve so postajale tehnološko vedno bolj dovršene, kupci pa iz leta v leto zahtevnejši. Ob tem je bila uvedba pristopa ravnanja s ključnimi kupci nujna. Ob uvedbi pristopa ravnanja s ključnimi kupci so v izbranem podjetju delovno mesto skrbnika umestili v oddelek prodaje. Takratni prodajalci so preko nabranih izkušenj tako napredovali v skrbnike ključnih kupcev.

Trenutno v izbranem podjetju še vedno deluje oddelek prodaje, v katerega sta umeščeni **dve ravni**, in sicer **delovno mesto skrbnika ključnih kupcev in delovno mesto koordinatorja v prodaji**. Po mnenju enega izmed vodij gre za ločeni oddelek, ki ima popolno podporo s strani vodstva, pa vendar gre pri poimenovanju še vedno za oddelek prodaje, ki po vsej verjetnosti izhaja iz prvotnega poimenovanja oddelka, ki se kasneje ni spreminjal.

Skrbniki naj bi bili po mnenju vodstva avtonomni, imeli svojo strategijo in načrte, ki so usklajeni z vodstvom, medtem ko jim koordinatorji v prodaji nudijo podporo. Del oddelka torej tvorijo koordinatorji v prodaji, ki imajo delo razdeljeno glede na dnevne in tedenske prioritete, ki so usklajene s skrbniki in vodstvom. Koordinatorji v prodaji prevzamejo predvsem operativni del in poprodajne administrativne aktivnosti. Trenutno stanje in organizacija tega oddelka po mnenju vodstva **ne teži k vzpostavitvi vodje**, le-ta naj bi se določil ob večanju ekipe in uvajanju novih delovnih mest. Delovno mesto prodajalca v trenutni shemi ni aktualno, vendar vodstvo razmišlja o vpeljavi v primeru večanja tržnega deleža na segmentu neključnih kupcev.

Vodstvo meni, da so glavne razlike med prodajalcem in skrbnikom v **različnosti kompetenc** in s tem posledično **z naborom dela in širino nalog**. Skrbniki pa so predvsem mnenja, da je pri prodajalcu v ospredju **prodajna funkcija, medtem ko so skrbniki tudi po sklenitvi posla vseskozi v stiku s stranko in njenimi potrebami**.

Oddelek prodaje je v obravnavanem primeru zaradi storitvene dejavnosti v tesni povezavi z drugimi oddelki v podjetju, in sicer z oddelkom razvoja, s tehničnim oddelkom podpore in z oddelkom računovodstva. Najtesnejše sodelovanje je s tehnično ekipo, pri čemer so potrebna razna usklajevanja tako glede organizacije kot glede strokovnih vprašanj. Po mnenju vodstva se odnosi med oddelki s pomočjo avtomatiziranih in elektronskih procesov nenehno izboljšujejo. Predvsem pa se težave pojavljajo tam, kjer so delovni procesi še neorganizirani, pa tudi zaradi različnih pogledov na dano situacijo. Skrbnik namreč vidi situacijo v prodajni luči, ki se razlikuje od bolj tehničnega pogleda tehnika. Vodstvo poudarja, da mora biti komunikacija med oddelki odprta in redna. Stranke so namreč vedno zahtevnejše in pričakujejo čim hitrejšo rešitev danega problema, ki pa za sabo potegne tudi **sistematično organizacijo, ki po mnenju skrbnikov še šepa**. Skrbniki izpostavljajo tudi problem šibkosti organizacije v ostalih oddelkih, do katere prihaja zaradi preobremenjenosti ali pa je posledica neorganiziranosti dela.

Izbor skrbnikov v izbranem podjetju poteka na dva načina. Skrbnika lahko podjetje pridobi **interno preko napredovanja znotraj podjetja ali preko zunanjega razpisa delovnega mesta**. Običajna praksa zadnjih let je, da določeni koordinatorji več let uspešno opravljajo svoje delo, z željo po napredku in preko prepoznanega potenciala pa lahko napredujejo v skrbnika. V podjetju si želijo tudi določene kadre z večletnimi izkušnjami in potrjenimi referencami, pri čemer se poslužujejo tudi pridobivanja izven meja podjetja. Pri tem pa

poudarjajo, da je interno pridobivanje včasih bolj varno, saj zaposleni že poznajo organizacijsko klimo in se lažje vključijo v strukturo. V kolikor gre za zaposlovanje od zunaj, je prednost svežina znanj, kompetenc in poznanstev, ki jih zunanji doprinese podjetju. Pri izboru vedno sodeluje tudi eden izmed skrbnikov, ki pri ocenjevanju in izbiri poda mnenje.

Po mnenju skrbnikov je organizacija oddelka skrbnikov še vedno v fazi oblikovanja in uvajanja. Še vedno namreč ostaja veliko nalog, ki bi potrebovale boljšo definiranost. Večji obseg operativnih del in usklajevanj bi lahko bil opravljen s strani koordinatorjev ali asistentov. Tako bi skrbnikom več časa ostalo za ohranjanje odnosov z obstoječimi kupci in pridobivanju novih kupcev, kar je glede na pridobljene podatke ena izmed ključnih nalog skrbnika po mnenju tako vodstva kot skrbnikov. Vse skrbnice omenjajo tudi **problematiko večanja obsega strank** in s tem povezanega povečanega skrbništva, medtem ko število zaposlenih v prodaji ostaja enako.

3.5.3 Naloge skrbnikov

Obseg nalog, ki jih opravljajo skrbniki ključnih kupcev in prodajniki, se bistveno razlikujejo. Pri opravljanju dela skrbnika velikokrat naletimo na pomanjkanje časa pri razvijanju odnosov s ključnimi kupci, kar pa je pri ohranjanju zvestobe ključnih kupcev izjemnega pomena. V izbranem podjetju sta v oddelku dve delovni mesti, in sicer delovno mesto skrbnika in delovno mesto koordinatorja v prodaji.

Vodstvo pod ključne naloge in odgovornosti skrbnika navaja **skrb za pridobivanje novih strank in skrb za zadovoljstvo obstoječih**. Skrbnik mora slediti nalogam, ki so po mnenju enega izmed vodij podjetja naslednje: učenje tehnologije, treningi pristopov, odgovornost za prodajo in profitabilnost skladno z zastavljenimi plani in koordinacija priprave rešitev za kupce.

Pri razvoju odnosov vodstvo poudarja profesionalen odnos na visoki ravni. Z določenimi ključnimi kupci se del vodstva družijo tudi zasebno. Vodstvo je mnenja, da skrbniki dobro poznajo dejavnost in težave, s katerimi se kupci soočajo v poslu. Potrebe strank skrbniki prepoznavajo preko predstavljenih novosti in preko spremljanja dohodnih vprašanj. Pri tem vodstvo poudarja, da vsak skrbnik svoje ključne kupce odlično pozna tudi v smislu nadaljnjega razvoja in širitev. Spremljati je potrebno trenutne trende, eden izmed vodij je izpostavil, da je še nedavno bil **ključni dejavnik cena**, danes pa so **dejavniki celovitost, kakovost, zanesljivost in raven skrbništva**.

Stik stranke s skrbnikom je pomemben in ključen za uspešno sodelovanje in zvestobo. Raven stika pa je po mnenju vodstva odvisna od kompleksnosti stranke, v kolikor so stranke večje in zahtevnejše, je pogostost stika večja, pri manjših pa se vzdržuje nekakšen konstantni stik, ki pa je redkejši. Vodstvo meni, da je osebnih stikov zaenkrat dovolj,

potrebno pa bi se bilo posluževati drugih metod trženja, kot so npr. redno obveščanje po elektronski pošti in druge metode digitalnega trženja.

Po odgovorih vodstva podjetje **trenutno nima opredeljenih kriterijev za segmentiranje strank glede na strateško pomembnost**. Prav tako ni definirano število ključnih strank, ki jih ima posamezni skrbnik. V načrtu imajo uvajanje indeksa, ki bo na osnovi parametrov avtomatično izračunaval segmentiranje in pregled nad tem, katere stranke potrebujejo večjo pozornost.

Ena izmed skrbnic je kot ključne naloge navedla pridobivanje novih kupcev, reševanje problemov obstoječih kupcev in razvijanje odnosov z obstoječimi kupci. Vse skrbnice poudarjajo nalogo pridobivanja novih kupcev, zaradi česar tudi izpostavijo problem pomanjkanja časa za ravnanje z obstoječimi kupci, česar posledica je odpoved sodelovanja. Skrbnice se s kupci ne družijo zasebno, ena izmed njih poudarja uporabo družbenih omrežij za stike s strankami, kar po njenih besedah pripomore k večjem ugledu in k povezanosti s stranko. Podjetje se po odgovorih ene od skrbnic poslužuje tudi organiziranja raznih dogodkov, kot so pikniki ali srečanja, ki so namenjena druženju s strankami. Ena od skrbnic tudi poudarja prepoznavanje potreb stranke preko poslušanja in skupnega iskanja rešitev. Izpostavlja tudi fleksibilnost in visoko stopnjo odzivnosti v času, ko jo stranka potrebuje, saj naj bi to namreč bili ključni elementi opravljanja dela skrbništva.

Vse skrbnice so mnenja, da **premalo časa namenjajo opravljanju kvalitetnega skrbništva**, tudi obiskovanje strank je po mnenju skrbnikov ob hkratnem večanju števila strank preredko. Primanjkuje jim časa za **razvijanje odnosov**, o količini časa, ki ga skrbnice namenjajo obstoječim strankam, pa se odločajo predvsem po lastnem občutku. S strani vodstva so podana navodila optimizacije vseh delovnih procesov.

Skrbnice najpogosteje komunicirajo preko telefona in elektronske pošte, odvisno od nujnosti in kompleksnosti zadeve, o kateri komunicirajo. Če je situacija zelo kompleksna, se komunikacija opravi preko fizičnega srečanja. Dve izmed skrbnic poudarjata, da je odzivnost zelo pomembna včasih tudi izven delovnega časa, saj krepi odnose in povečuje zaupanje in zvestobo. Družbena omrežja skrbnice uporabljajo, a ne toliko za komunikacijo s stranko, temveč bolj za zasebne namene.

Komunikacija s ključnimi kupci po mnenju skrbnic večinoma poteka z direktorji, z vodji informacijskih služb ali s pomočniki direktorjev. Včasih je na strani stranke prisotnih več oseb, prav tako tudi na strani skrbnika, kjer pogosto sodeluje vodstvo, tehnična ekipa in razvojniki.

Trenutno imajo skrbnice v svojem naboru različno število strank glede na to, koliko časa so že v podjetju. V svojem naboru imajo od 100 do 200 strank, pri čemer je okrog 30 % ključnih, ki so večje oziroma strateške. Pri tem zopet izpostavljajo problem preobsežnosti skrbništva, saj je poudarek na pridobivanju novih kupcev, ob sočasnem večanju števila

novih kupcev pa se večja tudi obseg strank, za katere skrbnice skrbijo. Izpostavljajo tudi problem strank, ki so od v skrbništvu osebe, ki je odsotna (porodniški dopust), saj ni jasno definirano, kdo naj prevzame odgovornost in skrb nad temi strankami.

Delovni čas si skrbnice razporejajo same. Ena izmed skrbnic je tudi zelo nazorno prikazala, koliko časa potrebuje za kaj, in sicer je manj kot polovica časa namenjena usklajevanju s tehnično ekipo in koordinatorji glede postavitve novih strank ali nadgradnje pri obstoječih, četrtno časa skrbnik nameni reševanju problemov obstoječih strank, drugo četrtno pa administraciji. Ostanek je namenjen iskanju novih kupcev in razvijanju odnosov z njimi. Vse skrbnice bi želele **več časa posvetiti komunikaciji z obstoječimi strankami** in razvijanju odnosov z njimi po podpisu pogodbe. Glede poročanja o dobičkonosnosti po mnenju sogovornic zaenkrat ni natančno opredeljenega sistema. Vsaka skrbnica spremlja svoje stranke. Vodstvo skupaj s skrbniki načrtuje aktivnosti glede na statistike. Ena izmed skrbnic je tudi mnenja, da bi bila zelo dobrodošla četrletna predstavitev splošne statistike.

3.5.4 Kompetence skrbnikov

Kot bistvene kompetence skrbnika ključnih strank vodstvo navaja **spособnost odločanja in prevzemanja odgovornosti, kreativnost, iniciativnost, smisel za delo z ljudmi in iznajdljivost v določeni situaciji**. Te kompetence namreč pripomorejo k boljšim rezultatom in odnosom s ključnimi kupci. Eden izmed vodij meni, da se lahko delno priučimo osebnostnih lastnosti, medtem ko je drugi izrecno mnenja, da se osebnostnih lastnosti ne da priučiti, oba pa se strinjata, da so ključne pri opravljanju dela skrbnika. Kot ključne sposobnosti vodstvo opredeljuje komunikativnost, sposobnost razmišljanja, poslušanja, razumevanja potreb kupcev ter sposobnost pogajanja, prijaznost in iznajdljivost. Ključna znanje, ki naj bi ga vsak skrbnik usvojil, je po odgovorih vodstva dobro tehnično poznavanje rešitev.

Skrbniki kot glavne kompetence navajajo **občutek za ljudi, komunikativnost, družabnost, urejenost, prilagodljivost, izobraženost in splošno razgledanost**. Ena izmed skrbnic izpostavi tudi pravilno sprejemanje odločitev glede na zunanje dražljaje in zmožnost presoje v ključnih situacijah. Druge pomembne kompetence so tudi sposobnost ustvarjanja dialoga, iskanje rešitev, povezovanje in usklajevanje med različnimi deležniki v podjetju in na strani stranke. Kot ključne sposobnosti za grajenje odnosa skrbniki izpostavljajo vsečnost, prilagodljivost, razumevanje strank in vzpostavitev občutka pri stranki, da ti le-ta lahko zaupa. Vsi skrbniki so mnenja, da osebnostne lastnosti bistveno vplivajo na uspešnost delovanja. Kot ključna znanja skrbniki prav tako kot vodstvo pripisujejo znanju o produktih in storitvah, ki jih tržijo, ter dodajajo pomen znanja z vidika prodaje ter političnega podjetništva. Ena izmed skrbnic poudarja tudi pomen nadgrajevanja teh znanj tako z vidika tehničnih znanj, torej telekomunikacij, kot nadgrajevanje znanj na ravni skrbnika, kot so prodajna znanja in razvoj posameznika.

Razvejanost socialne mreže je v času, v katerem živimo, vse bolj pomembna. Eden izmed predstavnikov vodstva meni, da je razvejanost socialne mreže poleg odlične tehnične rešitve in ugodne cene izjemno pomembna za odnos med kupcem in prodajalcem. Kot orodje, ki se ga podjetje poslužuje za krepitev odnosov, so tudi razna poslovna družbena srečanja.

Glede razvejanosti socialne mreže so vsi skrbniki mnenja, da razvejanost mreže doprinese k uspešnosti skrbnikov. Po besedah skrbnikov je v storitveni dejavnosti preko priporočil lažje delovati, prav tako se ob razvoju skrbnika razvija tudi njegova socialna mreža, saj Slovenija predstavlja mali trg. Po mnenju ene izmed skrbnic preko različnih dogodkov pridobivaš kontakte, ki pa so lahko tudi potencialne stranke. Pri tem je bistveno izpostaviti družabnost in komunikativnost skrbnika, ki mu ob različnih dogodkih in novih ljudeh odpira možnosti do novih priložnosti. Po drugi strani ena od skrbnic omenja tudi prepoznavnost podjetja preko spletnih omrežij, ki doprinese k poznavanju širše javnosti in je prav tako pomemben dejavnik pri krepitvi dosedanji odnosov in sklepanju novih.

