

UPRAVLJANJE KLJUČNIM RAČUNIMA U POŠTI

Momčilo Kujačić, Obrad Peković
Fakultet tehničkih nauka Novi Sad

Sadržaj: *Koncept KAM (key account management) podrazumeva sistemski razvoj i pravljenje korisnika koji su strateški važni za opstanak i razvoj organizacije. U Pošti su strateški važni takozvani „veliki korisnici“ koji čine 20% korisnika a donose 80% prihoda. U radu su dati kriterijumi koje Pošta može koristiti pri odabiru „velikih korisnika“ i kritični faktori uspeha KAM koncepta u Pošti.*

Ključne reči: *upravljanje ključnim računima, „veliki korisnici“, kritični faktori uspeha.*

1. Uvod

Koncept KAM (key account management) nastao je 1960-ih godina u Union Oil-u i sada je standardna praksa u većini industrijskih i komercijalnih firmi u svetu.

Istraživanja u mnogim industrijama su pokazala korist od stvaranja lojalnih potrošača i postoji jasna veza između profitabilnosti i pravljenja ključnih „velikih korisnika“. KAM je u svačijem interesu, žele ga i korisnici a to koristi firmama da kroz poboljšanje odnosa sa korisnicima stvaraju nove vrednosti.

Tretman „velikih korisnika“ mora biti na principima KAM-a, što znači pojedinačnu pažnju za svakog od njih, prepoznavanje njihovih potreba, kreiranje nestandardnih paketa usluga u kombinaciji sa komercijalnim povoljnostima koje stimulišu povećanje obima prometa i redovnost izmirenja obaveza.

Opređenje Pošte za očuvanje obima poslovanja sa „velikim korisnicima“ zahteva parcijalnu reorganizaciju preduzeća i čitav niz drugih kritičnih faktor koji utiču na uspeh KAM – a, kao što su strategija, sistemi, veštine, osoblje i usvojene vrednosti preduzeća.

2. Kriterijumi za izbor „velikih korisnika“

„Veliki korisnici“ čine 20% klijenata koji donose 80% prihoda. Ovo pravilo ne mora striktno da se primenjuje za identifikaciju velikih korisnika. „Veliki korisnici“ se nazivaju raznim imenima, formalnim i neformalnim, kao što su: „ciljni“, „osnovni“, „najbolji“,

„globalni“ Suština je identifikovati i upravljati grupom klijenata koji donose neproporcionalan iznos prihoda.

U praksi je problem, što firme koje imaju dugu istoriju postojanja, kakva je i Pošta, tek sada priznaju potrebu za upravljanje njihovim najvećim korisnicima na poseban način. Pravilo je da firme kod kojih veliki prihod dolazi od relativno malog broja korisnika, treba da naprave „key clients“ veze pažljivo i promišljeno.

Kriterijumi za izbor „velikih korisnika“ se razlikuju od firme do firme, koje ove korisnike različito opisuju i karakterišu.

Neke firme svoje „velike korisnike“ opisuju kao one koji su najprofitabilniji i koji su najduže sa njima u poslovnom odnosu. Pri tome postavljaju i pitanja:

- Kakva je budućnost tog „velikog korisnika“ i da li će biti atraktivan na dugi period?
- Da li je zainteresovan za partnerstvo?
- Da li žele da razvijaju dugoročne relacije sa firmom?

Neke firme svoje „velike korisnike“ opisuju kao priliku za razvoj svojih strateških ciljeva i taktičkih veština, kao korisnike koji koriste različite delove firme uključujući kompleksne poslovne procese.

Interesantno je da većina firmi smatra da i korisnici manjeg intenziteta mogu biti viđeni kao veliki korisnici:

- ako imaju potencijal da razviju veći broj usluga velike vrednosti,
- ako oni pozitivno utiču na firmin brend,
- ako firma radeći sa njima može da dobije pristup drugim, još većim korisnicima.

Pošta kao i sve firme treba da razvije svoje kriterijume za odabir korisnika koji dobijaju „key client“ tretman i te kriterijume da zasniva uglavnom na klijentovom kapacitetu da stvara poslovne mogućnosti i na privlačnosti klijenta za firmu.

3. Kritični faktori uspeha za KAM koncept

Harvard Business School je kreirala alat naslovljen sa „sedam - S“ okvirom za analizu sedam ključnih elemenata za razumevanje organizacione efektivnosti, a to su: STRATEGIJA (Strategy), STRUKTURA (Structure), SISTEMI (Systems), OSOBLJE (Staffing), VEŠTINE (Skills), STIL (Style), USVOJENE VREDNOSTI (Shared values). Model „sedam - S“ razvijen je krajem 70-ih godina, i danas se naziva *Mek Kinzijevim modelom sedam „S“*.

