

## UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA

### KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT (KAM)

Samir Smailbegović

#### SAŽETAK

Svako preduzeće ima ili mnogo ili nekoliko kupaca/dobavljača, tj. klijenata. Ti klijenti se razlikuju po značaju za egzistenciju i razvoj konkretnog preduzeća. Veliki i važni klijenti su uvijek bili i biće i u budućnosti posebno i drugačije tretirani od onih ostalih.

Ključni klijenti predstavljaju za preduzeće kako šanse, tako i rizike. Sa njima preduzeće raste jače i brže, dolazi do rasta prihoda, troškovi se optimiziraju, resursi jačaju. S druge strane, gubljenje ključnih klijenata može predstavljati egzistencijalni problem. Jedan od bitnih problema može predstavljati i vezanost, te ovisnost o ključnim klijentima. Zbog svih šansi, ali i rizika koji su povezani sa velikim, ključnim klijentima, od presudnog značaja je shvatanje upravo važnosti ove tematike.

Shvatanje potrebe i važnosti, odnosno neophodnosti postojanja Key-Account-Management u preduzeću, više nije upitna. Ovaj koncept su uspješne kompanije već odavno prihvatile, a one koje to nisu, gube tržišnu utakmicu i moraju ubrzano da ga implementiraju u svoj poslovni koncept. Da bi KAM uspješno funkcionirao potrebno je da se donese konkretan Key-Account-plan koji će povezati mogućnosti i želje, s jedne strane, te njihovu realizaciju, s druge strane.

*Ključne riječi: marketing, klijent, menadžment*

#### SUMMARY

Every enterprise has either many of few buyers/suppliers, i.e. clients. Those clients differ in their significance for the existence and development of the enterprise. Big and important clients were always, and will be in the future, treated specifically and differently from the others.

Key clients represent both chances and risks for the enterprises. With them the enterprise grows stronger and faster, income is growing, expenses are optimized, resources get stronger. On the other hand, losing key clients can represent the existential problem. One of the essential problems can be attachment and dependence on key clients. Because of all the chances, but also the risks connected to big, key clients, it is of essential relevance to understand the importance of this topic.

Understanding the need and relevance, i.e. the necessity for the existence of Key-Account-Management in an enterprise, is no longer questionable. This concept has been accepted by successful companies long ago, and those which haven't, keep losing the market competition and will have to implement it quickly in their business concept. In order to make KAM function successfully it is necessary to bring forth a concrete Key-Account-Plan which would connect possibilities and wishes on one hand, and their realization, on the other.

*Key words: marketing, client, management*

## UVOD

Svako preduzeće ima ili mnogo ili nekoliko kupaca/dobavljača (u daljem tekstu: klijenata). Ti klijenti se razlikuju po značaju za egzistenciju i razvoj konkretnog preduzeća. Veliki i važni klijenti su uvijek bili i biće i u budućnosti posebno i drugačije tretirani od onih ostalih.

Kada se posmatra važnost tretmana i upravljanja velikim, odnosno ključnim klijentima za neko preduzeće, u inovativnom marketingu (uspješna marketing-budućnost), uočava se važnost upravljanja ključnim klijentima (engleski Key-Account-Management, KAM). KAM se nalazi na trećem mjestu po važnosti, odmah iza inovacija proizvoda i menadžmenta poslovno-privatnih odnosa (marketing povjerenja), a ispred npr. obrade internacionalnih ključnih tržišta.

Ključni klijenti predstavljaju za preduzeće kako šanse, tako i rizike. Sa ključnim klijentima preduzeće raste jače i brže, dolazi do rasta prihoda, troškovi se optimiziraju, resursi jačaju. Zbog toga je od važnosti postojanje koncepta u preduzeću koji služi za jačanje odnosa sa ključnim klijentima, te zajedničkog postizanja uspješnosti u poslovanju. S duge strane, gubljenje ključnih klijenata može predstavljati egzistencijalni problem. Jedan od bitnih problema može predstavljati i vezanost, te ovisnost o ključnim klijentima, koji mogu takvu situaciju da iskoriste u svoju korist, a na štetu preduzeća (smanjenje cijena, uslova isporuke itd.).

Zbog svih šansi, ali i rizika koji su povezani sa velikim, ključnim klijentima, od presudnog

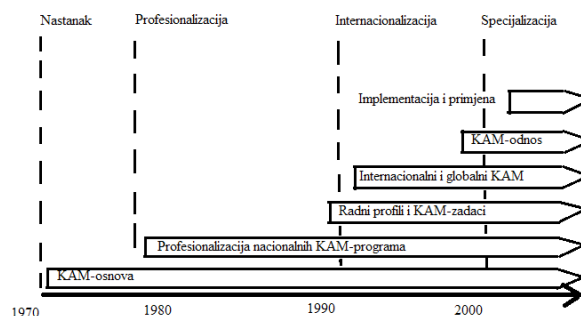
značaja je shvatanje upravo važnosti ove tematike. Da bi KAM uspješno funkcionisao on mora biti prihvaćen u preduzeću, mora biti integrisan u njegovu organizacionu strukturu, mora postojati kvalifikovan i osposobljen tim ljudi koji će voditi KAM.