Vodstvo meni tudi, da naj bi bila izobraževanja skrbnikom zmeraj na voljo, kadar se pojavi ustrezna priložnost. Zaenkrat se poslužujejo bolj internih izobraževanj preko nenehne medsebojne komunikacije ali udeležbe na raznih seminarjih in konferencah. Prodajnih delavnic ali treningov skrbništva se zaenkrat še niso posluževali.

Vsi skrbniki so mnenja, da so izobraževanja in nadgradnja znanj pomembni pri njihovem delu, vendar se jih trenutno v smislu nagrajevanja prodajnih znanj in znanj s strani skrbništva ne poslužujejo. V kolikor posameznik želi in dobro argumentira udeležbo na kakšnem izobraževanju, vodstvo le-to odobri. Vodstvo samo po sebi po mnenju skrbnic **prodajnih izobraževanj ne ponuja in jih ne uvršča med izjemno potrebne**. Trenutno se poslužujejo le izobraževanj, v kolikor gre za konferenco, na kateri so prisotni ključni kupci.

3.5.5 Nagrajevanje skrbnikov

Za uspešno delovanje skrbnikov je potreben ustrezen in pravičen sistem nagrajevanja. Sistem mora biti utemeljen in prilagojen glede na storitveno dejavnost in dosežene rezultate. Izbrano podjetje je po navedbah vodstva v fazi uvajanja četrletnih planov, na podlagi katerih bodo postavljeni strateški cilji, vanje pa poskušajo postopno vključevati tudi skrbnike. Trenutno poročanje vodstvu o rezultatih skrbnikov poteka tedensko preko individualnih sestankov, v vedno večji meri se poskušajo posluževati tudi avtomatiziranega poročanja preko spremljanja rezultatov s pomočjo sistema CRM (ang. Customer relationship management).

Podjetje je pred nekaj meseci posodobilo tudi sistem nagrajevanja, ki je po besedah vodstva **zastavljen preišljeno in stimulatívno**. Po mnenju vodstva je trenutni sistem

nagrajevanja dober, saj so ga zasnovali skupaj s skrbniki in temelji **na finančnem in nefinančnem nagrajevanju**. Pri nefinančnem nagrajevanju **vodstvo izpostavi pohvale, možnost napredovanja, širjenja socialne mreže, samopotrditve in osebne izzive, ki jih pri delu nudijo svojim zaposlenim**. Sistem nagrajevanja je zaenkrat splošen za vse skrbnike in ni prilagojen glede na želje posameznikov. Trenutno po besedah vodstva spremljajo uspešnost skrbnikov preko kazalnikov realizacije, doseganja plana in strukture pridobljenih kupcev, vendar natančno teh kazalnikov žal še nimajo opredeljenih. V zadnjem času je bilo na oddelku prodaje po odgovorih vodstva kar nekaj kadrovskih sprememb, natančneje okrepitev in uvedba hierarhičnih ravni, kar je doprineslo k uspešnosti skrbnikov.

Po besedah skrbnikov v sistem oblikovanja strateških ciljev trenutno niso aktivno vključeni, saj je tudi sistem oblikovanja še v procesu opredelitve. Skrbniki imajo vpogled v odločitve in soustvarjanje različnih scenarijev ter imajo možnost podajanja svojega mnenja in s tem vplivanja na odločitve. Oblikovanje ciljev po odgovorih skrbnic še ni natančno definirano, ena izmed skrbnic poudarja osredotočenost na rast. Vodje skrbnikov ključnih kupcev na oddelku trenutno nimajo, zaradi česar prihaja do težav v komunikaciji. Ena izmed skrbnic je izpostavila, da bi delo skrbnikov potekalo bolj uspešno, v kolikor bi imel vodja vpogled v delo skrbnikov in bi jih lahko bolj natančno usmerjal. Glede poročanja rezultatov po mnenju skrbnic ni določenega natančnega protokola, poročanja je toliko, kolikor je potrebno, in to vodstvo zahteva od vsakega skrbnika. Ena izmed skrbnic je opozorila tudi na problematiko neozaveščanja glede poročil in statistik ob koncu leta.

Glede usmerjanja skrbnikov s strani vodstva so skrbnice enotnega mnenja, da jih vodstvo usmerja s predlogi in svetovanji pri ponudbah in izzivih ter s pomočjo udeležbe na ključnih sestankih. Vse kompleksnejše rešitve tudi skupaj prediskutirajo in poskušajo skupaj najti najbolj optimalne rešitve. Uspešnost skrbnikov se po njihovem mnenju ocenjuje preko števila novo pridobljenih strank in prihodka, ki ga stranke ustvarjajo. Po besedah skrbnic nimajo natančno definiranih kazalnikov in planov, na podlagi katerih bi lahko merili uspešnost. Po besedah skrbnikov je trenutni sistem nagrajevanja, kot ga je tudi opredelilo vodstvo, finančni in nefinančni. Finančni del se odraža v mesečnih stimulacijah, ki jih vsaka skrbnica prejme glede na prodajne rezultate. Pri nefinančnem nagrajevanju ena izmed skrbnic izpostavi poleg pohvale še možnost pridobitve službenega telefona in računalnika, ki si ga lahko zaposleni izberejo sami. Nagrajevalni sistem je po mnenju skrbnikov **motivirajoč in so z njim zadovoljni**. Oblikovan je bil pred nekaj meseci in po besedah ene od skrbnic dosti bolje odraža rezultate kot pretekli sistem.

4 POVZETKI UGOTOVITEV TER PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVE

4.1 Ugotovitve in presoja uspešnosti pristopa ravnanja s ključnimi kupci v danem podjetju

Pri interpretaciji se bom poslužila primerjave odgovorov z obeh strani in primerjave le-teh s teorijo. Empirična analiza temelji na podlagi teoretičnega okvirja, pri čemer se v praksi kot predvideno pokažejo določena odstopanja. Po rezultatih lahko sklepam, da se določene predpostavke spreminjajo glede na to, kako jih podjetje interpretira in vključuje v delovanje, čeprav gre v osnovi še vedno za pristop ravnanja s ključnimi kupci.

Po navedbah Capona (2001, str. 33) je pristop ravnanja s ključnimi kupci proces izbiranja trenutnih in prihodnji ključnih kupcev ter razvoj sistema in sodelovanja z njimi s ciljem povečanja prihodkov in dobička preko povečane zvestobe. Rezultati raziskave pokažejo, da so skrbniki in vodstvo enotni glede poznavanja pristopa h ključnim kupcem. Vodstvo se pri opredelitvi pristopa osredotoča na gradnjo odnosov, katerega cilj je obdržati stranko, povečati zvestobo in s tem izboljšati svoj konkurenčni položaj, skrbniki prav tako izpostavljajo ohranjanje in razvijanje odnosov s ključnimi strankami. Pri tem tako vodstvo kot skrbniki velik pomen pripisujejo tudi pridobivanju novih strank, kar sicer ni prioritarna naloga skrbnika, vendar ji v izbranem podjetju pripisujejo velik pomen.

Pristop ravnanja s ključnimi kupci je bil v podjetje vpeljan postopoma zaradi boljše učinkovitosti in ravnanja s ključnimi kupci, ki je bilo ključnega pomena za obstoj ter nadaljnjo zvestobo strank. Vsem sodelujočim v raziskavi je pristop glede na podane opredelitve dobro poznan. Ključnega kupca so tako vodstvo kot skrbniki opredelili kot uporabnika, ki je strateško pomemben za podjetje. Vodstvo spremlja ključne kupce preko parametrov, kot sta velikost in dobičkonosnost, vendar natančnih kriterijev nima izoblikovanih. Po ugotovitvah avtorjev Gosselin in Heene (2005, str. 8–9) je mogoče ključnega kupca spremljati preko več spremenljivk, kot so prihodek, dobiček, pomembnost tržnega segmenta, status, pridobljen s ključnim kupcem, inovacijske sposobnosti kupca in pomembnost skupnega sodelovanja. Vodstvo analizira kupce ne glede na prodajni cikel tudi preko stabilnosti poslovanja in informacijsko-komunikacijskih potreb. Po rezultatih pri skrbnikih ugotovimo, da niso seznanjeni z natančnimi parametri opredeljevanja, pri čemer je bistveno, da je z natančnimi parametri seznanjeno vodstvo, ki na podlagi ugotovitev usmerja strategijo in skrbnike. Potencialnega kupca vodstvo ohlapno opredeljuje kot vsako podjetje z vsaj petimi zaposlenimi, medtem ko se opredelitve med skrbniki med seboj razlikujejo, pri tem pa ni jasno podanih odgovorov.

Pri zaposlovanju skrbnikov so po rezultatih analize tako vodstvo kot skrbniki enakega mnenja. Potrebna je pravilna izbira skrbnika, saj na eni strani predstavlja podjetje in gradi

most do ključnega kupca, da le-ta s podjetjem dolgoročno sodeluje. Izbor skrbnikov poteka na dva načina, in sicer preko pridobivanja znotraj in zunaj podjetja. V podjetju se večinoma poslužujejo notranjega pridobivanja preko napredovanj znotraj podjetja. Prav tako se zavedajo tudi prednosti pridobivanja novih zaposlenih od zunaj.

Kempeners in van der Hart (1999, str. 319–322) pri umeščanju skrbnika v organizacijo opredeljujeta dva modela. Po enostavnem modelu je skrbnik umeščen v prodajno službo, pri drugem modelu pa gre za vpeljevanje nove ravni. Pri vpeljevanju skrbnikov v prodajno službo je potrebno izpostaviti nemoč skrbnika z vidika sodelovanja s strani ostalih oddelkov in da je velikokrat podrejen vodji prodaje. Trenutno so skrbniki umeščeni v oddelk prodaje, medtem ko se njihove naloge in kompetence od prodajnikov močno razlikujejo. Skrbniki naj bi bili avtonomni in delovali preko strategij in planov, ki so direktno usklajene z vodstvom. Pri vpeljavi vodje oddelka so po raziskavi mnenja deljena, vodstvo je mnenja, da vodja oddelka skrbnikov ni potreben, medtem ko skrbniki opažajo in izpostavljajo problem komunikacije in usmerjanja tako na oddelku prodaje kot pri ostalih oddelkih. Prav tako lahko po odgovorih skrbnikov povzamem, da je oddelk še vedno v fazi oblikovanja, saj je potrebna večja definiranost in organizacija dela.

Cheverton (2012, str. 223–224) kot glavne razlike med prodajnikom in skrbnikom podaja, da so pričakovane sposobnosti prodajnika bolj priučene narave, medtem ko je pri skrbnikih potrebno strateško razmišljanje in velika mera strokovnosti. Skrbniki in vodstvo izbranega podjetja so si delno enotni glede razlikovanja med prodajalcem in skrbnikom. Vodstvo meni, da so bistvene razlike v različnosti kompetenc, naborom in širino delovnih nalog. Skrbniki v ospredje pri prodajalcu postavljajo prodajno funkcijo, medtem ko je pri ravnanju s ključnimi kupci pomemben stik s stranko in njenimi potrebami tudi po sklenitvi pogodbe. Nobeden izmed intervjuvanih ne izpostavi pomembnosti strateškega mišljenja pri opravljanju delovnega mesta skrbnika, možnosti večje avtoritete in konkretnega razlikovanja med obema delovnima mestoma.

Millman in Wilson (1995, str. 17) ugotavljata, da skrbnik ključnih kupcev opravlja štiri ključne naloge, ki se razlikujejo glede na panogo in velikost delovanja podjetja ter naravo dejavnosti. Skrbnik ključnih kupcev prilagaja in koordinira ponudbe preko poslovnih ciljev portfelja ključnih kupcev, odgovarja za rast prodaje ključnih kupcev, se ukvarja z menjalnimi procesi na različnih ravneh in funkcijah ter nagrajuje in spodbuja pristop ravnanja s ključnimi kupci. Vodstvo kot ključne naloge izpostavi skrb za pridobivanje novih strank in skrb za zadovoljstvo obstoječih strank, natančneje so po mnenju vodstva naloge skrbnika sledenje tehnologiji, odgovornost za prodajo in profitabilnost v skladu z zastavljenimi načrti ter koordinacija in priprava rešitev za kupca. V ospredje vodstvo kot izjemno pomembno postavlja pridobivanje novih kupcev, zanemarja pa nalogo nadgradnje in spodbujanja pristopa ravnanja s ključnimi kupci. Skrbniki kot ključne naloge navajajo pridobivanje novih strank, reševanje problemov obstoječih strank in razvijanje odnosov s strankami. Vse skrbnice izpostavijo nalogo pridobivanja novih kupcev, česar posledica je

primanjkovalje časa za obstoječe stranke. Ob naraščanju števila novo pridobljenih kupcev raste tudi število opravljanja skrbništev. Glede razvijanja odnosov je vodstvo mnenja, da je fizičnega stika med skrbniki in ključnimi kupci trenutno dovolj, medtem ko skrbnice menijo, da premalo časa namenjajo razvijanju odnosov in da jim za opravljanje kvalitetnega skrbništva primanjkuje časa.

McDonald in Woodburn (2007, str. 307) opredeljujeta razporeditev delovnega časa, ki naj bi najbolj optimalno porazdelil naloge, ki jih opravlja skrbnik. Po njunih ugotovitvah naj bi skrbnik največji sklop svojega časa namenil razvijanju odnosov s kupci, sledijo operativno urejanje dogovorjenega in nato razvoj znanja in strategij. Šele za tem avtorja uvrščata prodajo.

Razporeditev delovnega časa si trenutno skrbnice same definirajo. Največ časa namenjajo usklajevanju s tehnično ekipo pri postavljanju sistema storitev pri novih strank in urejanja nadgradenj pri obstoječih. Sledi reševanje problemov obstoječih strank in administracija. Vse skrbnice so mnenja, da še vedno opravljajo preveč administrativnih del, ki jih omejujejo pri opravljanju razvijanja odnosov, čemur poleg pridobivanja novih kupcev posvečajo najmanj časa.

Glede segmentiranja strank vodstvo trenutno nima izoblikovanih kriterijev, se pa zaveda, da bodo nujni v prihodnosti. Prav tako ni definirano, koliko strank ima posamezna skrbnica v svojem skrbništvu oziroma segmentacija strank glede na strateško pomembnost. Skrbnice si same definirajo kriterije, katerim strankam posvečajo več pozornosti. Vsaka v svojem naboru strank 30 % strank uvršča med strateške. Prav tako zaradi nedefiniranosti izpostavljajo problematiko preobsežnosti skrbništva ob sočasnem večanju števila novih kupcev.

Kompetence, ki so jih intervjuvanci navedli, se kot pričakovano med seboj razlikujejo in jih ne moremo enostavno povzeti, zato bom izpostavila tiste, ki so jih intervjuvani največkrat omenili kot pomembne. Vse skrbnice so pri kompetencah skrbnika izpostavile občutek za delo z ljudmi in komunikativnost. To kompetenco je izpostavilo tudi vodstvo, vendar pred to uvršča sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti. Vodstvo izpostavlja tudi sposobnost poslušanja, razumevanja potreb kupcev in pogajanja. Pri osebnih lastnostih pa so oboji mnenja, da le-te pomembno vplivajo na uspešnost skrbnika, kot ključni lastnosti pa navajajo všečnost in prijaznost. Tako skrbniki kot vodstvo so mnenja, da so ključna znanja v poznavanju tehničnih rešitev oziroma produkta in prodajna znanja.