U modelu se ističe sedam ključnih dimenzija i sadržaja koji su neophodni u aktivnosti upravljanja organizacijom. Oni se shvataju i kao osnovne poluge na koje se može delovati i putem kojih se mogu izvesti ključne promene.

Istraživanja su pokazala da ni u jednoj industrijskoj grani stil nije kritični faktor uspeha, tako da i za Poštu možemo dalje upotrebljavati šest od sedam S-ova. Sedam – S model je fokusiran na unutrašnju regulaciju firme.

a) Strategija

Strategija Pošte podrazumeva pravac delovanja kojim se ostvaruje prednost nad konkurentima (kompetitivna prednost), uz unapređenje odgovarajućih resursa (posebno tehnoloških) za ostvarenje boljih tržišnih pozicija:

- Odrediti da li Pošta da koristi KAM koncept (upravljanje ključnim računima). Ako se odluči da ga koristi to treba da bude deo strategije firme, kako bi se osiguralo da i ostali elementi (struktura, sistemi, osoblje, veštine i usvojene vrednosti) budu u skladu sa ovom strategijom.
- Pri izboru „velikih korisnika“ Pošta mora biti selektivna jer izbor ovih klijenata treba da garantuje primenu KAM koncepta. Treba birati klijente koji su zainteresovani za razvoj dugoročne veze i koji će Poštu tretirati kao partnera a ne kao običnog prodavca usluga.
- Pošta mora ponuditi širok spektar usluga koje mogu biti unakrsno ponuđene klijentima na trajnoj osnovi. Posedovanje širine u ponudi omogućava korisniku kontinuitet tražnje a akaunt menadžerima u Pošti konzistentno održavanje poslovne veze.
- Osigurati da „veliki korisnici“ dobiju najbolje usluge koje Pošta može da ponudi. Klijenti treba da osećaju i da veruju da imaju specijalni tretman.
- Osigurati da upravljanje računima ima visok prioritet, raspoređivanjem pravih ljudi za akaunt menadžere i prave ljude u timu koji brine o „velikim korisnicima“ (ovo je takođe pitanje veština).

b)Struktura

Organizaciona struktura u Pošti, koja se jednostavno tumači kao organizaciona šema i ceo paket koji je prati u definisanju podele zadataka i odgovornosti ali i u njihovoj integraciji. Organizacija treba da pruži jasnu sliku kako se specijalizuju i dele zadaci i ljudi odgovorni za „velike korisnike“ i kako se distribuiraju nadležnosti.

- Potrebno je obezbediti da organizaciona struktura Pošte omogućava timski rad i upravljanje ključnim računima. Organizacija ne sme da sadrži suštinske ni sporedne barijere koje bi mogle da ugroze upravljanje ključnim računima. Posebno obezbediti da Sektori odgovorni za „velike korisnike“ imaju funkcionalne linije saradnje i da podržavaju angažovanje resursa za KAM koncept.
- Osigurati da organizaciona struktura za KAM koncept ne bude isuviše labavo definisana, a sa druge strane da ne bude ni previše rigidna. Treba obezbediti organizacionu strukturu koja dozvoljava fleksibilnost i kreativnost među profesionalcima koji su već postigli rezultate u primeni KAM koncepta. Organizaciona struktura ne sme da ograničava i obeshrabruje talentovane akaunt menadžere.
- Obezbediti da menadžeri odgovorni za KAM imaju autoritet, odgovornost i resurse potrebne da obave svoj posao kvalitetno.
- U slučajevima kada je potrebna saradnja između više Sektora, organizaciona struktura treba da omogućiti i ohrabri ovu saradnju.

c)Sistemi

Sistemi predstavljaju formalne procese koji se koriste za upravljanje organizacijom i obuhvataju ulazno-izlazne tokove i procese kojima se mogu predstaviti sve aktivnosti koje se u organizaciji odvijaju (informacioni sistemi, sistemi finansiranja, tehnološki sistemi, sistemi kontrole kvaliteta i drugi).