Da bi KAM uspješno funkcionirao potrebno je da se donese konkretan Key-Account-plan koji će povezati mogućnosti i želje, s jedne strane, te njihovu realizaciju, s druge strane. Osim toga, jedan ovakav plan omogućava i kontrolu njegove uspješnosti, a rezultira i korektivnim aktivnostima. Ono što je na kraju odlučujuće je kakav efekat ima KAM na ključne klijente. Ukoliko se željama i očekivanjima klijenata udovoljava reaktivno i KAM često ostaje u defanzivi, dugoročan odnos neće biti održan. A ukoliko se preduzeće koncentriše na zajedničko djelovanje sa ključnim klijentom/klijentima i dogovara sa njima individualne i konkretne usluge primjerene obostranim očekivanjima, KAM onda ostvaruje svoju misiju. Zato što je KAM dinamičan, kompleksan i individualan, preduzeća trebaju jasne strategije, koncepte i rješenja. Know-how i servis za ključne klijente je suptilan i diferenciran. Zbog toga je važno da KAM vode vrhunski profesionalci.

## ISTORIJAT

### Nastanak i razvoj Key-Account-Management-a

Dobar i talentovan prodavač je oduvijek svoje najvažnije klijente tretirao na poseban način, za razliku od ostalih klijenata. Osnovna ideja KAM bazira se upravo na zdravom ljudskom razumu, intuiciji i talentu.



Slika br. 1: Razvoj Key-Account-Managements (Izvor: Belz et al., 2008, p. 26)

80-tih godina prošlog vijeka došlo je do profesionalizacije KAM-a. U literaturi su objašnjeni prvi profili kako treba da izgleda jedan menadžer ključnih klijenata ili menadžer nacionalnih klijenata uz objašnjenja vezana za pitanja organizacije. Slijedeće desetljeće u teorijskim objašnjenjima ove teme težište stavlja na objašnjenja vezana za razvoj i napredak zadataka koje ima jedan KA-menadžer: koordinacija, informacije, stručno i formalno planiranje, kao i funkcije prodaje. Objašnjena su supstancijalna saznanja o operativnom menadžmentu klijenata.

U 90-im godinama prošlog vijeka na značaju dobija shvatanje o geografskim i kulturološkim razlikama, te tako nastaje pojam internacionalnog ključnog klijenta. U pojedinim branšama razvio se takozvani menadžment evropskog ključnog klijenta. Zbog svih ovih specifičnosti dolazi do kombinovanja KAM sa drugim poslovnim funkcijama, a to se pogotovo odnosi na vezu KAM sa sistemskom prodajom.

Teoretski razvoj KAM u bliskoj prošlosti i današnjici karakteriše dalje specijaliziranje i perfekcioniranje koncepta KAM. Na značaju dobijaju teme kao što su razvoj i uvođenje

KAM u organizaciju, kao i važnost koju imaju ljudi koji obavljaju funkciju menadžera ključnih klijenata. Jedna od važnijih tema koja se teoretski obrađuje u novijem periodu je i zaštita podataka i informacija vezanih za KAM aktivnosti, kao i elektronska komercijala, te kontrola u KAM-u. Tema integracije, odnosno veze na relaciji kupac – prodavač dobija na značaju, te se objašnjava ponašanje KA-menadžera.

### Pojam Key-Account-Management-a

Podsjećajući se na Paretovo pravilo 80/20<sup>1</sup>, koje znači da 20% kupaca troši 80% ukupne količine proizvoda neke firme, onda je umnogome jasnije zašto strategijski klijenti dobijaju u mnogim firmama posebnu pažnju. Ipak, kompleksnosti menadžmenta ključnih klijenata ne pridaje se dovoljan nivo sveobuhvatnosti. „Key-Account-Management znači, aktuelne ili potencijalne ključne kupce nekog preduzeća sistematski analizirati, izabrati i obraditi kao i izgradnja nužne infrastrukture i njena optimizacija.“ (Biesel, 2009, p. 199).

KAM se bitno razlikuje od „klasične“ prodaje i za firmu je od bitnog interesa da shvati tu razliku.

Klasična prodaja	Key Account Management
Mušterije su kupci, koncentrišu se na materijalne standarde, kvalitet proizvoda i preciznost isporuke	Kupci optimiraju procesne troškove, višestruki menadžment kontakata (odnosa) i koordinacije kupaca
Prodaju se proizvodi i količine, know-how se veže za proizvode, prodajni servis stoji na prvom mjestu	Prodaje se ekonomičnost (procesni troškovi), rješavanje problema, učešće u uspjehu, nudi se know-how za branše kupaca i korištenje proizvoda, integrativne usluge su mjerodavne
Pojedinačni prodavači „posjeduju“ kupce, pojedinačne poslovne transakcije su mjerodavne	Key-Account-menadžer postaje „pauk u mreži“ i koordinira kako interno tako i eksterno
Podjela rada po geografskom principu, mješovita prodaja od grosista	Specijalizacija prema kupcima i globalna koordinacija, precizne usluge kupcima
Maksimiziranje prometa	

Tabela br. 1: Klasična prodaja vs. Key-Account-Management (Izvor: Belz et al., 2008, p. 34)