Nagrajevanje v podjetju je sestavljeno iz fiksnega in variabilnega dela. Vsi skrbniki so vključeni v sistem nagrajevanja in za svoje delo v večji meri prejemaajo finančne nagrade. Vodstvo je skupaj s skrbniki oblikovalo sistem nagrajevanja, s katerim so skrbniki trenutno zadovoljni. Pred vzpostavitvijo sistema nagrajevanja je potrebno, da podjetje definira

naloge in zahteve delovnega mesta in nato glede na dane zahteve definira še kriterije za uspešnost doseganja rezultatov. Zaradi neopredeljenosti teh je sistem nagrajevanja sicer postavljen, vendar ni reprezentativen pokazatelj uspešnosti posameznika v izbranem podjetju. Po mnenju vodstva se pri nefinančnem nagrajevanju poslužujejo pohval in možnosti osebne rasti zaposlenih. Trenutni sistem je zaenkrat za zaposlene zadovoljiv, vendar je za vse enak in ni prilagojen željam skrbnikov. Mladi se raje poslužujejo izobraževanj oziroma jim veliko pomeni možnost kariernega napredka, starejšim pa so bolj pomembni športni in kulturni dogodki (Woodburn, 2006, str. 15).

Cilj magistrskega dela je, da analiziram pristop ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju in pridobljene rezultate primerjam s teoretičnim okvirjem. Na osnovi postavljenih teoretičnih izhodišč oziroma raziskovalnih vprašanj sem izoblikovala sklepne ugotovitve, ki sem jih pridobila iz odgovorov sogovornikov ter jih premerjala s teoretičnim okvirjem.

- V izbranem podjetju delno zasledujejo pristop ravnanja s ključnimi kupci. Skrbniki so seznanjeni z osnovami pristopa ravnanja s ključnimi kupci, pri čemer pa ima trenutni sistem pomanjkljivosti, ki so posledica nenatančne definirane delovnih nalog in strateške segmentacije kupcev.
- Skrbniki so seznanjeni z nalogami, ki so v teoriji opredeljene kot naloge skrbnika ključnih kupcev, pri čemer se opaža problematika izpostavljanja določenih nalog, ki v literaturi niso prioritete; pri tem lahko izpostavimo enakovredno vrednotenje skrbništva in pridobivanje novih ključnih kupcev.
- Skrbnik ključnih kupcev v izbranem podjetju razvoju odnosov s ključnimi kupci namenja premalo časa, kar je posledica opravljanja delovnih nalog, ki v teoriji niso beležene kot prioritete.
- V podjetju se razločuje skrbnike od prodajnikov zgolj v smislu, da skrbnik dolgoročno skrbi za potrebe kupca, medtem ko je cilj prodajnika čim več prodati. Glede večjega pomena strateške vloge in večje avtoritete tako skrbniki kot vodstvo niso večji in danih ugotovitev tudi niso izpostavili.
- Zaposleni so trenutno zadovoljni in motivirani s sistemom nagrajevanja.

Kot sklepno ugotovitev na podlagi empirične raziskave lahko navedem, da podjetje in zaposleni uresničujejo pristop ravnanja s ključnimi kupci, vendar so si ga prilagodili glede na dane razmere, obseg delovanje ter branžo. Cheverton (2012, str. 21) navaja, da v kolikor si pristop ravnanja s ključnimi kupci podjetje prilagodi glede na okoliščine in zmogljivosti, v katerih deluje, govorimo o lahkem pristopu ravnanja s ključnimi kupci oziroma o »KAM lite«. Vsa podjetja namreč nimajo dovolj virov, da bi lahko pristop ravnanja s ključnimi kupci zasledovala v polni meri. V izbranem podjetju razumevanje pristopa in njegovo uresničevanje poteka v pravilni smeri, vsi udeleženci razumejo bistvo pristopa in se zavedajo, da je zaradi trenutnih razmer na trgu in pritiska konkurence potrebno vse več aktivnosti posvetiti temu, da ključne stranke ohranijo in se jim kar se da najbolje prilagodijo.

4.2 Predlogi za izboljšanje pristopa ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju

Preko izvedbe empirične analize sem pridobila vpogled v pristop ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju tako z vidika skrbnikov kot z vidika vodstva. Dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na vsa podjetja, ki zasledujejo pristop ravnanja s ključnimi kupci. Pristop se na različne načine odraža v podjetjih glede na panogo, v kateri delujejo, velikost podjetja in stopnjo, na kateri se podjetje nahaja glede vpeljevanja pristopa, prav tako pa je potrebno omeniti, da si podjetje prilagodi pristop ravnanja s ključnimi kupci glede na svoje želje in potrebe. Uvajanje pristopa je pri izbranem podjetju posledica nezadovoljstva strank in slabih poslovnih rezultatov.

Izbrano podjetje sicer zasleduje pristop ravnanja s ključnimi kupci, vendar pri tem opazimo kar nekaj pomanjkljivosti. Kot eno izmed glavnih ugotovitev bi navedla ne vključenost skrbnikov v oblikovanje strateških ciljev in načrtov. Strateški cilji bi morali biti natančno podani, pri izoblikovanju pa bi bilo potrebno sodelovanje skrbnikov, saj imajo le-ti v rokah največje bogastvo podjetja – stranke. Načrti bi morali biti natančno definirani za vsakega skrbnika posebej, saj bi tako imel vsak izmed skrbnikov možnosti napredovanja in nadgrajevanja, poleg tega pa večjo motiviranost pri uresničevanju zadanih ciljev. Na tej točki bi podjetju svetovala, da se posluži vključevanja skrbnikov v proces načrtovanja, saj so prav skrbniki tisti, ki najbolj poznajo razmere na trgu in svoje stranke ter lažje in hitreje prepoznajo priložnosti, pa tudi nevarnosti, ki jim pretijo.

Ena izmed poglavitnih stvari je analiza obstoječih kupcev. Potrebna je temeljita analiza obstoječih kupcev in na podlagi segmentiranja le-teh glede na strateško pomembnost, profitabilnost in ostale kazalnike ustvariti nek portfelj določenega števila skupin, kamor se glede na strateško pomembnost uvrščajo stranke. Vse te statistike bi morale tudi preko četrtnih poročanj priti do skrbnikov, tako se skrbniki ne bi več izkustveno odločali, katerim strankam namenijo več časa. Predlagam torej četrtna poročanja vodstva skrbnikom glede profitabilnosti strank in dejanskega stanja ter na podlagi danih rezultatov oblikovanje prihodnjih ciljev.

Skrbniki so po rezultatih še vedno bistveno obremenjeni s pridobivanjem novih strank ob hkratni rasti skrbništev, ki jih opravljajo. Menim, da bi se preko analize kupcev in nadaljnje segmentacije lahko določilo optimalno število ključnih kupcev, ki jih obdeluje posamezen skrbnik. Ob manjšem obsegu strank bi bil pristop ravnanja s ključnimi kupci kvalitetneje opravljen, ključni kupci pa bolj zadovoljni. Smiselno bi bilo razmisliti, kako število ključnih kupcev na posameznega skrbnika vpliva na kakovost ravnanja s ključnimi kupci, saj bi prišli bi do ugotovitve, kolikšno število ključnih kupcev je še optimalno, da bi bilo delo skrbnika opravljeno kvalitetno. Po avtorjih McDonald in Woodburn (2007) naj bi bilo idealno število ključnih kupcev na podjetje od petnajst do petintrideset, medtem ko je optimalno število kupcev na skrbnika odvisno od njegovih vlog in vrste kupcev. Na drugi

strani pa Kempeners in van der Hart (1999) narekujejo od tri do pet ključnih kupcev na enega skrbnika. Dana števila so v primerjavi z odgovori zaposlenih relativno majhna. Potrebno je upoštevati specifičnosti panoge in podjetja, organizacijsko strukturo in način, na katerega si je podjetje pristop ravnanja s ključnimi kupci priredilo za svoje potrebe. Glede na podane odgovore in analizo menim, da bi vsak skrbnik lahko v svojem naboru imel deset ključnih strank, ostale pa segmentirane po pomembnosti glede na profitabilnost. Hkrati vodstvo stremi k čim večjemu pridobivanju novih strank. Predlagala bi, da je v konkretnem primeru še vedno del nalog skrbnika doprinos novih kupcev, vendar pa bi bilo potrebno ravnanje z obstoječimi strankami postaviti na prioriteto raven, kar tudi je namen celotnega pristopa ravnanja s ključnimi kupci.

Smiselno bi bilo tudi razširiti raziskavo med več podjetij na medorganizacijski ravni in s tem razširiti vzorec sodelujočih. Preko opravljene kvantitativne analize, ki bi temeljila na večjem vzorcu, bi lahko rezultate posplošili na določeni segment, na katerem bi bila opravljena raziskava. Za bolj relevantne rezultate bi bilo smiselno v nadaljnje raziskovanje vključiti tudi druge udeležence, ki sodelujejo v procesu ravnanja s ključnimi kupci. Kot ostale udeležence lahko navedemo ključne kupce ter druge zaposlene, ki sodelujejo pri procesu ravnanja s ključnimi kupci. S tem bi pridobili še druga stališča, ki dopolnjujejo proces ravnanja s ključnimi kupci, in s tem pridobili bolj celotno sliko pristopa. Raziskavo bi lahko razširili tudi preko vključitve različnih podjetij, ki prihajajo iz različnih panog.

SKLEP

V zadnjih desetletjih postaja pristop ravnanja s ključnimi kupci vse bolj pogost način, s katerim razvijamo dolgoročne odnose s strankami, ki so strateško pomembne za poslovanje podjetja. Na medorganizacijskem trgu je ob nenehnem razvoju tehnologije in spreminjajočem se pristopu trženja še toliko bolj pomemben odnos, ki se razvija med podjetjem in njegovim kupcem. Sharma (2006, str. 144) navaja, da so z močnejšim odnosom med skrbnikom in ključnim kupcem večje možnosti, da bo skrbnik pri svojem delu uspešnejši.

Z magistrskim delom sem poskušala analizirati pristop ravnanja s ključnimi kupci v izbranem podjetju ter na podlagi rezultatov podati priporočila za uspešno zasledovanje pristopa v prihodnosti. Empirično raziskavo sem opravila na podjetju, ki se ukvarja s telekomunikacijskimi storitvami v poslovnem segmentu. Izbrano podjetje je pred leti implementiralo pristop ravnanja s ključnimi kupci v svoje delovanje, saj so narava dela in razmere na trgu to nujno zahtevale. Preko petih opravljenih globinskih intervjujev, v katere so bili vključeni tako skrbniki kot vodstvo, sem pridobila vpogled v dejansko stanje ter ga analizirala s pred tem opredeljeno sekundarno literaturo.

Ugotovila sem, da v podjetju pristop ravnanja s ključnimi kupci zasledujejo, vendar si ga je izbrano podjetje priredilo na način, ki mu glede na trenutne razmere najbolj ustreza. V

določenih točkah se pokažejo odstopanja, ki pa so v večji meri posledica neopredeljenosti nalog, neopredeljenosti meril in pomanjkanja komunikacije. Z osnovami pristopa so tako skrbniki kot vodstvo izbranega podjetja seznanjeni. Izboljšave trenutnega pristopa, ki ga zasledujejo v podjetju, vidim v natančnejši opredeljenosti nalog, opredelitvi meril, s katerim lahko ključne kupce razvrščamo in natančnejši določitvi ciljev, planov in vsebine dela skrbnikov.

Delo skrbnika je za podjetje izjemno pomembno, saj skrbnik podjetje predstavlja navzven in hkrati predstavlja del, ki povezuje podjetje s strankami. Ključ do uspešnega izvajanja pristopa ravnanja s ključnimi kupci je poleg organizacijske sheme prav skrbnik ključnih kupcev (Wengler, 2006, str. 54). Delo skrbnika obsega širok spekter znanj, kompetenc in sposobnosti ter izkušenj. Uspešen skrbnik namreč opravlja kopico vlog in bi s svojimi sposobnostmi uspel voditi podjetje. Vseskozi je v med dvema ognjema, med katerima mora znati uspešno krmariti.

Zelo pomembno je, da podjetje za opravljanje dela skrbnika ključnih kupcev izbere pravo osebo s potrebnimi kompetencami in znanjem. Na poti opravljanja skrbništva pa jo mora v organizacijski shemi podpirati in jo pravilno usmerjati, da lahko svoje delo opravlja čim bolj uspešno.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2017, 19. december). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za tretje četrtletje 2017*. Pridobljeno 10. februarja 2018 iz http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Novice/2017/23_6/Cetrletno-porocilo-Q1-2017-23-06-20171.pdf
2. Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability. Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
3. Araujo, L. M., Dubois, A. & Gadde, L. E. (1999). Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 497–506.
4. Bloemer, J., Odekerken-Schroder, G. & Kestens, L. (2003). The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions: an empirical study in hairdresser's context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(1), 231–240.
5. Blonski, M. (2002). Network externalities and two-part tariffs in telecommunication markets. *Information Economics and Policy*, 14(1), 95–109.
6. Boyce, C. & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown UA: Pathfinder International.

7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Campbell, N. C. G. & Cunningham, M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 369–80.
9. Capon, N. (2001). *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset*. New York: The Free Press.
10. Cave, M. E., Majumdar, S. K. & Vogelsang, I. (2002). *Handbook of Telecommunications Economics. Volume 1: Structure, Regulation and Competition*. Amsterdam: Emerald group.
11. Cheverton, P. (2012). *Key Account Management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
12. Colletti, J. A. & Tubridy, G. S. (1987). Effective Major Account Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(8), 1–10.
13. Corey, E. R. (1991). *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (4 izd.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
14. Cross, R. & Sproull, L. (2004). More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge. *Organization Science*, 15(4), 446–462.
15. Damjan, J. & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Fiocca, R. (1982). Account Portfolio Analysis for Strategy-Development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53–962.
17. Ford, D., Pierre, B., Brown, S., Gadde, L., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
18. Gil, I., Berenguer, G. & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 921–940.
19. Gosselin, D. P. & Heene, A. (2005). Strategic Implications of a Competence: Based Management Approach to Account Management. *Research in Competence-based Management*, 1(1), 177–200.
20. Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327–335.
21. Guenzi, P. & Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 84–97.
22. Guion, A., Diehl, D. C. & McDonald, D. (2011). *Conducting an in-depth Interview*. Gainesville: Department of Family, Youth and Community Sciences.
23. Helfert, G. & Vith, K. (1999). Relationship Marketing Teams: Improving the utilization of customer relationship Potential through a high team design quality. *Industrial Marketing management*, 28(5), 553–564.

24. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2010). *Business marketing management: B2B* (10 izd.). Mason (Ohio): South Western.
25. Hutt, M. D. & Walter, B. A. (2006). A network perspective of account manager performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 466–473.
26. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del*. Kamnik: Cubus image.
27. Ivens B. S., Pardo C., Niersbach, B. & Leischnig, A. (2016). Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management*, 58(10), 102–113.
28. Izbrano podjetje. (2008). *Organizacijska struktura (interno gradivo)*. Velenje: Izbrano podjetje.
29. Jobber, D. & Lancaster, G. (2000). *Selling & sales management*. New York: Prentice Hall.
30. John, N. & Lee-Ross, D. (1998). *Research Methods in Service Industry Management*. New York: Casell.
31. Jones, R. E. & Ilsley, R. J. (2013). *Key Account Manager`s Pocketbook* (2 izd.). Alresford: Management Pocketbook.
32. Kempeners, M. A. & van der Hart, H. W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 310–335.
33. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
34. Kothari, C. R. (2004). *Research methodology. Methods & techniques*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
35. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11 izd.). Ljubljana: GV založba.
36. Krapfel, R.R. Jr., Salmond, D. & Spekman, R. (1991). A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 25(9), 22–37.
37. Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. Koln: Springer Berlin Heidelberg.
38. Leischnig, A., Ivens, B. S., Niersbach, B. & Pardo, C. (2017). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account management implementation. *Industrial Marketing Management*, 70(1), 58–67.
39. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
40. Malhotra, N. & Peterson, M. (2001). Marketing research in the new millennium: merging issues and trends. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(4), 216–232.
41. Marcos-Cuevas, J., Natti, S., Palo, T. & Ryals, L. J. (2014). Implementating key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216–1224.
42. McDonald, M. (2000). Key Account Management – A Domain Review. *The Marketing Review*, 1(1), 15–34.
43. McDonald, M. & Meldrum, M. (2013). *The complete marketer: 60 essential concepts for marketing excellence*. London: Kogan Page.

44. McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
45. McDonald, M. & Rogers, B. (1998). *Key Account Management: Learning from Supplier and Customer Perspectives*. Oxford. Butterworth – Heinemann.
46. McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn, D. (2000). *Key Customers: how to manage them profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
47. McDonald, M. & Woodburn, D. (2007) *Key account Management: The Definitive Guide* (2 izd.). West Sussex: Elsevier.
48. Millman, T. F. (1996). Global Key Account Management and System Selling. *International Business Review*, 5(6), 631–645.
49. Millman, T. & Wilson, K., (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
50. Millman, T. & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7–22.
51. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(7), 20–39.
52. Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business to business relationships. *Journal of Business & Industrial marketing*, 16(3), 199–200.
53. Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction*. New York: McGraw Hill.
54. Pardo, C. (1999). Key account management in the business to business field; a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–297.
55. Pardo, C., Ivens, B. S. & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1136–1145.
56. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3 izd.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
57. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
58. Powers, T. L. & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer-seller relationship. *Journal of Business Research*, 60(12), 1234–1242.
59. Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(3), 234–261.
60. Speakman, J. I. F. & Ryals, L. (2012). Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & industrial Marketing*, 27(5), 360–369.
61. Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: broadening the homological network of business to business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(4/4), 311–327.
62. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
63. Walter, A. (1999). Relationship promoters – driving forces for successful customer relationship. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 537–51.

64. Wengler, S. (2006). *Key Account Management in Business to Business Markets: An Assessment of its Economic Value*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag.
65. Wilson, K. (2015). *Key Account Managers or Key Account Sellers?* Pridobljeno 3. marca 2018 iz <https://www.keyaccountmanagement.org/wp-content/uploads/2014/11/KA-Managers-or-Sellers-Issue1.pdf>.
66. Woodburn, D. (2006). *Competencies for key account managers*. Coventry: Warwick Business School

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju za skrbnike ključnih strank

Kako poteka vaš prodajni proces? Katere faze vključuje? Opišite faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja).

Kakšen je vaš prodajni slog? Opišite ga in podajte primer.

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNIŠTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za podjetje, v katerem ste zaposleni?

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop ključnih kupcev in zakaj?

Na kakšen način vam je bilo predstavljeno delovno mesto skrbnika ključnih kupcev?

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje letih? Kakšna so ta merila?

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagate? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Kako običajno poteka izbor skrbnikov? Kakšna je bila vaša pot v karieri do opravljanja dela skrbnika?

Na kakšen način je v podjetju organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev?

Kakšno se vam zdi trenutno stanje/shema na oddelku prodaje in kako odraža pristop skrbništva ključnih kupcev? Vidite kakšne slabosti/prednosti?

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki so vam pripisane kot skrbniku?

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno?

Kako dobro poznate potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljate, kaj le-ti potrebujejo?

Kako pogosto ste v stiku s stranko in ali mislite, da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščate?

Preko katerih kanalov najpogosteje komunicirate s stranko (preko telefona, elektronske pošte, družabnih omrežij)?

S kom navadno poteka komunikacija na strani ključnega kupca?

Koliko strank obravnavate kot ključnih?

Kako je razporejen vaš delovni čas? Katerim aktivnostim namenite največ časa in katerim najmanj? Za katere aktivnosti mislite, da vam primanjkuje časa?

Kdo v podjetju spremlja profitabilnost vaših ključnih kupcev in vam daje napotke za vnaprej?

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?
Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Kako lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?
Katere sposobnosti menite, da so za vas ključne za grajenje odnosa s ključnimi kupci?
Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?
Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?
Imate pri svojem delu možnost svoja znanja in kompetence nadgrajevati s pomočjo izobraževanj?
Kako pogosto se udeležujete izobraževanj oziroma usposabljanj? Ste na izobraževanja vabljeni s strani vodstva ali si jih sami »izborite«?

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE SKRBNIKOV S STRANI MANAGEMENTA

Ste aktivno vključeni v oblikovanje strateških ciljev podjetja? Na kakšen način so vam postavljeni cilji?
Imate vodjo skrbnikov ključnih kupcev?
Kako pogosto poteka poročanje dela vrhnjemu managementu glede rezultatov?
Vas kot skrbnika vodstvo pri vašem delu usmerja? Na kakšen način?
Kako se ocenjuje uspešnost vašega dela (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela; zadovoljstvo strank, finančni kazalniki; obseg prodaje, število kupcev ipd.)?
Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovno mesto skrbnika?
Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje? Gre za finančno ali nefinančno?
Vam trenutni sistem nagrajevanja ustreza? Kaj bi spremenili?

DEMOGRAFSKI PODATKI:

Naziv:

Izobrazba:

Koliko časa ste že v podjetju:

Priloga 2: Opomnik za globinski intervju za vodstvo

Kako poteka vaš prodajni proces? Katere faze vključuje? Opišite faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja)?

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNISTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za vaše podjetje?

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop skrbništva ključnih kupcev in kakšni so bili razlogi za uvedbo pristopa?

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Kako bi opredelili skrbnika ključnih kupcev?

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le-teh?

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagate? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Na kakšen način poteka pretok informacij do vaših skrbnikov glede usmerjanja dela za doseganje boljše uspešnosti?

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Na kakšen način je v podjetju organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev? Opišite trenutno strukturo.

Koliko ravni imate v svojem timu skrbništva? Katera delovna mesta so prisotna v oddelku?

Kako se ta delovna mesta med sabo razlikujejo?

Imate vodjo skrbnikov? Opredelite, če da, zakaj, če ne, kakšni so razlogi, zakaj ne?

Kam v organizacijski shemi ste z uvedbo pristopa skrbništva ključnih kupcev umestili skrbnika ključnih kupcev, v kateri oddelek? Kako je potekala uvedba skrbništva?

Kako običajno poteka izbor skrbnikov? Opišite.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Kako poteka sodelovanje z drugimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki jih mora po vašem mnenju izpolnjevati skrbnik ključnih kupcev?

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno? V kolikšni meri jih poznate?

Kako dobro skrbniki poznajo potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljajo, kaj le-ti potrebujejo?

Kako pogosto so skrbniki v stiku s stranko in ali mislite, da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščajo?

Koliko strank posamezni skrbnik obravnava kot ključne? Na kakšen način imate segmentirano, katere stranke so bolj strateške in katere manj (katere kriterije uporabljate in kateri menite, da so smiselni za uporabo)?

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?
Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Lahko le-te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?
Katere sposobnosti menite, da so ključne za grajenje odnosa s ključnimi kupci?
Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?
Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?
Se vam zdi pomembno nenehno izobraževanje in usposabljanje skrbnikov? Kako pogosto izvajate usposabljanja? Poskušate s tem dodatno motivirati skrbnike?

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE SKRBNIKOV S STRANI MANAGEMENTA

Na kakšen način postavljate prihajajoče strateške cilje? So skrbniki vključeni v postavljanje strateških ciljev?
Kako pogosto poteka poročanje rezultatov dela skrbnikov vrhnjemu managementu?
Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovno mesto skrbnika ?
Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno?
V kolikor gre za nefinančno nagrajevanje, česa se pri tem poslužujete? Kakšne vrste so nefinančne nagrade, v kolikor se jih poslužujete?
Kako ocenjujete uspešnost svojih skrbnikov (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela, finančni kazalniki; obseg prodaje, ipd.)?
Se vam zdi trenutno zastavljeni sistem nagrajevanja ustrezen in motivirajoč za skrbnike? Zakaj?
Ali nagrajevanje definirate in prilagajate tudi glede na želje skrbnikov (mlajši se želijo dodatno izobraževati in jim denar ni toliko pomemben)?

Demografski podatki:

Naziv:

Izobrazba:

Koliko časa ste že v podjetju:

Priloga 3: Globinski intervju s sogovornikom 1

Kako poteka vaš prodajni proces?

Prodajni proces se pri nas začne s prvim stikom s stranko, naj bo to bodisi preko t.i. »cold-callinga« ali preko priporočil. Dogovorimo se za uvodni in predstavitveni sestanek, kjer predstavimo naše storitve, prednosti in reference. Vsekakor je zelo pomembno, da se na sestanek tudi pripravimo in pregledamo informacije o poslovanju potencialne stranke. Na samem sestanku poskušamo čim več informacij pridobiti o želenih potrebah. Glede na posredovane želje nato pripravimo personalizirano ponudbo, ki odraža želje kupca. Sledi usklajevalni sestanek in sestanek s tehnično ekipo. Po implementaciji naše storitve še vedno iščemo, kako lahko še kje sodelujemo, ali gre to za storitev iz drugega nabora ali za širšo informacijsko rešitev. Stranko nato spremljamo, seveda v kolikor dopušča čas. V kolikor gre za stranko, ki je nam ključnega pomena, samo optimizacijo urejamo sproti, jo obveščamo o novostih.

Katere faze vključuje? Opišite dane faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja)?

Prodajni proces vključuje naslednje faze: predstavitev in uvodni sestanek, iskanje optimalnih rešitev – ponudb, usklajevanja, ureditev pogodbene dokumentacije, implementacija, v kolikor gre za kompleksnejšo rešitev obsega, je potrebno še spremljanje in poimplementacijska srečanja. Pri tem je veliko usklajevanja, ki potekajo preko telefona, elektronske pošte ali osebnih srečanj.

Kakšen je vaš prodajni slog? Opišite ga in podajte primer.

Prodajni slog, ki ga sama pri svojem opravljanju dela zasledujem, je, da se poskušam pri prodaji in zagotavljanju rešitev kupcu čisto posvetiti in se postaviti v njegov položaj. Na ta način lahko stranki najbolj približam tisto, kar najbolj potrebuje. Velik pomen pripisujem temu, da stranki prisluhnem in jo vseskozi v procesu poslušam. Stranko poskušam navezati na nas preko določenih prednosti, ki jih imamo, in preko osebnega odnosa. Vedno ji skušam biti na voljo in ji nuditi oporo in pomoč.

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

Z natančno segmentacijo kupcev skrbniki nismo seznanjeni. Seveda se večinoma površno segmentira glede na velikost stranke in posledično RVC. Že nekajkrat smo tudi izrazili željo po nujni segmentaciji. Verjamem, da so nam pomembne vse stranke, vendar sem kljub temu mnenja, da je potrebna celovita in natančna segmentacija in še dodatno približanje tistim, ki so strateško pomembne. Do sedaj je segmentacija bolj temeljila na ocenjeni vrednosti, kar pa se bo v prihodnje izkazalo za veliko pomanjkljivost in morebitni odhod kakšne izmed ključnih.

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNISŤVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate koncept skrbništva ključnih kupcev?

S pristopom ključnih strank sem se prvič srečala na faksu. Takrat sami temi nisem posvečala toliko pozornosti, saj sem prvotno želela svojo kariero graditi v marketingu in brendingu. Kasneje se je po naključju izkazalo, da me to področje vse bolj zanima. V podjetju sem se prvotno ukvarjala s področjem marketinga, nato sem izrazila željo po prehodu v oddelek prodaje in skrbništva. Najprej sem se s strankami srečevala kot

koordinator v prodaji, nato pa sčasoma napredovala v skrbnico. Še vedno imam manjši nabor strank, saj določene izkušnje še pridobivam in se sproti učim.

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za podjetje, v katerem ste zaposleni?

Koncept je ključnega pomena za naše podjetje. Kot prvič smo storitveno podjetje, ki se ukvarja z informacijsko-komunikacijskimi rešitvami, in drugič delujemo v poslovnem segmentu. Menim, da brez skrbništva naše podjetje ne bi bilo tako uspešno, kot je, in poslovalo z rastjo. Skrbništvo namreč zadovoljuje trenutne kupce, da ostanejo zvesti in neposredno vplivajo na druge, ki še niso naši kupci, da to postanejo. Vsekakor menim, da ima stranka skrbnika zelo veliko prednost, saj stranka skrbniku zaupa, kar lahko pomeni dolgoročno sodelovanje in korist obeh strani.

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop ključnih kupcev in zakaj?

Ko sem prišla v podjetje, je bil pristop že vpeljan. Menim, da je podjetje ob preteklem prodajnem oddelku uvidelo, da bo skrbništvo nujno potrebno, saj so obstoječe stranke terjale vedno več časa in na strani prodajnika ni bilo mogoče zadovoljiti cilja doprinosa novih strank, medtem ko so se že obstoječe srečevale z nezadovoljstvom in posledično z odhodom. Prodajniki so namreč imeli cilj prodati čim več, ob tem pa je prišlo do zanemarjanja obstoječih strank. Podjetje je uvajalo tudi vedno več komplementarnih storitev, za kar mislim, da je bil tudi dodaten razlog.

Na kakšen način vam je bilo predstavljeno delovno mesto skrbnika ključnih kupcev?

Glede na to, da sem na to delovno mesto napredovala interno, znotraj podjetja, posebnih predstavitev nisem bila deležna. Seveda pa sem bila seznanjena z novimi delovnimi nalogami. Glede na to, da sem bila začetnica, mi je bilo predstavljeno, da se bom v veliki meri srečevala tudi s pridobivanjem novih strank, kar na splošno menim, da je velik poudarek tudi pri tem delu.

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Ključni kupec je tisti, ki je za nas strateško pomemben, katerega želimo obdržati in z njim dolgoročno sodelovati.

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le-teh?

Kakšna so ta merila?

Natančno opredeljenih meril nimamo, tudi ni nekega skupnega pravila, na kakšen način bi kot oddelek prepoznavali potencialne kupce. Menim, da si vsaka skrbnica merila oblikuje po svoje v povezavi z vodstvom in se odloča glede na občutek. Grobo lahko opredelimo, da potencialni kupci obsegajo poslovni segment, torej podjetja z najmanj 10 zaposlenimi, ki so tehnološko ozaveščeni in si želijo kvalitetnih in dolgoročnih inovativnih komunikacijskih rešitev, da se bodo s pomočjo le-teh povsem posvečali svojemu poslu. Vsekakor so merila tudi ustrezno tekoče poslovanje, saj si slabih podjetij v svojem portfelju ne želimo.

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagata? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Kupca delno analiziramo še pred prvim predstavitev sestanekom, če ustreza tistim splošnim kriterijem, kot sem jih zgoraj omenila. Predpriprava na sestanek je tudi vpogled v trenutno poslovanje, kot recimo, na katerih trgih se nahaja, kje mu lahko pridemo nasproti,

npr. morda uvedba klicnih centrov ali odzivnikov za lažji doseg in rešitev težav. Na samem sestanku dobimo seveda vpogled v želje, delo in dejansko stanje. Tako po prvotnem sestanku, na katerem že dobimo informacije, naredimo podrobno analizo glede potreb (stroškovne kalkulacije o porabi, smiselnost rešitev ipd.). Tehnična analiza je po potrebi narejena tudi s strani tehnične ekipe. Lahko bi rekla, da imamo dve analizi, prva je analiza kupca kot takega, v kolikor ustreza našim zahtevam, in kot drugo tehnična analiza, ki pa v bistvu pridobi vpogled v natančnejšo problematiko kupca in nam daje podatke za rešitev.