- Sistem treba dovesti u takvo stanje da podržava upravljanje ključnim računima. KAM koncept treba da je sistematičan, njegovi procesi treba da budu sistematični, da se odvijaju bez zastoja, da su sofisticirani, laki za učenje, laki za korišćenje i podržani.
- Da bi se u Pošti implementirao KAM koncept kao sistem, treba sa njim upoznati sve zaposlene, pokazati im da top menadžment podržava sistem i disciplinovano ga koristiti sve dok ne postane deo korporativne kulture. Da bi radio, podrška menadžera mora se koristiti pažljivo i održati izvesno vreme (neki konsultanti predlažu četiri godine). KAM koncept mora biti institucionalizovan u Pošti zbog obezbeđenja odgovarajućih alata i obuke kao podrška sistemu. Ključno u primeni ovog koncepta je da se očekivanja „velikih korisnika“ ostvare.
- Jedan od sistema za podršku KAM konceptu treba da bude sistem upravljanja znanjem koji omogućava zaposlenim u različitim Sektorima da u realnom vremenu dele precizne informacije o „velikim korisnicima“, pruženim uslugama, njihovoj strategiji i planovima.
- Sledeći ključni sistem je kompenzacija i vrednovanje. Sistem nagrađivanja u Pošti treba da podrži ohrabri i vrednuje učesnike u KAM konceptu.
- Sistem komuniciranja među zaposlenima koji podržavaju KAM koncept treba da omogući koordinaciju disperzovanih članova tima za upravljanje, kao i prikladnu razmenu informacija kroz Poštu i sa „velikim korisnicima“. Sistem komunikacija obuhvata i redovne sastanke članova tima koji upravlja ključnim računima.

d) Veštine

Veštine obuhvataju karakteristične kompetentnosti koje se nalaze u organizaciji i ljudima. Veštine podrazumevaju sve ono što se može nazvati sposobnošću i potencijalom organizacije kao celine a što se ne može predstaviti prostim zbirom pojedinačnih sposobnosti i veština pojedinaca koji sačinjavaju tu organizaciju. Ovo se smatra značajnim jer iskustvo govori da skup pojedinačno veoma kvalitetnih i vrhunski obrazovanih pojedinaca nekada ne daje očekivani doprinos odvijanju osnovnih performansi organizacije, a sreću se i obrnuti primeri kada pojedinačno manje kvalitetni i obrazovani ljudi zajednički u organizaciji uspevaju da ostvare izuzetne performanse.

- Akaunt menadžeri ili menadžeri ključnih računa, treba da poseduju znanja i veštine i sposobnosti da razgovaraju sa „velikim korisnikom“ o širokom spektru tema u vezi sa poslovanjem, izazovima, šansama i potrebama korisnika.
- Menadžeri ključnih računa treba da razumeju celokupan portfolio proizvoda i usluga Pošte i treba da poseduju veštine diskutovanja o uslugama i identifikovanja potreba „velikih korisnika“ za njima.
- Menadžeri ključnih računa i članovi tima treba dobro da poznaju „velike korisnike“ i shvataju problematiku njihove industrije. Oni moraju imati i dobre interpersonalne veštine, moraju biti dobri slušaoci, sposobni da utiču na druge i da su empatični.
- Osim interpersonalnih veština, profesionalci koji upravljaju ključnim računima moraju imati iskrenu želju da budu od pomoći klijentima. Oni moraju biti motivisani i njihova motivacija treba da bude evidentna u njihovom stavu i ponašanju. Nisu svi

profesionalci sposobni da prikažu ove kvalitete iako mogu imati odlične tehničke veštine i biti veoma kompetentni.

- Menadžeri ključnih računa i članovi tima treba da imaju odlične veštine komuniciranja. Pored veštine pisanja i govora (komunikacioni odziv), moraju biti napredni u komunikacionom prilivu, u smislu slušanja, čitanja klijenta, senzitivnosti na neverbalne signale i sposobnosti da izbegnu određena ponašanja ili teme. Menadžeri ključnih računa treba da budu voljni i potpuno otvoreni prema klijentima da bi mogli da im pruže adekvatne izazove. Oni moraju biti fleksibilni, inteligentni i postojani.

e) Osoblje

Osoblje obuhvata zaposlene u firmi, njihove radnu istoriju i kompetencije, kao i način kako se zapošljavaju, obučavaju, socijalizuju i integrišu u sistem Pošte. Preporučuje se da se oni sagledavaju na pravi način kao celina, strukturno i dinamički stalnim praćenjem svih promena u vezi sa njima.