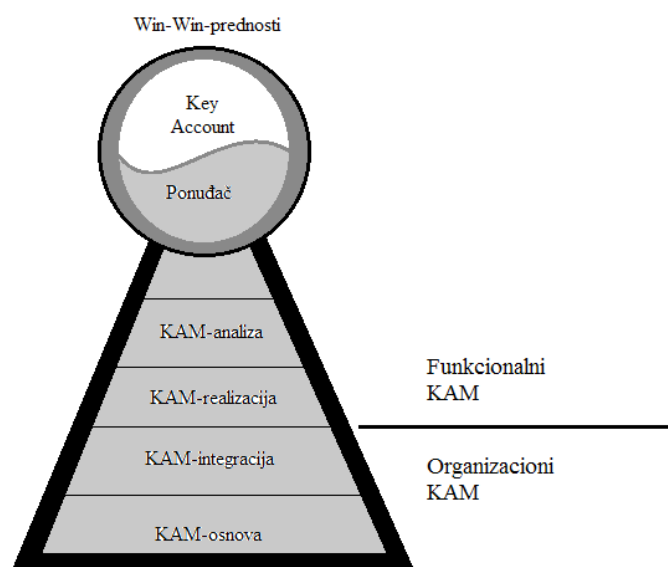
1 Vilfredo Pareto (1948.-1923.), talijanski inženjer, ekonomist i sociolog

Znači, česti su oblici neformalnog povezivanja među firmama, što u stvarnosti znači da svaka kompanija ima grupu partnera sa kojima saraduje u svom svakodnevnom radu kroz procese razmjene, snabdijevanja, kupovine i prodaje, davanja usluga, a da pri tome nisu formalno vezane. Upravo, sve više kompanija razumijeva da dugoročni i važniji partneri zaslužuju neku vrstu zvaničnog prepoznavanja njihove važnosti za proces marketinga u vlastitoj kompaniji i da nisu svi partneri jednako važni. Zato se danas toliko i govori o marketingu relacija/odnosa (relationship marketing), koji ističe potrebu dugoročnog vezivanja i na drugim osnovama sa onim partnerima koji imaju izuzetnu važnost za marketing kompanije.

KAM je kruna takvog shvatanja.

### Analogija brave

U središtu posmatranja stoje poslovni odnosi, odnosno veze između ponuđača i klijenta koji se individualno tretira. Centralni zadatak je stvaranje i održavanje prednosti koje proizilaze za obje strane po pobjednik-pobjednik (win-win) principu. Kompletan KAM treba da teži ovom cilju. Za obje strane je bitno prepoznavanje (identificiranje) i vrednovanje prednosti koje proizilaze iz zajedničkog poslovanja. Analogija brave znači slijedeće: za otključavanje brave ne odgovara svaki ključ jednako. Samo u slučaju da profil na ključu odgovara individualnom profilu brave, ona će i moći da se otvori.



Slika br. 2: Ključ za uspjeh u Key-Account-Management (Izvor: Belz et al., 2008, p. 35)

### ANALIZA KLJUČNOG KLIJENTA

Polazište za KAM nalazi se u uspostavljenjnom marketingu odnosa u jednom preduzeću. Po Kotleru: „Glavni koraci pri uspostavljanju programa marketinga odnosa u nekom preduzeću su kako slijedi:

- Identificirati ključne klijente zaslugom upravljanja odnosima: odaberite najveće ili najbolje klijente i odredite ih za upravljanje odnosima. Mogu biti dodani i ostali klijenti koji pokazuju izvanredan rast ili su pioniri novog industrijskog razvoja;

- Svakom ključnom klijentu dodijeliti vještog menadžera odnosa: prodavača koji trenutačno uslužuje klijente trebalo bi obučiti u pogledu upravljanja odnosima ili ga zamijeniti nekim ko je vještiji u upravljanju odnosima. Menadžer odnosa bi trebao imati karakteristike koje su u skladu s klijentom ili mu se sviđaju;
- Razviti jasan opis posla menadžera odnosa: opisati njihova izvještavanja o odnosima, ciljevima, odgovornostima i kriterije ocjenjivanja. Učinite da menadžer odnosa bude ključna tačka za sve poslove s klijentom i u vezi klijenta.

Dajte svakom menadžeru odnosa da upravlja samo jednim ili sa svega nekoliko odnosa;

- Neka svaki menadžer odnosa razvije godišnje i dugoročne planove odnosa s klijentima: ti bi planovi trebali imati navedene ciljeve, strategije, posebne radnje i potrebne izvore;
- Zadužite menadžera koji će nadgledati sve menadžere odnosa: ta će osoba izraditi opise poslova, kriterije ocjenjivanja i izvore podrške potrebne za povećanje učinkovitosti menadžera odnosa.“ (Kotler, 2007., p. 480)

Da bi menadžer ključnog klijenta stvorio vjerodostojnu sliku o svom klijentu, mora pronaći odgovore na slijedeća pitanja:

- ko je ključni klijent;
- kako je organizaciono ustrojen;
- kako ključni klijent dolazi do svojih odluka;
- ko utiče na koga i na koji način se može uticati;
- s kim saraduje ključni klijent, ko su mu partneri (naši konkurenti);
- koje potrebe ima ključni klijent? (Belz et al., 2008, pp. 72-73).

Analiza ključnog klijenta polazi od odgovora na pitanje: koje to pogodnosti ključni klijent trenutno dobija od ponuđača? To nisu samo pogodnosti koje stoje u centru odnosa, nego i one prateće kao što su uslužne, dodatne, sporedne, emocionalne. Na ovaj način se dolazi do spoznaje koje to pogodnosti kupac treba i šta treba da mu se ponudi i isporuči.