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Kako običajno poteka izbor skrbnikov? Kakšna je bila vaša pot v karieri do opravljanja dela skrbnika?

Kot asistentka marketinga sem delovala v podjetju, preden sem prišla v to podjetje. Tudi tukaj se je moja pot začela bolj v marketinških vodah, kasneje pa me je želja pripeljala do skrbništva. Običajni izbor poteka ali preko notranjega napredovanja, kot v mojem primeru, ali pa preko razpisov od zunaj. Zaenkrat je bilo kar nekaj notranjih napredovanj. V bodoče pa mislim, da bi bilo zelo smiselno v naš oddelek pripeljati tudi koga od zunaj, saj namreč nov zagon in nove izkušnje vedno doprinesejo k celotni ekipi.

Na kakšen način je v podjetju organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev?

Oddelek skrbništva ključnih kupcev se počasi oblikuje, pred kratkim smo imeli tudi določene kadrovske težave, za katere mislim, da so zaenkrat rešene. Oddelek se še vedno imenuje prodaja, vendar ravno zaradi tega, ker so bili prvi skrbniki umeščeni v oddelek prodaje. Trenutno imamo v oddelku prisotni dve delovni mesti, in sicer koordinatorja v prodaji in skrbnika ključnih kupcev. Vsi smo podrejeni vodstvu, kljub temu da naj bi koordinatorji v prodaji bili nekakšni asistenti skrbnikov, v samih opisih delovnih mest niso direktno podrejeni skrbnikom.

Kakšno se vam zdi trenutno stanje/shema na oddelku prodaje in kako odraža pristop skrbništva ključnih kupcev? Vidite kakšne slabosti/prednosti?

Trenutna shema začenja počasi odražati pristop skrbništva ključnih kupcev. Izoblikovani delovni mesti menim, da sta pravilno umeščeni. Problem se pojavi pri komunikaciji, tako v relaciji vodstvo–skrbniki kot skrbniki in ostali oddelki. V podjetju ni postavljenih določenih vodij oddelkov, kar menim, da včasih pripelje do tega, da vsakdo počne nekaj po svoje. Ekipa se iz leta v leto širi, prav tako tudi kompleksnost in število obravnavanih strank.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

V poprodajni službi je zaenkrat delovno mesto koordinator v prodaji oziroma asistent skrbniku ključnih kupcev. Skrbijo za operativna dela, kot so usklajevanje dodatnih naročil, npr. telefonov, urejanje prenosov števil, priprava kalkulacij in potrebne dokumentacije (ponudbe, pogodbe, aneksi, dopisi ...). Srečujejo se z administrativnim delom, ki ga za sabo pušča skrbnik. Skrbnika se naj ne bi obremenjevalo z birokracijo. Vsekakor smo do nedavnega še vedno veliko administrativnih stvari opravljali skrbniki in se z vodstvom borili za dodatno število koordinatorjev. Trenutno menim, da je le-teh dovolj, ali pa vsaj lahko rečem, da jih je toliko, da delo poteka kar se da gladko in se lahko skrbniki posvetijo svojim nalogam.

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Največje težave imamo s tehnično ekipo, včasih tudi z razvojem, menim, da ravno z vidika nejasnosti opravil in nejasnosti določenih protokolov. V kolikor bi bili v podjetju določeni procesi definirani in bi za definicijo stal vodja, bi bilo delovanje učinkoviteje. Večkrat je pri problemu med določenima oddelkoma nujno posredovanje vodstva, kar sicer doprinese rešitev, ampak menim, da bi vrsto zadev lahko rešili, v kolikor bi stvari bile postavljene na svoje mesto.

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

Prodajalčeva bistvena funkcija je prodaja, kar pomeni, da vse aktivnosti usmeri v zaključitev prodajnega procesa, s katerim je njegovo delo zaključeno. Prodajalec gleda zgolj naprej in se takoj po zaključeni prodaji osredotoča na nove potencialne kupce. Pri skrbnikih je drugače, seveda smo vezani tudi na prodajo, vendar se pri podpisu pogodbe delo šele prične.

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki so vam pripisane kot skrbniku?

Med ključne naloge spadajo pridobivanje novih kupcev, reševanje problemov obstoječih kupcev ter razvijanje odnosov z obstoječimi kupci. Pri pridobivanju novih kupcev lahko rečemo, da je naloga skrbnika, da pripelje določeno število novih strank, ki jih pridobi preko priporočil obstoječih kupcev ali naključno. Pri delu skrbništva pa je pomembno, da smo s ključnimi strankami v stalnem kontaktu, za kar pa, iskreno povedano, zmanjkuje časa. Obstoječim strankam v primeru kakršnegakoli komunikacijskega problema priskočimo na pomoč in skupaj najdemo rešitev. Je pa s strani vodstva bistven poudarek tudi na pridobivanju novih kupcev, na podlagi česar včasih trpi skrbništvo obstoječih. Tudi določene odpovedi pogodb smo s tega vidika že prejeli. Na to težavo sem skupaj z ostalimi skrbnicami tudi opozorila. Kot ključno odgovornost skrbnika bi izpostavila zadovoljstvo stranke.

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno?

Morda ne ravno druženja, ali pa tudi, ob kakšnih družabnih dogodkih, ne pa čisto zasebno. Kot primer lahko navedem 15-letnico podjetja, za katero smo organizirali sproščen piknik za vse naše ključne stranke. Podobne dogodke organiziramo vsake toliko časa. Vsekakor sem osebno s svojimi strankami v kontaktu tudi preko nekaterih družbenih omrežij, kar se mi zdi, da včasih pripomore k večjem zaupanju in povezanosti s stranko.

Kako dobro poznate potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljate, kaj le-ti potrebujejo?

Potrebe kot skrbnica ugotavljam predvsem s poslušanjem stranke. Če stranki znamo prisluhni in skupaj iskati rešitev menim, da je to najboljši recept za ugotavljanje potreb. Pomembno je tudi, da imamo za stranko čas, kadar le ta potrebuje pomoč. Vsekakor včasih naletimo skupaj tudi na izziv, ki ni v naši domeni. Kljub temu, dajemo rešitve in predloge tudi takrat in to nas še bolj poveže s stranko. Naša prednost je prav fleksibilnost in odzivnost, kar pa menim, da je ključni pri opravljanju skrbništva.

Kako pogosto ste v stiku s stranko in ali mislite da bi morali biti bolj pogosto? Stranko o novostih obveščate?

Premalo. Menim, da bi segmentacija strank, na strateško bolj pomembne doprinesla tudi opredelitev glede pogostosti stikov. Kljub temu, da poskušamo stranke maksimalno zadovoljiti, mi primanjkuje časa za razvijanje odnosov. Koliko časa posvečam posamezni stranki se odločam sama in pa predvsem glede na lasten občutek. Vse poskušamo optimizirati, takšna so navodila s strani vodstva.

Preko katerih kanalov najpogosteje komunicirate s stranko? (preko telefona, elektronske pošte, družabnih omrežij) S kom navadno poteka komunikacija na strani ključnega kupca?

Najpogosteje komuniciram s stranko preko telefona ali elektronske pošte. Odvisno je glede na nujnost ali kompleksnost zadeve o kateri komuniciramo. V kolikor gre za kompleksnejšo rešitev ali nadgradnjo je potreben fizični sestanek, ki pa na nek način konkretno krepi odnose. Telefonsko ali preko elektronskih sporočil poskušam biti svojim strankam vseskozi na voljo, ne glede na to ali je popoldan ali vikend. Menim, da če ima stranka tolikšno zaupanje vate, da te lahko v kolikor je res nujno pokliče tudi v soboto popoldne potem bo takšna stranka zvesta na dolgoročno obdobje. Na družabnih omrežjih gre bolj za neko spremljanje in ne toliko za komunikacijo. Menim, da vsak »engagement« preko družabnih omrežij na nek način pokaže, da si blizu stranki oziroma stranko spomne nate. Na strani ključnega kupca poteka komunikacija največkrat z direktorjem ali pa vodjem IT-ja v podjetju. Včasih je prisotnih tudi več.

Koliko strank obravnavate kot ključnih?

Kot začetnica imam manjše število strank. Pa vendar se število giblje okrog 100, od teh menim da jih je 10 takšnih, ki jih lahko opredelim kot ključne. Problem se pojavi, da zaradi tega, ker del naših nalog obsega tudi pridobivanje novih strank vedno manj časa posvečaš posamezni stranki za skrbništvo. Saj se z vsako nov pridobljeno stranko, večja obseg strank za katere vršiš skrbništvo. Problem imamo tudi pri strankah, ko skrbnik odide ali na porodniški dopust ali zamenja službo, kaj narediti, komu pripisati skrbništvo?

Kako je razporejen vaš delovni čas? Katerim aktivnostim namenite največ časa in katerim najmanj? Za katere aktivnosti mislite, da vam primanjkuje časa?

Še vedno 40 % časa namenim usklajevanju tako s tehnično ekipo, vodstvom kot s koordinatorji ali glede postavitve novih strank ali nadgradnje pri obstoječih strank. 30 % časa namenim reševanju problemov obstoječih strank. 20% časa namenim administraciji. 5% časa namenim pridobivanju novih strank in 5 % razvijanju odnosov s strankami. Seveda govorimo o povprečni razporeditvi, kakšen mesec se lahko aktivnosti tudi prerazporedijo drugače. Premalo časa menim, da namenjam strankam, ki morda nimajo kakšnih težav in bi bilo potrebno z njimi stopiti kljub vsemu v kontakt, ampak časa kljub temu, da včasih delam tudi popoldne časa ne najdem.

Kdo v podjetju spremlja profitabilnost vaših ključnih kupcev in vam daje napotke za vnaprej?

Profitabilnost spremlja predvsem vodstvo. Vodstvo nato skupaj s skrbniki načrtuje aktivnosti. Menim, da bi bilo zelo dobrodošlo, da bi imeli vpogled v četrtletna poročila in statistike. V kolikor sam ne izraziš želje tega vpogleda in poročanja na splošni ravni vsem skrbnikom ni.

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?

Kompetence so zelo pomembne pri opravljanju dela skrbnika ključnih kupcev. Menim, da je zelo pomembno sprejemanje odločitev glede na zunanje dražljaje in pravilno presojanje glede na pridobljene podatke. Skrbnik mora imeti tudi visoko stopnjo splošne razgledanosti. Seveda je tu še kup splošnih kompetenc, ki jih mora vsak skrbnik obvladati.

In katere so te?

Sposobnost ustvarjanja dialoga, pogajanj, hitrega iskanja rešitev, povezovanja, komunikacijske veščine, sposobnost usklajevanja in krmarjenja med podjetjem in stranko.

Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Kako lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?

Menim, da so osebne lastnosti tiste, ki skrbnika delajo uspešnega. Skrbnik mora biti prijazen, komunikativen, sposoben prisluhniti in imeti sposobnost se v živeti se v stranko, saj lahko na ta način najbolj kvalitetno zgradi odnos. Zelo pomembna je tudi urejenost in natančnost.

Katere sposobnosti menite, da so ključne za vas za grajenje odnosa s ključnimi kupci?

Sposobnost, da ugotoviš kaj so strankine potrebe in pričakovanja. Pri kupcu moraš vzpostaviti občutek, da ti lahko zaupa.

Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?

Zelo pomembna, včasih se niti ne zavedamo koliko. A dejstvo je, da preko poznanstev dobrih priporočil lažje sodeluješ z obstoječimi strankami ali pridobivaš nove stranke. V poslovnem svetu v različnih branžah v Sloveniji se ljudje med seboj poznajo. In če dobro sodeluješ z nekom, te bo ta priporočil tudi njegovemu partnerju in tako dalje. S pomočjo raznih družabnih dogodkov prideš tudi do vrste kontaktov, ki predstavljajo tvoje potencialne stranke. Menim da priporočilo »od ust do ust« pri storitvah še toliko bolj šteje. Tukaj je pomembno izpostaviti tudi družabnost in komunikativnost skrbnika. Menim, da je zelo pomembna razvejanost socialne mreže in, da le ta pomembno vpliva na uspešnost skrbnika.

Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?

Ključna so znanja o produktih in storitvah, ki jih stranki nudiš in pa znanja s področja prodaje, in kako bi rekla na nek način diplomatskega delovanja.

Imate pri svojem delu možnost svoja znanja in kompetence nadgrajevati s pomočjo izobraževanj?

Imamo, vendar si jih moramo najti v lastni domeni in imeti zanj dobre argumente.

Kaj bi v tej smeri predlagali vodstvu?

Da bi nam sami občasno ponudili kakšna izobraževanja tako v Sloveniji kot v tujini. Bi pa vsakemu skrbniku zelo prav prišlo občasni treningi z vidika prodaje in skrbništva, primeri dobrih praks.

Kako pogosto se udeležujete izobraževanje oziroma usposabljanj? Ste na izobraževanja vabljeni s strani vodstva ali si jih sami »izborite«?

Enkrat letno, ponavadi so to kakšne konference, kjer smo tako ali tako prisotni zaradi brendinga pa si potem izborimo še kakšno uro predavanj, ki so v povezavi s prodajo ali našo stroko.

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE S STRANI MANAGEMENTA

Ste aktivno vključeni v oblikovanje strateških ciljev podjetja? Na kakšen način so vam postavljeni cilje?

Vsekakor imamo vpogled v odločitve in soustvarjanje različnih scenarijev. Skrbniki nismo vključeni direktno ampak posredno, večkrat nas vodstvo sprašuje za kakšno mnenje. Pogosta so tudi svetovanja s strani skrbnikov vodstvu. Da bi pa bili direktno vključeni v oblikovanje strateških ciljev pa zaenkrat ne, vsaj načrtno ne. Cilji so nam zaenkrat bežno predstavljeni, venomer je govora o rasti, vendar ne o nekakšnih oprijemljivih SMART ciljih.

Imate vodjo skrbnikov ključnih kupcev?

Ne.

Vam to ustreza?

Ne ravno, saj imamo zaradi tega težave v komunikaciji. En skrbnik se z vodstvom nekaj uskladi, česar ostali ne vemo. Tudi pri usklajevanjih s tehniško ekipo ali razvojem menim, da bi bila potrebna komunikacija z enim človekom na obeh stvareh, ne pa dogovarjanja vsakega po svoje. Vodja bi imel tudi vpogleda v naše delo skrbnikov in bi nas na podlagi tega tudi usmerjeval, za kar management pre pogosto nima časa.

Kako pogosto poteka poročanje dela vrhnjemu managementu glede rezultatov?

Lahko bi rekla tedensko vendar ni nekega točno določenega pravila glede poročanja. Vsak skrbnik poroča toliko kolikor meni, da mora in koliko vodstvo od njega zahteva.

Vas kot skrbnika vodstvo pri vašem delu usmerja? Na kakšen način?

Kako se ocenjuje uspešnost vašega dela (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela; zadovoljstvo strank, finančni kazalniki; obseg prodaje, število kupcev ipd..)?

Vodstvo nas usmerja s komentarji in vseskozi imamo možnost dialoga in konstruktivne debate glede ponudb, strank in vsakega morebitnega problema. Vsekakor vse težje in kompleksnejše odločitve prediskutiramo skupaj in najdemo rešitev ali pot do rešitve. Uspešnost se ocenjuje predvsem po številu novo pridobljenih strank in prihodka, ki ga dane stranke ustvarjajo. Ni pa natančno določenih planov.

Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovno mesto skrbnika?

S trenutnim sistemom nagrajevanja sem zadovoljna.

Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno?