- U određivanju ko upravlja ključnim računima treba biti razuman i izabrati menadžere računa koji imaju potrebne veštine, stavove i privrženost KAM konceptu. Takođe osigurati da klijenti „odabiraju“ ove profesionalce, odnosno oslušnuti njihovo mišljenje o tome ko im je pogodan za saradnju.
- Tamo gde su potrebni i poželjni timovi za upravljanje računima mogu im se dodeliti i konsultanti sa višeg rukovodnog nivoa, koji su odgovorni za klijente, imaju odgovarajuće veštine i stavove za podršku KAM koncepta i sposobnost za unakrsno delovanje tima. Nemojte dodeljivati ovim timovima „nezgodne“ i nekooperativne profesionalce. Osigurati da kompenzacije, nagrađivanje i drugi sistemi podstiču članove tima na zajednički rad.
- Timovi koji su odgovorni za „velike korisnike“ moraju imati dodeljene resurse koje će i klijent poimati kao značajne.

f) Usvojene vrednosti

Usvojene vrednosti predstavljaju set vrednosti koji se ističu iznad svih ostalih, a prihvaćene su od većine u organizaciji:

- Upravljanje ključnim računima treba da bude vrednovan kao jedan od procesa firme za izgradnju odnosa sa klijentima, održavanje vrednosti klijenata i povećavanje uticaja klijenata. KAM koncept treba posmatrati kao dugoročan proces a ne kao kratkoročno podešavanje, treba u celoj firmi da bude shvaćen kao korisna i vredna strategija.
- KAM koncept treba shvatiti kao deo kulture preduzeća. On predstavlja umni program sklop a ne program. Treba verovati da je KAM koncept osnova dobre usluge „velikim korisnicima“ a ne da je „poslednja moda“. On mora biti centralan u strategiji Pošte i prihvaćen od strane menadžera i direktora.
- KAM koncept treba shvatiti kao osnovu posmatranja sveta iz perspektive klijenta, kao instrument stava „klijent na prvom mestu“ i kao jedan od strateških pokretača u firmi.
- KAM koncept treba da oslikava stav partnerstva sa klijentima, stav koji se manifestuje u snažnoj privrženosti klijentu.

4. Zaključak

Pošta mora uspostaviti svoje aktivnosti prema „velikim korisnicima“ kroz proces planiranja strateških ugovora, koji će omogućiti uvid u status „velikog korisnika“, prikupljanje i analiziranje podataka, postavljanje merljivih ciljeva i odgovornosti.

Posle razvijanja kriterijuma za odabir „velikih korisnika“, Pošta mora u svojoj strategiji da se opredeli za korišćenje KAM koncepta (upravljanje ključnim računima), kako bi osigurala da i ostali ključni elementi budu u skladu sa ovom strategijom.

Organizaciona struktura treba da omogući fleksibilnost i kreativnost profesionalaca (akaunt menadžera) u primeni KAM koncepta.

Potrebno je obezbediti da ljudi koji su odgovorni za KAM koncept imaju autoritet, odgovornost i da potpuno raspolazu resursima potrebnim da obave svoj posao kako treba.

Top menadžment treba da podrži KAM koncept, obezbedi obuku kadrova i da sistemom nagrađivanja podrži, ohrabri i vrednuje KAM koncept.

Menadžeri ključnih računa treba da su fleksibilni, inteligentni, postojani, otvoreni prema klijentima, vešti u komuniciranju, sposobni da izbegnu konflikte i moraju imati iskrenu želju da budu od pomoći klijentima.

KAM koncept treba da bude dugoročan proces i shvaćen u celoj firmi kao korisna i vredna strategija. Ovaj koncept je osnova posmatranja firme iz perspektive klijenta i instrument stava „klijent na prvom mestu“ kao strateškog pokretača u firmi.

Literatura

- [1] Ronald W. Hilton: Managerial Accounting, The Mc Graw – Hill Compabies, Inc., 1999.
- [2] Terrz Bacon and Laurie Voss: The Use of Kez Account Management in Professional Service Firms , Lore international institute, 2001.
- [3] Momčilo Kujačić: Planiranje aktivnosti Pošte prema stratejskim ugovorima – „velikim korisnicima“, Savremena pošta br.2/2007, JP PTT saobraćaja „Srbija“, Beograd, 2007.

Abstract: *KAM concept (key account management) considers systematic development and maintenance of the relationships with clients that are strategically important for the existence and growth of the organization. In Post strategic importance is given to the „big accounts“ that form 20% of the total number of clients (client base) and also bring 80% of profit. This work discusses the criteria would be used by Post when selecting the „big accounts“ and the application of KAM concept and its critical success factors.*

Keywords: *key account management, „big accounts“, critical success factors.*

MANAGING KEY ACCOUNTS IN THE POST

Momcilo Kujacic, Obrad Pekovic