Da bi se imala potpuna slika o odnosu ponuđač-ključni kupac treba znati koji saradnici su uključeni u saradnju, kako funkcioniše zajedničko poslovanje (kooperacija vs. otpori), koliko saradnika je aktivno u projektu. Poslednji dio KAM-analize bavi se uspjehom brige o ključnom kupcu: mjeri se uspjeh koji je postignut. Kvantitativno se KAM uspjeh najčešće mjeri kroz praćenje prometa koji se realizuje sa ključnim kupcem. Međutim, bez kvalitativne kontrole (zadovoljstvo ključnog kupca

saradnjom) može se dobiti iskrivljena i nestvarna slika. Kvantitativna kontrola pokazuje prošlost, a kvalitativna treba da omogući uvid u buduće odnose i da predvidi njihov uspjeh ili neuspjeh.

### Neil Rackham-ov KAM model

Jedan od poznatijih KAM modela je onaj koji je dao Nail Rackham (1996.). On je ukazao na važnost korištenja dokazanih prodajnih metodologija koje će osigurati da se u razgovoru sa ključnim donositeljima odluka postavljaju prava pitanja i, što je najvažnije, da se dobiju odgovori pomoću kojih će se shvatiti koje su to kritične (ključne) potrebe klijenata. Profesor Rackham je razvio metodologiju koja se koristi u preduzećima širom svijeta, a koja je poznata pod nazivom SPIN metodologija: situacija, problem, implikacija i potrebe – Situation, Problem, Implication, Needs).

**Situacija:** ova komponenta je dizajnirana kako bi prodavač istinski razumio klijentovu trenutnu situaciju. Bitno je dobiti odgovore na pitanja kao što su: trenutna poslovna struktura klijenta, koji njegovi proizvodi su noseći, koliko su spremni da ulože u poslovni odnos, šta im je glavni poslovni fokus, gdje se vide u skoroj i daljoj budućnosti i kako to misle da ostvare, itd. Odgovori na ova pitanja, tj. sagledavanje trenutne situacije u kojoj je klijent, vode do slijedeće faze.

**Problem:** klijent često nije stvarno svjestan svih problema sa kojima se susreće, a da bi se to razumjelo, slijedi niz pitanja kojima se pokušava sagledati: koliko pojedini proizvodi/ usluge i kako doprinose poslovanju, kakvo je zadovoljstvo trenutnim proizvodnim programom, širinom i dubinom, kakva je kvalifikovanost uposlenika, itd. Kada se i ovo sagleda stvara se mogućnost da se postave implicitna pitanja koja imaju za cilj da se bolje razumije povezanost problema koje ima klijent sa njegovim poslovanjem.

**Implikacija:** ovo je najsuptilniji dio SPIN modela. Postavljaju se pitanja o strukturi troškova i njihov uticaj na poslovanje, kakvo djelovanje imaju uočeni problemi na poslovanje klijenta, kako trenutni dostavljač

utiče pozitivno/negativno na trenutnu poslovnu situaciju, itd. Implikacijska pitanja su važna kako bi se klijentu pomoglo da donese odluke koje će u budućnosti poboljšati njegovo poslovanje. Ovdje je vrlo važno pokazati poštovanje kako prema klijentu, tako i prema konkurentu. Klijent ne treba da se osjeća loše zbog nekih odluka donesenih u prošlosti, a koje su eventualno mogle biti bolje.

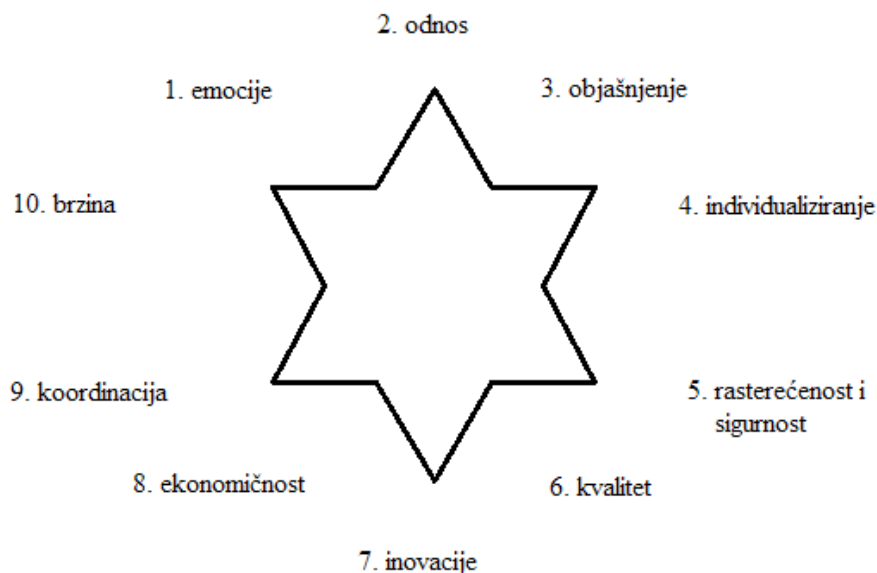
**Potrebe:** u ovoj fazi se klijentu ukazuje koliko koristi će imati od rješenja koja će mu se predložiti. Klijentu treba ukazati na to kako i na koji način će naši proizvodi/usluge istom uštedjeti novac, vrijeme, poboljšati kvalitetu njegovih proizvoda/usluga, itd. Klijentu treba ponuditi rezime: da li bi se došlo do ideja za rješenje nekih problema da nije bilo ovog razgovora. Bitno je naći i odgovor na pitanje: koliko brzo možemo početi zajednički poslovati kako bi se povećala obostrana uspješnost.