Gre za finančno nagrajevanje, ki je variabilno. Pri finančnem gre za nagrajevanje po lestvici prihodka, ki ga stranka doprinese v podjetje. Pri nefinančnem govorimo o pohvalah, službenih mobilnih telefonih, računalnikih ipd.

Vam trenutni sistem nagrajevanja ustreza, kaj bi spremenili?

Mi ustreza. Morda bi lahko nefinančni sistem nagrajevanja bolj definirali.

Demografski podatki:

Naziv: skrbnik ključnih kupcev

Izobrazba: dipl. ekonomist (UN)

Koliko časa ste že v podjetju: 2 leti

Priloga 4: Globinski intervju s sogovornikom 2

Kako poteka vaš prodajni proces?

Celoten prodajni proces lahko opišem preko naslednjih točk:

- kontaktiranje stranke
- pridobivanje informacij o obstoječem stanju – sestanek
- priprava ponudbe
- klic na temo poslane/predstavljene ponudbe
- priprava pogodbe
- poprodajni proces (ta vključujejo portingi, torej prenosi številke, veliko administracije, naročnine, aneksi itd.)

Katere faze vključuje? Opišite dane faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja)? (beri zgoraj)

Kot sem že omenila pri prejšnjem vprašanju.

Kakšen je vaš prodajni slog? Opišite ga in podajte primer.

Pridobivanje obstoječih strank (leadi, cold call, reference od drugih), skrb za obstoječe stranke (upsale, zadovoljstvo obstoječih strank...). Predvsem se osredotočam na pridobivanje novih strank in obenem na skrb obstoječih (kolikor čas dopušča)

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

Nimamo posebnih segmentacij, stranke primerjamo predvsem po velikosti.

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNISTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

Naloga skrbnika ključnih kupcev je iskanje novih potencialnih kupcev, ki bi bili primerni za naš produkt/storitev in razvijanje dolgoročnih odnosov z njimi. Skrbnik ključnih kupcev poskrbi za prvi kontakt s kupcem, opravi sestanek in prodajni proces izpelje do konca, to je podpis pogodbe. Sledi dolgoletno sodelovanje in sprotno reševanje izzivov v zadovoljstvo obeh strani.

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za podjetje v katerem ste zaposleni?

Pomeni, da so v podjetju vedno odprte možnosti za nove kupce, saj skrbnik ključnih kupcev venomer teži k pridobivanju novih strank hkrati pa stremi k zadovoljenim obstoječim kupcem.

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop ključnih kupcev in zakaj?

Začeli smo ga uvajati zaradi večje učinkovitosti prodajnega oddelka. Delo se namreč učinkoviteje opravi, če so naloge sistematično razdeljene. Če bi skrbnik opravljal npr. delo koordinatorja, ne bi optimalno izkoristil čas za samo prodajo.

Na kakšen način, vam je bilo predstavljeno delovno mesto skrbnika ključnih kupcev?

V začetku naš oddelek prodaje ni bil razporejen na več segmentov. Vsak je delal vse. Torej prodajni proces, poprodajni proces, skrbništvo strank, marketing (mailingi, objave člankov

itd.). Na točki, ko se je podjetje začelo malo bolj širiti, pa smo uvedli segmente. Tako da smo celoten proces, vse faze prodaje smiselno razporedili.

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Ključni kupec je potencialni kupec za tvojo storitev/produkt. Vsak produkt/storitev deluje na svojem trgu. Skrbnik kupcev ima tako določen trg, na katerem bo svoje storitve ponujal.

Kako prepoznate kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le teh?

Kakšna so ta merila?

Potencialni kupec je vsak, za katerega imaš rešitev. Torej, če ponujaš telefonijo, je vsak, ki telefonijo uporablja lahko tvoj potencialni kupec. Seveda pa je smiselno izbirati nekoga, ki bo predstavljal večjega odjemalca tvojih storitev.

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagata? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Kupca uvrstimo med potencialnega, če le-ta potrebuje našo storitev. Smiselno je pogledati obseg poslovanja, število zaposlenih itd.

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Kako poteka običajno izbor skrbnikov? Kakšna je bila vaša pot v karieri do opravljanja dela skrbnika?

Kot rečeno, smo na začetku vsi delali vse. Vsak je bil skrbnik in obenem koordinator. Sproti, ob povečani količini prodaje, pa smo delo počasi začeli deliti. Niti ni bilo izbora, saj smo avtomatsko tisti, ki smo že dlje na podjetju, osebe z izkušnjami na prodaji »postali« skrbniki.

Na kakšen način je v podjetju organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev?

O organizaciji oddelka skrbništva ključnih kupcev je težko govoriti, saj smo še v fazi uvajanja. Zaenkrat mislim, da se stvari urejajo v približno pravi smeri.

Kakšno se vam zdi trenutno stanje/shema na oddelku prodaje in kako odraža pristop skrbništva ključnih kupcev? Vidite kakšne slabosti/prednosti? Glede na to, da naj bi bila naloga skrbnika ključnih kupcev pridobivanje novih strank, nam je le – to še vedno malce oteženo. Saj nad nami ostaja še velik kup opravil, ki bi jih lahko opravile koordinatorke v prodaji. Moje mnenje je, da bi bilo delo skrbnika ključnih kupcev najbolj optimalno, če bi le ta opravljal sestanke, kalkulacije, ponudbe, pogodbe pa bi pripravljali drugi. V tem primeru bi skrbnik namenjal svoj čas izključno skrbništvu in pridobivanju novih strank. Obenem bi verjetno to prineslo tudi nekatere slabosti, saj to pomeni, da kupci ne bi imeli oseben stik s prodajnikom. Kar pa je do sedaj bila naša prednost v primerjavi z drugimi ponudniki.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Po mojem mnenju bi bila potrebna večja organizacija dela. Saj je dela veliko, stranke zahtevajo takojšnjo rešitev ipd., zato bi se delo moralo bolj sistematično organizirati.

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Občasna neodzivnost, do katere pride zaradi preobremenjenosti – posledica neorganiziranosti in prenakopičenosti.

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

Prodajalec skrbi izključno za prodajo (hodi na sestanke), skrbnik pa svoj proces začne ob prvem stiku s potencialno stranko, vse do podpisa pogodbe do nadaljnjega skrbništva in dolgoročnega sodelovanja.

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki so vam pripisane kot skrbniku?

Sestanki z novimi potencialnimi ali obstoječimi kupci, priprava ponudbe, priprava pogodbe, itd.

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno?

S kupci se ne družim zasebno.

Kako dobro poznate potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljate, kaj le-ti potrebujejo?

Preučevanje trenutne situacije v podjetju, za katerega se dela ponudba, vsekakor pomaga pri samem procesu. Tako se vidi, s čim ima morebiti podjetje trenutno težave in na kakšen način, s katero našo rešitvijo, jih mi lahko rešimo.

Kako pogosto ste v stiku s stranko in ali mislite, da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščate?

Z vidika skrbnika in izkušenj na terenu imajo kupci radi osebni kontakt na podjetju, ki mu nudi storitev. Zato mislim, da bi morali biti z že obstoječimi strankami več v stiku, vendar nam prodajni proces, kot ga imamo trenutno, tega ne omogoča. Saj je ob sočasnem pridobivanju novih strank nemogoče najti čas še za vzdrževanje kontakta s strankami.

Preko katerih kanalov najpogosteje komunicirate s stranko (preko telefona, elektronske pošte, družabnih omrežij)?

Najpogosteje komuniciram s stranko preko telefona in elektronske pošte. Nikoli preko družabnih omrežij.

S kom navadno poteka komunikacija na strani ključnega kupca?

Z direktorjem podjetja, včasih pa je v komunikacijo vpleten tudi kakšen računalničar, pomočniki direktorjev/ravnateljic/ravnateljev.

Koliko strank obravnavate kot ključnih?

Ovisno, o kakšnem obdobju govorimo. V svojem naboru imam okrog 200 strank, od teh je kar nekaj tudi manjših. Tistih večjih pa je okrog 20.

Kako je razporejen vaš delovni čas? Katerim aktivnostim namenite največ časa in katerim najmanj? Za katere aktivnosti mislite, da vam primanjkuje časa?

Svoj delovni čas razporejam na sestanke, pridobivanje novih strank (klic, sestanek) in komunikacijo z obstoječimi.

Časa primanjkuje za vzdrževanje, komuniciranje z obstoječimi strankami. Komunikacija po podpisani pogodbi se mi zdi pomembna, saj se tako redno vzdržuje nek stik s strankami. Na takšen način se pridobijo tudi povratne informacije glede zadovoljstva strank.

Kdo v podjetju spremlja profitabilnost vaših ključnih kupcev in vam daje napotke za vnaprej?

Vsak skrbnik zase spremlja in si ureja stranke za vnaprej.

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?

Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Kako lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?

Osebne lastnosti skrbnika so pomembne, saj je skrbnik vedno v kontaktu s strankami. Skrbnik mora imeti nek občutek za ljudi. Mora biti torej komunikativen, družaben, dobrovoljen, urejen, skrben, izobražen.

Katere sposobnosti menite, da so ključne za vas za grajenje odnosa s ključnimi kupci?

Predvsem razumeti stranko in delati z njo na način, ki stranki najbolj ustreza.

Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?

Prepoznavnost podjetja na spletu (spletna stran, socialna omrežja) se mi zdi pomembna, saj je vsaka oblika marketinga dobra za podjetje. Na takšen način je podjetje vidno/predstavljeno širši javnosti, ne samo ciljno usmerjeni skupini kupcev. Na drugi strani pa tudi razvejanost socialne mreže skrbnika veliko šteje in prispeva k uspešnosti. Bolj je skrbnik družaben in ima večji krog ljudi, več ima potencialnih možnosti za uspešno delovanje.

Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?

Ključna znanja so na eni strani znanja s področja svojega produkta ali storitve ter znanja in kompetence s prodajnega vidika. Za katerokoli delo se mi zdi ključnega pomena, da se znanje vedno nadgrajuje. Zato menim, da bi bila potrebna razna izobraževanja, ki bi pripomogla k učinkovitejšemu opravljanju našega dela. To so znanja na področju računalništva, telekomunikacij in pa ostale stvari, ki so tudi pomembne za sam razvoj posameznika (npr. NLP, poslovno komuniciranje, razne tehnike prodaje ipd.).

Imate pri svojem delu možnost svoja znanja in kompetence nadgrajevati s pomočjo izobraževanj?

Ne.

Kako pogosto se udeležujete izobraževanj oziroma usposabljanj? Ste na izobraževanja vabljeni s strani vodstva ali si jih sami »izborite«?

Se jih ne udeležujem, saj nam izobraževanja niso ponujena.

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE S STRANI MANAGEMENTA

Ste aktivno vključeni v oblikovanje strateških ciljev podjetja? Na kakšen način so vam postavljeni cilji?

Niti ne. Cilji in določene spremembe bi morali biti sporočani npr. na rednih sestankih na oddelku prodaje. Pomembno se mi zdi, da se o ciljih posvetuje skupaj s skrbniki in upošteva njihove predloge. Saj skrbnik na terenu pridobi marsikatero pomembno informacijo, kaj npr. bi si kupec še želel v naši ponudbi, kakšni so njihovi problemi. Vse te informacije bi bilo smiselno uporabiti kot smer za razvoj.

Imate vodjo skrbnikov ključnih kupcev?

Ne.

Kako pogosto poteka poročanje dela vrhnjemu managementu glede rezultatov?

O rezultatih poročamo po potrebi in nismo natančno seznanjeni s statistiko ob koncu leta.

Vas kot skrbnika vodstvo pri vašem delu usmerja? Na kakšen način?

Vodstvo nas usmerja pri določenih težjih izzivih, pri katerih je potrebno posvetovanje glede podanih rešitev, ki jih stranka želi.

Kako se ocenjuje uspešnost vašega dela (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela; zadovoljstvo strank, finančni kazalniki; obseg prodaje, število kupcev ipd.)?

Uspešnost dela se ocenjuje na število podpisanih pogodb. To se pravi, da se prodajni proces pri stranki izpelje do podpisa pogodbe.

Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovno mesto skrbnika?

Za delovno mesto skrbnika vsekakor mora biti določen sistem nagrajevanja.

Sistem, ki ga imamo sedaj, bi se dalo sicer še izboljšati, vsekakor pa je boljši od prejšnjega.

Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno?

Nagrajevanje je finančno. Za vsako podpisano pogodbo se izplača stimulacija, ki se določa glede na število priključkov (oz. vrste sistema), ki jih stranka ima.

Vam trenutni sistem nagrajevanja ustreza, kaj bi spremenili?

Trenutni sistem nagrajevanja mi trenutno načeloma ustreza. Vsekakor je boljše, kakor je bilo pred nekaj leti oziroma še pred nekaj meseci. Vedno pa se da zastaviti še boljše.

Demografski podatki:

Naziv: skrbnik ključnih kupcev

Izobrazba: dipl. posl. inform. (VS)

Koliko časa ste že v podjetju: 6 let

Priloga 5: Globinski intervju s sogovornikom 3

Kako poteka vaš prodajni proces?

Prodajni proces se prične s pridobitvijo povpraševanja, ki je generiran preko telefonskega klica, partnerske mreže oziroma povpraševanja, posredovanega na e-mail naslov. Po prejetju povpraševanja se stranko kontaktira ter se uskladi termin za predstaviteni sestanek. Na podlagi prejetih podatkov se pripravi celovita ponudba, ki ji sledi sestanek za pregled detajlov. Ob potrditvi ponudbe se pripravi pogodba ter uskladi časovne termine za postavitev.

Katere faze vključuje?

Potencialna priložnost, telefonski pogovor, prvi sestanek, predlog rešitve, ponudba, evalvacija rešitve, pogajanja, naročniška pogodba.

Opišite dane faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja).

- Potencialna priložnost – oceni se potencial stranke ter produktne skupine, za katere bi se lahko zanimala.
- Telefonski pogovor – s stranko se vzpostavi kontakt ter se uskladi termin za sestanek.
- Prvi sestanek – na podlagi prejetih podatkov s strani stranke se prilagodi predstavitev v sklopu produktov.
- Ponudba – pripravi se prilagojena ponudba na podlagi prejetih detajlnih podatkov.
- Evalvacija – s stranko se uskladi preveritev ponudb ter morebitne dopolnitve dokumentacije.
- Pogajanja – v fazi pogajanj se uskladi morebitne dodatne ugodnosti, ki so lahko ponujene stranki.
- Naročniška pogodba – v sklopu naročniške pogodbe se uskladi detajle glede storitve ter uskladi termin za postavitev.

Kakšen je vaš prodajni slog? Opišite ga in podajte primer.

Svoj prodajni slog bi opisala kot slog, temelječ na odnosu oziroma svetovalni prodaji. Pri tem je izjemno pomembno, da prepoznamo tip kupca ter segmenta, v katerem se nahaja. Na podlagi sestanka stranko bolj podrobneje spoznamo in s tem vidimo, kateri produkti bi bili za dotičnega kupca ustrezni. Izjemno pomembno v procesu svetovalne prodaje je, da s stranko vzpostavimo stik ter da nam le-ta zaupa.

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

Kupci niso segmentirani.

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNIŠTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

S pristopom sem dobro seznanjena.

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za podjetje, v katerem ste zaposleni?

Menim, da je v podjetju ključno skrbništvo strank, saj kupci pričakujejo sogovornika, ki jih pozna ter razume njihove potrebe. V podjetju se razume, da je ta segment pomemben, in se nanj polaga tudi velik poudarek.

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop ključnih kupcev in zakaj?

Funkcijo smo v polni razsežnosti uvedli pred letom dni, ko se je tudi segmentirala prodaja na pozicijo ključnih skrbnikov strank ter koordinatorjev v prodaji. Uvedba segmentacije vlog je bila nujna, saj je povečani obseg dela vplival na samo kvaliteto dela ter odzivnost do naročnikov.