Firme kao što su Motorola, Xerox, IBM svjedoče o korisnosti poslovanja po Rackham-ovom SPIN modelu.

### Orijentacija na potrebe ključnog klijenta

Ono što firme nude klijentima danas je na mnogim tržištima zamjenjivo. Nije dovoljno da se na tržištu ponude kvalitetni proizvodi i prateći servis: samo paket proizvoda i usluga koji je krojen za individualnog klijenta i koji mu omogućava da lakše ispuni svoje vlastite poslovne zadatke, obećava stabilan i dugoročan odnos na obostrano zadovoljstvo. „Ključni klijenti očekuju od svojih liferanata, proizvođača i uslužnih servisa dvije stvari: „vatrogasca“, koji će nastale probleme, kao što je prekid proizvodnog procesa, brzo i pouzdano otkloniti i „advokata“ koji će eventualno nastale konflikte sa ponuđačem brzo i dugoročno riješiti.“ (Muellner, 2002, p. 81).

Prikopčavanje na specifične potrebe ključnog klijenta i zajedničko ostvarivanje individualnog paketa za klijenta može se nazvati uslužnim menadžmentom. Sastoji se od dva povezana dijela: osmišljavanje usluge i njena realizacija. Prednosti koje klijent ima zahvaljujući paketu koji je individualno za njega skrojen od strane ponuđača, ogleda se u sljedećem:

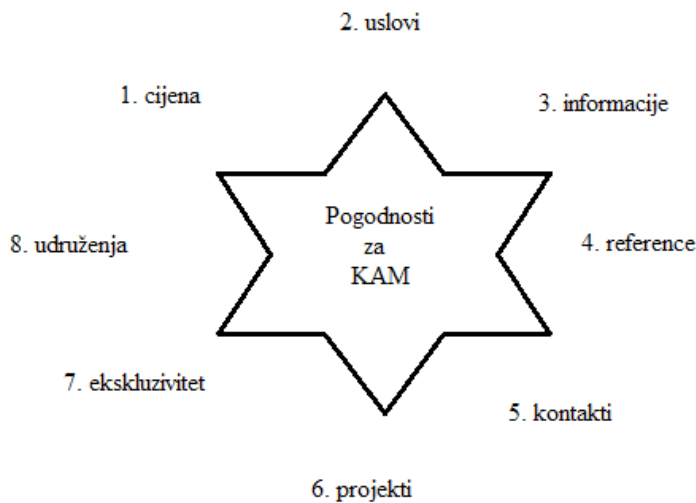


Slika br. 3: Prednosti za kupca i KAM (Izvor: Belz et al., 2008, p. 109)

Ponuđač se trudi da udovolji specifičnim i zahtjevnim očekivanjima svoga ključnog klijenta, zauzvrat očekuje od njega zadovoljenje vlastitih interesa. „Pogodnosti, koje se jednom ključnom klijentu nude, moraju prouzrokovati s njegove strane protuuslugu. Pored ugovorene cijene sljeduju Key-Account-Menadement jedan niz dodatnih protupogodnosti. Zadaća KAM je da utvrdi te protuusluge, da ih ugovori i izdejstvuje.“ (Muellner, 2002, p. 19).

Nedostatak KAM-a u jednom preduzeću se najbolje oslikava u jednostavnom primjeru:

računovodstvena služba preduzeća „X“ je jednom svom velikom kupcu poslala veoma oštro intoniranu opomenu za neplaćanje, uz uobičajenu prijetnju da će doći do prekida poslovnih odnosa ukoliko se dug ne plati u roku od 7 dana. Naravno, uslijedila je veoma negativna reakcija tog kupca. Ovo je klasičan primjer u kojem je zakazao interni marketing preduzeća „X“, pošto je računovodstvo rutinski slalo ovakve opomene svima, ne razmišljajući marketinški da značajne kupce (klijente) treba posebno tretirati.



Slika br. 4: Protuusluge u KAM (Izvor: Muellner, 2002, p. 182)

### Izbor pravog klijenta

Selekcija pravog klijenta je od odlučujućeg značaja za uspjeh KAM. Ako se ovdje napravi greška, poslije je teško ispraviti. U mnogim preduzećima je ostvareni promet još uvijek osnovni kriterij izbora ključnog klijenta. Ovaj kriterij je opravdan i preduzeće u svom KAM programu ne smije zapostaviti klijente s kojima ostvaruje najveće promete: ovo je važno za pokriće fiksnih troškova. Ipak, važnost koja je u detaljima, je nezaobilazna. Je li klijent profitabilan, je li spreman na kooperaciju, može li se s njim profitirati u zajedničkim projektima?

HILTI-studija slučaja: pogodnosti za ključnog kupca

U svojoj strategiji veće vrijednosti, sa potenciranjem koordinacije i posebnih usluga Hilti nudi svojim kupcima takozvane VIP-module. Ideja vodilja je da se ciljevi internacionalnog KAM dugoročno mogu ostvariti samo preko globalnih partnerstava. To za Hilti znači spoznavanje potreba ključnih kupaca i njihovo opsežno zadovoljavanje.

Hiltijevi internacionalni ključni kupci očekuju doprinos smanjenju troškova, tržišnu pokretljivost, podršku u projektnom menadžmentu i inženjeringu. Hilti uz to nudi i uštedu u vremenu kroz sistematsko rješavanje problema, te podršku projektima kroz tehnički softver. Na primjer, jedna

VIP popravka je izvodiva, u ovisnosti od geografske lokacije građevine, u najboljem slučaju u roku od 24 sata ili u specifičnim slučajevima (npr. brane u Kini) u roku od jedne sedmice. (Belz et al., 2008, p. 221).

### **STRATEGIJA, VIZIJA I CILJEVI U ZAJEDNIŠTVU SA KLJUČNIM KLIJENTOM**

Smisao, svrha poslovnog odnosa ponuđač-ključni klijent, ukoliko se on stvarno bazira na win-win sistemu, treba da omogući da oba partnera postignu prednost iz zajedničkog odnosa. Obje strane u ovaj odnos investiraju vrijeme, ideje, uposlenike, informacije i novac i opravdano očekuju da te investicije budu isplative. Samo tada obje strane ostaju i u budućnosti zainteresovane za očuvanje ovog partnerstva. U osnovi, postoje tri varijante strategija koje to podržavaju:

1. povezujući potencijal kao polazna osnova  
Iz pozicije ponuđača ovi potencijali postoje kada se proizvodi i usluge dopunjavaju, kada pojedina odjeljenja mogu snažno da kooperiraju ili kada se pojedini poslovni segmenti ukrštaju. Posmatrajući ključnog klijenta ovaj potencijal postoji kada se nabava za više odjeljenja obavlja kod istog ponuđača, inputi su od strategijskog značaja, ponuđač posjeduje kompetencije za rješavanje eventualnih problema;

#### 2. win-win prednosti

Prečesto se ovaj odnos pokazuje kao obostrano pobjednički. To izgleda kao kada kokoš kaže svinji: „Hajde da napravimo strateško partnerstvo!“ I kada je svinja pita kako je to zamislila, kokoš joj kaže: „Prodavat ćemo jaja sa slaninom. Ja ću isporučivati jaja, a ti slaninu!“ „Pod win-win partnerstvom podrazumijeva se partnerstvo izgrađeno na povjerenju u kojem se razvijaju buduća rješenja problema na zajedničkoj osnovi i u kojem oba partnera takođe kroz operacionalizaciju poslovanja postižu rast proizvodnje, kroz pojednostavljene forme zajedničkog djelovanja i efekte ponavljanja uz poznavanje obostranih partnerovih snaga i slabosti.“ (Biesel, 2009, p. 209).

#### 3. formiranje strategije na osnovu promišljanja o investicijama

Spremnost razmjene strategijskih informacija, izgradnja lojalnosti, angažman u zajedničkim projektima, komunikacija na različitim hijerarhijskim nivoima, stvaranje osnove za dugoročnu saradnju predstavljaju investicije ključnog klijenta. Ponuđač investira u poslovni odnos sa svojim ključnim klijentom tako što mu omogućava posebne prednosti, intenzivira kontakte povećanjem frekvencije posjeta, nudi posebne pogodnosti ili formira poseban tim specijalno za ključnog klijenta.

Ciljevi omogućavaju formulisanje odgovarajuće strategije i stvaraju podlogu kasnijeg mjerenja uspjeha. Što su ciljevi više konkretizovani to članovi tima ključnog klijenta moraju aktivnije djelovati na njihovom ostvarenju.

#### Hilti-studija slučaja: strategija veće vrijednosti

Hilti je kompanija čiji se proizvodi najviše koriste u sektoru građevinarstva. Firma je nacionalno, internacionalno i globalno orijentisana, sa preko 50 top-kupaca. KAM koristi da održi rentabilan rast i prodor na tržišta. Strateški ciljevi koje je ova kompanija zacrtala, a koji su direktno vezani za organizaciju i provedbu KAM su:

- veća vrijednost za kupce na globalnoj osnovi;
- koordinirana briga o kupcima u cijelom svijetu;
- internacionalno konzistentni poslovni odnosi;
- višestruko podržavanje partnera u njihovim projektima (gradnja) od planiranja do završetka projekta.

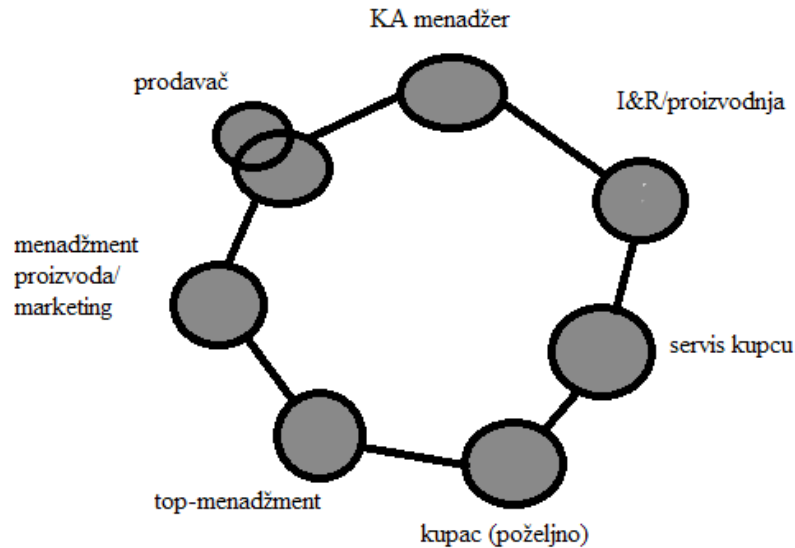
Ostvarenje ovih zadataka omogućava firmi pozicioniranje kod ključnih kupaca kao strateški liferant.