Na kakšen način vam je bilo predstavljeno delovno mesto skrbnika ključnih kupcev?

Delovno mesto mi je bilo ob prihodu predstavljeno dokaj nazorno, zato sem tudi vedela, kakšna so pričakovanja. Pozicija se je od dneva pričetka dokaj spremenila, saj podjetje raste in se z uvajanjem novih produktov veča tudi obseg dela ter skrbništva. Kot že omenjeno, je bila ključna prav segmentacija pozicij na prodajo ter poprodajo, ki je omogočila višnji nivo kvalitete dela.

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Ključni kupec je kupec, ki je strateškega pomena za podjetje v smislu prihodkovnega donosa, prestižnosti kupca oziroma vodilnega položaja na trgu.

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le-teh? Kakšna so ta merila?

Glede na produkte, ki jih ponujamo, pretirana segmentacija ni potrebna, saj je kupec lahko skoraj vsaka stranka, ki posluje v Sloveniji. Merila, po katerih se potencialne kupce segmentira, so predvsem velikost ter tip podjetja. V sklopu prodajnih kampanj se kupce segmentira po specifičnih vertikalah – šolstvo, pravne pisarne, računovodje itd.

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagata? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Analiza kupca se uredi v sklopu pregleda podjetja na podlagi prejetih informacij. Glede na specifični segment pred sestankom obsežna analiza ni mogoča.

Na sestanku se oceni potencial kupca na podlagi njegovih prioritet ter stadija, v katerem so za nakup storitve. Pri tem se vedno upošteva veliko dejavnikov, ki vsekakor pomagajo pri identifikaciji potreb ter končni prodaji produkta. Analiza je vsekakor ključna za uspešno dokončan prodajni postopek.

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Kako običajno poteka izbor skrbnikov?

Izbor skrbnikov poteka večinoma preko napredovanja znotraj podjetja. Pri tem se posameznikom, ki imajo potencial in karakteristike, ponudi možnost napredovanja. Zaradi manjšega števila skrbnikov le-teh zaenkrat še ni bilo potrebno iskati preko razpisov.

Kakšna je bila vaša pot v karieri do opravljanja dela skrbnika?

Moja pot do pozicije KAM se je pričela na podjetju, kjer sem bila zaposlena pred nastopom pozicije v tem podjetju. Pri tem sem v preteklem podjetju opravljala delo skrbnika strank ter se specializirala za to mesto. Na podlagi pridobljenih znanj sem bila za vodstvo ustrezna kandidatka za opravljanje funkcije KAM-a.

Na kakšen način je v podjetju organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev?

Kot že povedano, je oddelek skrbništva kupcev manjši, obsega štiri zaposlene, zato posebne organizacije nimamo. V oddelku so prisotni tudi koordinatorji v prodaji, ki delujejo kot asistenti skrbnikom.

Kakšno se vam zdi trenutno stanje/shema na oddelku prodaje in kako odraža pristop skrbništva ključnih kupcev? Vidite kakšne slabosti/prednosti?

Mislim, da je segment v sami osnovi dobro organiziran. Zaradi hitre rasti in povečanja obsega strank se pojavlja težava pri kvalitetnem opravljanju dela skrbništva. Pri tem je število strank na posameznega skrbnika preseglo število, pri katerem bi se lahko KAM-a ustrezno posvetil vsaki stranki. Mislim, da je to naslednji korak, ki ga bomo morali v sklopu oddelka optimizirati.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Poprodajna služba deluje na ustaljen način z jasnimi pričakovanji ter specifikacijo delovne pozicije, kar menim, da pripomore k učinkovitosti segmenta.

Na področju podpornega oddelka trenutno poteka reorganizacija, saj je zopet zaradi hitre rasti prišlo do neoptimiziranosti oddelka.

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

V sklopu reorganizacije segmenta podpore se je uredilo tudi nove protokole dela s tehnično ekipo, saj predhodni sistem ni bil optimalen in je posledično prihajalo do napak. Pri tem menim, da se bo veliko zapletov, ki so se dogajali v preteklosti, rešilo.

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

Ključna razlika med prodajalcem in skrbnikom ključnih strank je, da se prodajalec osredotoča na kratkoročno povečanje prodaje, medtem ko skrbnik ključnih kupcev ustvarja konkurenčno prednost skozi vzpostavljanje dolgoročnega odnosa.

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki so vam pripisane kot skrbniku?

Naloge in odgovornosti obsega skrbništvo strank – pomoč pri reševanju težav, prepoznavanje potreb kupca, optimizacija obstoječih sistemov ter ohranjanje zadovoljstva kupca. Druga stran obsega prepoznavanje potreb na trgu ter oblikovanje produktnih skupin, ki bi ustrezale obstoječim in novim kupcem ter iskanje novih potencialnih kupcev.

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno?

S ključnimi kupci poskušam ohranjati neposreden stik, z njimi se večkrat srečam na sestanku. Zasebno se s kupci ne družim.

Kako dobro poznate potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljate, kaj le-ti potrebujejo?

Menim, da potrebe dobro prepoznam in na podlagi le-teh lahko nudim tudi ustrezno podporo ter ohranjam njihovo zadovoljstvo. Za prepoznavanje potreb je nujen stik s stranko, saj zgolj na ta način lahko dovolj hitro prepoznam njihove potrebe.

Kako pogosto ste v stiku s stranko in ali mislite da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščate?

Z najpomembnejšimi strankami bi želeli biti več v kontaktu, vendar zaradi trenutnega obsega dela to ni mogoče. Vsekakor pa se trudimo, da stranke o novostih obveščamo ažurno.

Preko katerih kanalov najpogosteje komunicirate s stranko (preko telefona, elektronske pošte, družabnih omrežij)?

Najpogosteje se s stranko komunicira preko elektronske pošte oziroma telefona. Zelo pogosto stranke, ko se pojavi potreba, kličejo na mobilni telefon, saj smo za njih vedno dosegljivi. V primeru večjih sprememb se brez izjeme gre do stranke na sestanek.

S kom navadno poteka komunikacija na strani ključnega kupca?

Na strani kupcev komunikacije poteka s kontaktno osebo, ki je zadolžena za segment v podjetju. Večinoma so to direktorji ali vodje segmentov.

Koliko strank obravnavate kot ključnih?

30 % vseh pridobljenih strank smatram kot ključnih.

Kako je razporejen vaš delovni čas? Katerim aktivnostim namenite največ časa in katerim najmanj?

Za katere aktivnosti mislite, da vam primanjkuje časa?

Vsi skrbniki si sami razporejajo čas, ki je deljen na sestanke ter delo v pisarni. Pri tem največ časa namenim reševanju aktualnih zadev obstoječih strank – naročila, odprava napak, optimizacije itd. Menim, da bi se določene procese pri odpravi napak lahko optimiziralo ter s tem pridobilo del časa, ki bi bil lahko bolj usmerjen v prodajne procese.

Kdo v podjetju spremlja profitabilnost vaših ključnih kupcev in vam daje napotke za vnaprej?

Profitabilnost strank se spremlja v segmentu managementa, kjer se preverja statistike. Trenutno še nimamo urejenega segmenta analize ter pregleda profitabilnosti.

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?

Menim, da mora biti skrbnik ključnih kupcev predvsem intuitiven, kar mu omogoča hitro prepoznavanje potreb stranke ter na ta način pridobivanje njihovega zaupanja. Seveda mora biti tudi ekstrovertiran, všečen in prilagodljiv.

Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Kako lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?

Mislím, da so osebne lastnosti za pozicijo KAM-a ključne. Velik dejavnik pri odločanju za določeno storitev je prav oseba na drugi strani, ki nam produkt predstavlja. Pri tem so osebne karakteristike del celovite prodaje oziroma storitve, za katero se stranka odloči.

Katere sposobnosti menite, da so ključne za vas za grajenje odnosa s ključnimi kupci?

Kot že povedano, menim, da so gradniki dobrega odnosa intuitivnost, prilagodljivost, vsečnost, vodstvene sposobnosti, strateško razmišljanje, želja po novih znanjih, sposobnost »multitaskinga« itd.

Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?

Mislim, da je razvejanost socialne mreže vsekakor v veliko pomoč, ni pa pogoj za dobro opravljanje funkcije. Menim, da se v samem razvoju dobrega skrbnika ključnih strank organsko razvije tudi socialna mreža, saj je trg v Sloveniji manjši ter se renome dobrega KAM-a širi tudi na druga podjetja oziroma kupce.

Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?

Multidisciplinarno znanje, želja po tehničnem in poslovnem znanju, mehke veščine, sposobnost »multitaskinga«, strateško razmišljanje, organizacijske sposobnosti, poznavanje podjetja ter njegovih produktov ter poznavanje segmenta, v katerem je zaposlen.

Imate pri svojem delu možnost svoja znanja in kompetence nadgrajevati s pomočjo izobraževanj?

Da.

Kako pogosto se udeležujete izobraževanje oziroma usposabljanj? Ste na izobraževanja vabljeni s strani vodstva ali si jih sami »izborite«?

Na usposabljanja smo vedno povabljeni s strani vodstva.

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE S STRANI MANAGEMENTA

Ste aktivno vključeni v oblikovanje strateških ciljev podjetja? Na kakšen način so vam postavljeni cilji?

V strateško oblikovanje ciljev nisem vključena. Oblikovanje ciljev je v končni fazi definiranja, vendar še ni dorečeno.

Imate vodjo skrbnikov ključnih kupcev?

Nimamo vodje.

Kako pogosto poteka poročanje dela vrhnjemu managementu glede rezultatov?

Poročanje se izvaja tedensko oziroma po potrebi.

Vas kot skrbnika vodstvo pri vašem delu usmerja? Na kakšen način?

Vodstvo usmerja s predlogi, pomoči pri sestankih, svetovanju prilagoditve ponudb ter posredovanimi povpraševanji.

Kako se ocenjuje uspešnost vašega dela (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela; zadovoljstvo strank, finančni kazalniki; obseg prodaje, število kupcev ipd.)?

Direktne ocene dela nimamo. Se pa delo s strani vodstva ocenjuje s številom pridobljenih novih strank ter povratno informacijo s strani kupcev.

Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovno mesto skrbnika?

Mislim, da je nagrajevanje ustrezno.

Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno?
Nagrajevanje je tako finančno kot nefinančno.

Vam trenutni sistem nagrajevanja ustreza, kaj bi spremenili?
Mi odgovarja.

Demografski podatki:

Naziv: Skrbnik ključnih strank

Izobrazba: Gimnazijski maturant

Koliko časa ste že v podjetju: 3 leta

Priloga 6: Globinski intervju s sogovornikom 4

Kako poteka vaš prodajni proces? Katere faze vključuje? Opišite dane faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja).

Ključne stranke: identifikacija prodajne priložnosti, prodajna strategija, ustrezna ponudba, tehnična rešitev in zagotovitev poprodajne podpore.

Neključne stranke: izbor baze strank po ključu, priprava enotne ponudbe in masovno targetiranje z možnostjo remarketinga.

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

Vertikale imamo definirane glede na dejavnost stranke in posledično specifičnost (javna uprava – Hakom, izobraževalne institucije – Arnes ...). Optimizacija izbor vertikal na podlagi minimizacije funkcije prodajni napor–prodajni učinek.

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNIŠTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

Cilj in namen gradnje odnosa je obdržati svoje kupce, povečati njihovo zvestobo in izboljšati konkurenčni položaj kupca.

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za vaše podjetje?

Ker je pri nas ključnega pomena prodaja B2B, ki temelji na pristopu skrbništva, dejansko naša prodaja temelji na tem pristopu.

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop skrbništva ključnih kupcev in kakšni so bili razlogi za uvedbo pristopa?

Koncept smo uvajali počasi, več let, saj pomeni miselni preskok v delovanju celotnega oddelka prodaje. To je pomenilo prevetritev celotnega oddelka, ki danes ni niti malo več podoben oddelku prodaje pred tremi leti.

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Ključnega kupca lahko opredelimo z nekaj ključnimi parametri, ki jih na celotni bazi strank tudi spremljamo in na podlagi tega oblikujemo strategijo pristopa. Na primer velikost in dobičkonosnost sta dva izmed ključnih parametrov.

Kako bi opredelili skrbnika ključnih kupcev?

Skrbnik ključnih kupcev predstavlja podjetje in je kontakt med podjetjem in kupcem. Ustvarja dodano vrednost, upravlja odnos, ga vodi, načrtuje in poskrbi za pretok tehnološkega znanja.

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le-teh?

Meril še nimamo jasno opredeljenih, v načrtu jih imamo jasneje opredeliti v sklopu uvedbe KPI prodaje. Trenutno se odločamo primarno izkustveno.

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagata? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Telekomunikacijske in tehnološke potrebe, branža kupca, perspektivnost branže, indikatorji kupčevega poslovanja. Možnost prihodnjega razvoja informacijskih tehnologij in telekomunikacijskih rešitev pri kupcu.

Na kakšen način poteka pretok informacij do vaših skrbnikov glede usmerjanja dela za doseganje boljše uspešnosti?

Z nenehnim internim izobraževanjem, izmenjavo znanj in izkušenj med tehniko in prodajo, poizvedbe problemov in izzivov kupca, ki jih s tehničnimi rešitvami pripravimo.

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO SHEMO

Na kakšen način v podjetju je organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev? Opišite trenutno strukturo.

Ločeni oddelek, ki ima popolno podporo s strani vodstva, prodajnih asistentov in pripravnikov.

Koliko ravni imate v svojem timu skrbništva? Katera vsa delovna mesta so prisotna v oddelku? Kako se dana delovna mesta med sabo razlikujejo?

Dve ravni. Skrbniki so avtonomni in svojo strategijo in načrte usklajujejo neposredno z vodstvom. Pri svojem delu jim nudijo popolno podporo prodajni asistenti oziroma koordinatorji v prodaji.

Imate vodjo skrbnikov? Opredelite, če da, zakaj, če ne, kakšni so razlogi, zakaj ne?

Trenutna organizacija dela tega ne zahteva. Potreba se pojavi v prihodnosti ob večanju ekipe in uvajanju novih delovnih mest.

Kam ste z uvedbo pristopa skrbništva ključnih kupcev umestili skrbnika ključnih kupcev v organizacijski shemi, v kateri oddelek? Kako je potekala uvedba skrbništva?

V oddelek prodaje in marketinga.

Kako poteka običajno izbor skrbnikov? Opišite.

Običajni postopek preko razpisa.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Prioritete dela so razdeljene na dva dela. Najvišjo prioriteto imajo nujna dnevna, tedenska in mesečna opravila, ki so potrebna za delovanje funkcij in regulatorja, druga prioriteta je usklajena s potrebami dela skrbnikov.

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Komunikacija in procesi se stalno izboljšujejo, avtomatizirajo in elektronsko podpirajo. Težave lahko nastopajo na segmentih, kjer procesi niso jasno opredeljeni ali pa so neoptimalni. Te odpravljamo.

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

Funkcije prodajalca nimamo v naši sistematizaciji. Mogoče bomo kasneje uvedli za večanje tržnega deleža na segmentu neključnih kupcev.

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki jih mora izpolnjevati skrbnik ključnih kupcev po vašem mnenju?

Učenje tehnologije, trening pristopov, odgovornost za prodajo in profitabilnost kupcev skladno z zastavljenimi načrti, koordinacija priprave ponudb za kupce.

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno? V kolikšni meri jih poznate?

Fokusiramo se na profesionalen poslovni odnos na visokem nivoju.

Kako dobro skrbniki poznajo potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljajo, kaj le-ti potrebujejo?