## Izbor pravog klijenta

U preduzeću je neophodno formirati KAM-tim. Veličina i sastav ovog tima zavisi od više faktora, a među njima dva su od

presudnog značaja za formiranje KAM-tima: zadatak koji se treba obaviti, te šanse i rizici koje se situativno pojavljuju.



Slika br. 5: Kros-funkcionalni KAM-tim (Izvor: Belz et al., 2008, p. 153)

Hilti-studija slučaja: orkestracija KAM-tima i cockpit

Hilti svoj KAM-tim još nazivai „orkestracijom kontakata sa kupcima“. Hilti dijeli zadatke i mogućnosti angažmana na odgovorne za ključne kupce po teritorijalnom principu idući od nacionalnog do globalnog. Na taj način se ostvaruje uvezivanje usluga kupcu kroz angažman u različitim geografskim lokalitetima. Ciljevi kao što su zadovoljstvo kupca i uspjeh jedino su ostvarivi zahvaljujući motiviranom i diplomatskom usmjeravanju svih relevantnih aktivnosti.

Kao osnova za zadovoljavajuće usmjeravanje usluga ključnom kupcu u Hiltiju služi jedna informacijska osnova koja se bazira na kvalitativnim i kvantitativnim povratnim informacijama sa tržišta. Za Hilti je važno da su te informacije brzo raspoložive i da stignu do odgovarajućih mjesta kako bi mogle omogućiti adekvatnu reakciju pripadnika KAM-tima. Te informacije sadrže računovodstvene izvještaje, povratne informacije iz ekspozitura i analize odgovornog KA-menadžera. (Belz et al., 2008, p. 161, p. 175).

## Mjerenja uspjeha

KAM mora imati sveobuhvatan sistem kontrole uspjeha. Ono što rade mnoge firme prilikom mjerenja uspješnosti KAM koncepta je jednodimenzionalno mjerenje ostvarenog prometa. Kvalitativni pokazatelji često ostaju zanemareni. KAM je isuviše kompleksan i dinamičan da bi se mogao vrednovati jednodimenzionalnim i pokazateljima koji su vezani isključivo za prošlost.

Hilti-studija slučaja: KAM-plan

Hilti je za svoj globalni KAM (GAM) razvio plan koji se odnosi na internacionalne ključne kupce. Plan se bazira na specifičnostima ključnog kupca u čiju izradu su inkorporirane lokalne tržišne organizacije. To omogućava dobijanje kompletne slike o kupcu. Koristi se standardizovani dokument koji omogućava poređenja, te se na taj način stvara pretpostavka za provedbu internog benchmarking-a. Na taj način se sakupljaju slučajevi najboljih praksi što rezultira efektom učenja.

## **STRATEGIJA, VIZIJA I CILJEVI U ZAJEDNIŠTVU SA KLJUČNIM KLIJENTOM**

### **Deset najčešćih barijera u implementaciji KAM**

Bilo da se radi o uvođenju KAM u preduzeće ili da se radi o optimiziranju već uvedenog, najčešće se pojavljuje deset slijedećih barijera:

1. prevelika očekivanja od KAM u prekratkom vremenu;
2. pripadnici KAM-tima nailaze na nedovoljnu zainteresovanost rukovodstva firme;
3. loša informisanost o KAM konceptu u preduzeću, nedovoljna interna komunikacija;
4. nedovoljnost raspoloživih resursa za KAM-program;
5. manjkavi ili neprilagođeni koncepti za mjerenje KAM uspješnosti;
6. nepostojanje jasnih regulativa za zadatke i procese u KAM-u;
7. KAM se tretira samo kao „kanal prema klijentima“, a ne kao tržišni strategijski koncept;
8. nerazrađeni sistemi ciljeva i honoriranja uposlenih u KAM-timu;
9. manjkav kontinuitet u osobama i procesima i
10. podrška top-menadžmenta ne smije biti jednokratna, nego kontinuirana.

Hilti-studija slučaja: pozicija KAM i GAM u hijerarhiji

Hilti pridaje važnost tome koje mjesto u hijerarhiji firme imaju pripadnici KAM-tima, a koji su zaduženi za pregovaranja i za zajedničko djelovanje sa ključnim kupcima. Uz to važnost se pridaje i odgovarajućim kompetencijama koje pripadnici KAM-tima treba da posjeduju. Hilti KAM hijerarhiju dijeli na četiri nivoa: od regionalnog, nacionalnog, internacionalnog/evropskog, pa do globalnog nivoa. Tako je u Hiltiju nacionalni menadžer u pravilu u firmi na položaju srednjeg nivoa menadžmenta, dok globalni KAM-menadžer ima status

ravan rukovodstvu firme. Osim toga, Hilti njeguje praksu da se KAM-menadžeri na važnim pregovorima sa ključnim kupcima, pojavljuju u pratnji top-rukovodstva firme.

### **Rizici vezani za KAM**

Pojedini rizici vezani za KAM mogu se relativno lako locirati i kontrolirati. Oni drugi mogu da stvore neočekivane krize i tada se dolazi u situaciju da se firma mora boriti da takve krize prevaziđe, ukoliko nisu na vrijeme otkrivene:

1. klijent je u svojim očekivanjima razočaran: obećanja koja je dobio od KAM-tima nisu konkretizovana i primijenjena;
2. klijent pojačava pritisak vezan za očekivanja: klijent dobija utisak o važnosti koju ima za ponuđača, pa pokušava tu situaciju da iskoristi;
3. oticanje znanja i informacija prema klijentima i konkurentima;
4. dovođenje u pitanje zajedničkog poslovanja kroz deficite u uslugama: ponuđač snabdijeva nekoliko kupčevih odjeljenja, te pad kvaliteta u isporukama za jedno odjeljenje, može ugroziti cjelokupan odnos;
5. stvaranje „zastoja“ kroz obećane garancije: ponuđač polazi od planiranih aktivnosti i ne predviđa moguće probleme čiji nastanak dovodi do „zastoja“ u isporukama;
6. klijent mijenja ponuđača: očekivanja vezana za dugoročnu saradnju su prekinuta. To može predstavljati veliki problem inače, a pogotovu ako početni i troškovi nadgradnje još nisu rentabilirani;
7. neuspjeh klijenta;
8. diskriminacije drugih grupa klijenata;
9. ponuda i servis: problem nastaje kada se nude servisne usluge koje ni sam ponuđač još nije razvio i implementirao;
10. interna ovisnost o KAM-menadžeru: dugogodišnja saradnja i poznavanje klijenta dovode do situacije da su takve osobe teško zamjenjive, što može da se iskoristi u traženju većih plata ili čak prelasku menadžera konkurentu i „prenošenje“ klijenata sa sobom.

## ZAKLJUČAK

Key-Account ili strategijski ili ključni klijenti su za preduzeće od posebnog značaja i vrijednosti. Zbog toga im treba sistematski pristupiti kako se elementarni aspekti ne bi zapostavili i kako bi se uspjelo ostvariti trajno održavanje i poboljšanje odnosa na relaciji ponuđač-klijent. Zbog toga je Key-Account-Management u poslednjih 20-30 godina snažno dobio na značaju. Ovakav značaj koji imaju ključni klijenti za preduzeće rezultira koncentraciju snaga usmjerenih prema ključnom klijentu i stvaranje aktivnosti orijentisanih i prilagođenih ključnom klijentu. Sam marketing koncept, pa tako i njegov dio Key-Account-Management, te njihova implementacija, predstavljaju izazov za preduzeće.

Shvatanje potrebe i važnosti, odnosno neophodnosti postojanja Key-Account-Management u preduzeću, više nije upitna. Ovaj koncept su uspješne kompanije već odavno prihvatile, a one koje to nisu, gube tržišnu utakmicu i moraće ubrzano da ga implementiraju u svoj poslovni koncept. Zajedničke mogućnosti rasta i razvoja ponuđača i ključnog klijenta su prepoznate i nastoje se pozitivno iskoristiti. Cilj je, između ove dvije zainteresovane strane, da se stvori takva situacija u kojoj će obje strane profitirati.

Zajedničko djelovanje sa ključnim klijentima je vrlo kompleksno. Svaka pojedinačna kooperacija je po svom sadržaju jedinstvena i često ponuđača dovodi do granica njegovih sposobnosti. Nije dovoljno pripremljene usluge i pogodnosti ponuditi, mora se biti u stanju i da ih se realizuje. Zbog svega toga, uspješne firme Key-Account-Management-u pristupaju vrlo selektivno. Na primjer, definišu se samo rijetki ključni klijenti kao takvi, traže se klijenti sa kojima je moguća dugogodišnja saradnja i koji su na tako nešto spremni. Gubitak ključnog klijenta za ponuđača skoro uvijek predstavlja veliki problem, koji u ekstremnim slučajevima može dovesti i do egzistencijalnog problema.

## LITERATURA

- [1] Babić-Hodović, V. et al., (2012), Osnovi marketinga, Sarajevo
- [2] Belz, C. et al., (2008), Spitzenleistungen im Key-Account-Management, München: Das St. Galler KAM-Konzept.
- [3] Biesel, H., (2009), KAM erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden
- [4] Calvin, R., (2001), Sales Management, Models for developing sales strategies and tactics, The McGraw-Hill executive MBA series, New York
- [5] Kotler, P., et al., (2007), Osnove marketinga, Mate, Zagreb
- [6] McDonald, M., (2000), Key Customer-How to manage them profitably Key account management, The marketing process company
- [7] Müllner, M., (2002), Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen: Diss
- [8] Noel, C., (2010), Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your
- [9] Rackham, N., (1996), The Spin Selling Fieldbook: Practical Tools, Methods, Exercises and Resources, McGraw-Hill Education Ltd
- [10] Salojärvi, H., Siano, L.-M., CRM technology and KAM performance: The mediating effect of key-account-related knowledge, Journal of Business Market Management, Volume 8, Year 2015., Pages 435-454, (<http://hdl.handle.net/10419/111079>)
- [11] Wernicke, C., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., CASE: Managing key account disruption in the logistics industry, Journal of Business Market Management, Volume 7, Year 2014., Pages 406-413, (<http://hdl.handle.net/10419/103563>)