Poznajo dejavnost in težave, s katerimi se soočajo kupci v svojem poslu, vpliv težav na IKT in na podlagi tega primarno oblikujejo ponudbo. Še nedavno nazaj je bil ključni dejavnik cena storitev. Danes je ključni dejavnik celovitost, kvaliteta, zanesljivost in nivo skrbništva.

Kako pogosto so skrbniki v stiku s stranko in ali mislite, da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščajo?

Osebnih stikov je dovolj, potrebno bo narediti še kaj več na rednem periodičnem marketingu preko elektronske pošte.

Koliko strank posamezni skrbnik obravnava kot ključne? Na kakšen način imate segmentirano, katere stranke so bolj strateške in katere manj (katere kriterije uporabljate in kateri menite, da so smiselni za uporabo)?

Števila še nismo določili, prav tako še nimamo izdelanih kriterijev za oceno števila ključnih strank.

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?

Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti, strokovnost, komunikativnost, urejenost, kreativnost, iniciativnost.

Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?

V osnovi to drži, se pa da pomanjkljivosti pri osebnih lastnostih do neke mere tudi naučiti.

Katere sposobnosti menite, da so ključne za grajenje odnosa s ključnimi kupci?

Znanje o produktih in storitvah, komunikativnost, sposobnost razmišljanja, sposobnost poslušanja in razumevanja potreb kupca, sposobnost pogajanja.

Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?

Dobro tehnično poznavanje rešitev, ki so predmet ponudbe. Odlično poznavanje kupca, njegovih pričakovanj in možnosti. Odlično poznavanje komercialnih elementov ponudbe.

Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?

Je pomembna. Za pridobitev posla je poleg odlične tehnične rešitve in ugodne cene izjemnega pomena odnos med kupcem in prodajalcem. Eno izmed orodij za stike s kupci so tudi poslovna socialna omrežja.

Se vam zdi pomembno nenehno izobraževanje in usposabljanje skrbnikov? Kako pogosto izvajate usposabljanja? Poskušate s tem dodatno motivirati skrbnike?

Vedno, kadar je na voljo ustrezna priložnost.

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE SKRBNIKOV S STRANI MANAGEMENTA

Na kakšen način postavljate prihajajoče strateške cilje? So skrbniki vključeni v postavljanje strateških ciljev?

Uvajamo četrtletne prodajne načrte, usklajujemo skupaj.

Kako pogosto poteka poročanje rezultatov dela skrbnikov vrhnjemu managementu? Tedensko.

Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovni mesto skrbnika?

Zastavljen je premišljeno, stimulatивно.

Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno? Nagrajevanje je finančno in nefinančno.

V kolikor gre za nefinančno nagrajevanje, česa se pri tem poslužujete? (Kakšne vrste so te nefinančne nagrade, v kolikor se jih poslužujete?)

Osebni izziv, napredovanje, širitev socialne mreže, zanimive delovne naloge, odgovornost in samopotrditve.

Kako ocenjujete uspešnost svojih skrbnikov (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela, finančni kazalniki; obseg prodaje, ipd..)?

Realizacija, doseganje plana, struktura pridobljenih kupcev.

Se vam zdi trenutno zastavljen sistem nagrajevanja ustrezen in motivirajoč za skrbnike? Zakaj?

Zastavili smo ga nedolgo nazaj in da, zastavljen je premišljeno, stimulatивно.

Ali nagrajevanje definirate in prilagajate tudi glede na želje skrbnikov (mlajši se želijo dodatno izobraževati, jim npr. denar ni toliko pomemben)?

Ne. Izobraževanje je na voljo vsem in ne zmanjša finančnih nagrad.

Demografski podatki:

Naziv: direktor

Izobrazba: mag. elektrotehnike

Koliko časa ste že v podjetju: 15 let

Priloga 7: Globinski intervju s sogovornikom 5

Kako poteka vaš prodajni proces? Katere faze vključuje? Opišite dane faze in subjekte, ki sodelujejo pri tem (zunaj ali znotraj podjetja)?

Običajno je postopek tak, da potencialno stranko, do katere pridemo preko partnerskega kanala, kot dohodno povpraševanje ali kot rezultat t.i. »cold calla« obiščemo na prodajnem sestanku, na katerem mu podrobno predstavimo rešitev. Na osnovi sestanka in pridobljenih podatkov opravimo bodisi tehnično preveritev, če je le-ta potrebna (enostavnejše lahko naredi skrbnik že na prodajnem sestanku), ali pa pripravimo ponudbo, ki jo stranki bodisi pošljemo ali pa predstavimo osebno. Sledi podpis pogodbe in dogovor za datum instalacije. Pri celotnem procesu sodeluje skrbnik, koordinator, če je stranka partnerska, tudi partner, in pa tehniki.

Na kakšen način so v podjetju segmentirani kupci? Na podlagi česa imate izdelane segmentacije?

Kupce trenutno segmentiramo po ustvarjenem RVC in prihodku ter po tem, ali je stranka lastna ali partnerska.

POZNAVANJE PRISTOPA SKRBNIŠTVA KLJUČNIH KUPCEV

Kako dobro poznate pristop skrbništva ključnih kupcev?

Lahko rečem, da pristop skrbništva ključnih kupcev poznam dobro.

Kaj zasledovanje pristopa skrbništva ključnih kupcev pomeni za vaše podjetje?

Zadovoljstvo strank in odzivnost na njihove potrebe je že od nekdaj ena temeljnih vrednot našega podjetja. Kvalitetno skrbništvo ključnih kupcev je zato za nas bistvenega pomena.

Kdaj ste v podjetju pričeli uveljavljati pristop skrbništva ključnih kupcev in kakšni so bili razlogi za uvedbo pristopa?

Skrbnitvo ključnih kupcev smo uvedli že na začetku ob vzpostavitvi ločenega oddelka prodaje predvsem zato, ker je skrb za obstoječe kupce enako pomembna kot pridobivanje novih (ang. »retention vs. acquisition«).

Kaj si predstavljate pod terminom »ključni kupec«?

Ključni kupec je poslovni uporabnik naših storitev, ki je za naše poslovanje strateško pomemben.

Kako bi opredelili skrbnika ključnih kupcev?

Skrbnik ključnih kupcev je oseba z veliko mero odgovornosti in smisla za delo z ljudmi. Skrbnik vodi in usklajuje delo s stranko od prvega kontakta preko instalacije in produkcije do prodaje dodatnih storitev (ang. »upsale«).

Kako prepoznate, kateri so vaši potencialni kupci? Imate kakšna merila za določanje le-teh?

Trenutno smo še v izoblikovanju meril, lahko pa rečemo, da so potencialni kupci različni za različne tipe storitev. V splošnem so potencialne stranke poslovni uporabniki tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju z vsaj 5 zaposlenimi v storitveni in proizvodni branži.

Na kakšen način analizirate kupca? S katerimi merili si pomagata? Ali vam analiza kupca pomaga pri uspešnosti prodaje oziroma zadovoljevanju potreb kupca?

Analizo kupca delamo na več ravneh. Eno je stabilnost poslovanja, drugo so potrebe. Pri večini kupcev pred pripravo ponudbe ali pa pred instalacijo naredimo posnetek stanja. Glede na kompleksnost stranke lahko to naredi direktno skrbnik stranke na prodajnem sestanku, v kompleksnejših primerih pa tehnični inženir.

Na kakšen način poteka pretok informacij do vaših skrbnikov glede usmerjanja dela za doseganje boljše uspešnosti?

Pretok informacij poteka s stalno sprotno komunikacijo. Vsako specifično predebatiramo in stalno iščemo optimalne rešitve.

ZAPOSLOVANJE SKRBNIKOV IN UMEŠČANJE V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Na kakšen način v podjetju je organiziran oddelek skrbništva ključnih kupcev? Opišite trenutno strukturo.

Skrbniki ključnih kupcev samostojno načrtujejo pridobivanje novih strank in ohranjajo kontakt z obstoječimi. Prav tako odgovarjajo na dohodna povpraševanja novih in obstoječih strank. Za podporo pri operativnih zadevah je vsakemu skrbniku na voljo koordinator v prodaji.

Koliko ravni imate v svojem timu skrbništva? Katera vsa delovna mesta so prisotna v oddelku? Kako se dana delovna mesta med sabo razlikujejo?

V oddelku sta trenutno 2 ravni:

- skrbnik ključnih kupcev in
- koordinator v prodaji.

Skrbnikova primarna naloga je pridobivanje novih strank in grajenje ter ohranjanje odnosov s stranko. Strategijo usklajujejo direktno z vodstvom. Pri tem ima podporo koordinatorjev v prodaji. Skrbniki naloge direktno delegirajo koordinatorjem.

Imate vodjo skrbnikov? Opredelite, če da, zakaj, če ne, kakšni so razlogi, zakaj ne?

Ne. Vsak skrbnik svoje delo načrtuje avtonomno in vodi svojo skupino koordinatorjev. Če bo z večanjem obsega to potrebno, bomo to uvedli.

Kam ste z uvedbo pristopa skrbništva ključnih kupcev umestili skrbnika ključnih kupcev v organizacijski shemi, v kateri oddelek? Kako je potekala uvedba skrbništva?

V oddelek prodaje. Uvedba skrbništva je bila naravna logična posledica delovanja oddelka.

Kako poteka običajno izbor skrbnikov? Opišite.

Najprej s temeljitim razgovorom. Običajno prične delo na nižjem nivoju in, če pokaže talent, napreduje v skrbnika. Izjeme so pri osebnosti z večletnimi izkušnjami in potrjenimi referencami. Pri izboru vedno sodelujejo tudi obstoječi skrbniki.

Na kakšen način deluje podpora oziroma poprodajna služba?

Vsa poprodajna povpraševanja obdela skrbnik oz. nalogo delegira koordinatorju.

Kako poteka sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, npr. s podporo ali razvojem? So prisotne kakšne težave? Kakšne?

Komunikacija mora biti odprta in redna. Do težav prihaja zaradi različnega pogleda tehnikov in prodajnikov na isto stvar.

Kakšne so po vašem mnenju razlike med prodajalcem in skrbnikom ključnih kupcev?

Skrbnik ključnih kupcev ima boljše kompetence in širši nabor dela in nalog.

NALOGE SKRBNIKA

Kakšne so naloge in odgovornosti skrbnika ključnih kupcev, ki jih mora izpolnjevati skrbnik ključnih kupcev po vašem mnenju?

Skrbnik ima vrsto nalog, ki sem jih že zgoraj omenil.

Na kakšen način obravnavate ključne kupce? Se z njimi družite tudi zasebno? V kolikšni meri jih poznate?

Z večino kupcev se ne družimo osebno, z nekaterimi pa. Cilj je, da skrbnik svoje ključne kupce odlično pozna in pozna tudi njihove načrte razvoja in širitev.

Kako dobro skrbniki poznajo potrebe in pričakovanja ključnih kupcev in na kakšen način ugotavljajo, kaj le-ti potrebujejo?

Glede na to, da so skrbniki s kupci v stalnem kontaktu, jih vsaj večino dobro poznajo. Potrebe prepoznavajo s predstavitvami novosti v ponudbi in s procesiranjem dohodnih povpraševanj.

Kako pogosto so skrbniki v stiku s stranko in ali mislite, da bi morali biti bolj pogosto? Ali stranko o novostih obveščajo?

To je odvisno od kompleksnosti strank. Z zahtevnejšimi, kar je pogosto tudi večjimi, pogosteje, z enostavnejšimi in manjšimi pa redkeje. Vsekakor je konstantni stik ključnega pomena za zadovoljstvo in lojalnost strank.

Koliko strank posamezni skrbnik obravnava kot ključne? Na kakšen način imate segmentirano, katere stranke so bolj strateške in katere manj (katere kriterije uporabljate in kateri menite, da so smiselni za uporabo)?

V načrtu je uvajanje indeksa, ki se bo avtomatsko izračunaval na osnovi več parametrov. Tako bomo imeli merljivo statistiko, katerim strankam se je smotrno še bolj posvečati.

KOMPETENCE SKRBNIKA

Kakšne kompetence mora po vašem mnenju imeti skrbnik ključnih kupcev?

Smisel za delo z ljudmi, prijaznost, iznajdljivost v situaciji, dobro poznavanje produktov in storitev podjetja itd.

Kako pomembne so osebne lastnosti pri opravljanju dela skrbnika? Lahko te pripomorejo k boljšim rezultatom oziroma k boljšim odnosom s ključnimi strankami?

Osebne lastnosti so ključnega pomena pri opravljanju dela skrbnika. Tega se ne da priučiti.

Katere sposobnosti menite, da so ključne za grajenje odnosa s ključnimi kupci?

Prijaznost, iznajdljivost, dobro poznavanje produktov in storitev.

Katera znanja so ključna za uspešno opravljanje skrbništva?

Predvsem znanje o produktih in storitvah podjetja.

Kako pomembna menite, da je razvejanost socialne mreže za uspešno opravljanje skrbnika ključnih strank?

Pri skrbniku ključnih kupcev je bolj bistvenega pomena direkten stik s stranko kot pa razvejanost socialne mreže.

Se vam zdi pomembno nenehno izobraževanje in usposabljanje skrbnikov? Kako pogosto izvajate usposabljanja? Poskušate s tem dodatno motivirati skrbnike?

Izobraževanje v večini opravljamo z nenehno medsebojno komunikacijo, z udeležbami na raznih konferencah itd. Usposabljanj na raznih prodajnih delavnicah zaenkrat še nismo imeli.

NAGRAJEVANJE IN USMERJANJE SKRBNIKOV S STRANI MANAGEMENTA

Na kakšen način postavljate prihajajoče strateške cilje? So skrbniki vključeni v postavljanje strateških ciljev?

Cilje in strategije vedno oblikujemo skupaj, zato se večkrat sestajamo na individualnih sestankih.

Kako pogosto poteka poročanje rezultatov dela skrbnikov vrhnjemu managementu?

Rezultate skušamo v čim večji meri avtomatizirati preko CRM sistema. Sicer se poročanje izvaja enkrat tedensko.

Kakšno je vaše mnenje o sistemu nagrajevanja za delovni mesto skrbnika?

Pred nekaj meseci je bil postavljen nov sistem nagrajevanja, ki je za zaposlene bolj stimulativen in pravičnejši. Mislim, da je dober.

Na kakšen način imate opredeljeno nagrajevanje, gre za finančno ali nefinančno?

Finančno in nefinančno.

V kolikor gre za nefinančno nagrajevanje, česa se pri tem poslužujete? (Kakšne vrste so te nefinančne nagrade, v kolikor se jih poslužujete?)

Pohvala.

Kako ocenjujete uspešnost svojih skrbnikov (preko katerih kazalnikov, kvaliteta dela, finančni kazalniki; obseg prodaje, ipd.)?

Kakovost smo v zadnjem času zelo povečali z menjavo in okrepitvijo kadra ter uvedbo hierarhičnih nivojev. Prodaja se je povečala, zadovoljstvo strank s skrbniki je večje. Nimamo pa še natančno izoblikovanih meril in kazalnikov za posamezne zaposlene.

Se vam zdi trenutno zastavljeni sistem nagrajevanja ustrezen in motivirajoč za skrbnike? Zakaj?

Mislim da je, saj smo ga zasnovali skupaj s skrbniki.

Ali nagrajevanje definirate in prilagajate tudi glede na želje skrbnikov (mlajši se želijo dodatno izobraževati jim npr. denar ni toliko pomemben)?

S skrbniki se nenehno usklajujemo in skušamo izboljšati sistem dela.

Demografski podatki:

Naziv: direktor

Izobrazba: magister elektrotehnike

Koliko časa ste že v podjetju: 15 let