

NOVI OKVIR ZA UTVRĐIVANJE KRITIČNIH FAKTORA USPEHA U POSLOVANJU POŠTANSKIH OPERATORA

Spasenija Ožegović¹, Dragana Šarac², Marija Unterberger³

¹JP Pošta Srbije, spasenija.ozegovic@posta.rs

²Univerzitet u Novom Sadu - Fakultet tehničkih nauka, dsarac@uns.ac.rs

³Saobraćajna škola "Pinki" Novi Sad, marijaunterberger@gmail.com

Rezime: *Malobrojne su studije usmerene na utvrđivanje kritičnih faktora koji imaju dominantan uticaj na poslovne performanse uspešnosti poštanskih operatora moderno organizovanih, usmerenik na korisnike/kupce. Uočava se da spisak utvrđenih kritičnih faktora uspeha u objavljenim rezultatima istraživanja varira u svom opsegu i značaju. Faktori uspeha obično se navode uopšteno ili se biraju veoma specifični faktori koji utiču na uspeh poštanskih operatora. U ovom radu predstavljen je opšti model identifikacije koji klasifikuje i evaluira kritične faktore koji utiču na uspeh poslovanja poštanskih operatora. Naglasak je na identifikaciji kritičnih faktora i evaluaciji od strane poštanskih menadžera i korisnika poštanskih usluga. U istraživanju koje je u radu predstavljeno učestvovalo je 106 poštanskih menadžera i 58 menadžera kompanija-korisnika usluga iz 28 gradova u Republici Srbiji. Analiza rezultata istraživanja ukazuje na razlike između kritičnih faktora uspeha identifikovanih u prethodnim studijama iz literature i faktora identifikovanih upotrebom novog pristupa. Takođe, utvrđene su i razlike u oceni značaja kritičnih faktora uspešnosti od strane poštanskih menadžera i menadžera kompanija-korisnika koji imaju dominantan uticaj na uspešnost poslovanja poštanskih operatora.*

Ključne reči: *kritični faktori uspeha, KAM, poštanski operatori, usluge*

1. Uvod

Kritični faktori uspeha (*eng. Critical success factors – CSFs*) predstavljaju ključne faktore koje menadžment kompanije mora razumeti i prihvatiti ukoliko želi da kompanija postane i ostane konkurentna [1], [2]. To su poslovne oblasti u kojima kompanija mora biti uspešna. CSFs savremene strategije uspeha, upravljanja ključnim kupcima (*eng. Key Account Management – KAM*) predstavljaju elemente koji su neophodni za uspešnu realizaciju KAM ciljeva i mogu se identifikovati [3]:

- sposobnost organizacionog podešavanja odnosa između dobavljača i kupaca,
- obavezivanje i podrška top menadžmenta,
- posvećeni procesi,
- sistemi za komunikaciju i znanje,

- jasnoća definisanih kriterijuma za selekciju i identifikaciju strateških kupaca,
- planiranje kupaca, i sl. U teoriji i praksi se na različite načine pristupa investiranju u CSFs. U tom smislu, teoretičari su identifikovali tri povezana teorijska područja: KAM ciljeve, merenje KAM performansi i CSFs [4,5] (Slika 1.).



Slika 1. Teorijska područja relevantna za KAM [6]

KAM ciljevi mogu se podeliti na kratkoročne (do jedne godine, postojeća resursna kombinacija) i dugoročne (duže od jedne godine, promena resursne kombinacije, tj. investicija); kao i na zatvorene (precizni, kvantitativni ciljevi) i otvorene (kvalitativni, teže ih je meriti).

Kao CSFs mogu se navoditi i koristiti različiti faktori, na primer:

- shvatanje značaja i uloge najznačajnijih kupaca za ostvarenje kompanijskih ciljeva,
- istinsko verovanje da se efikasnim KAM može postići obostrani rast profita,
- poznavanje i prihvatanje saznanja, prvenstveno od strane menadžmenta, da je zadržavanje postojećih kupaca i do pet puta profitabilnije od obezbeđivanja novih,
- znanje top menadžmenta kompanije o važnim kupcima;
- razumevanje značaja izgradnje, održavanja i unapređivanja dugotrajnih odnosa sa najvažnijim kupcima.

Ipak, od optimalnog definisanja CSFs zavisi uspešnost poslovanja i dostizanje KAM ciljeva. Danas je KAM postao centralna tačka uspešne poslovne strategije i predstavlja prirodni razvoj fokusa na kupce na *Business-to-Business* (B2B) tržištu.

To je suštinski novi okvir za razumevanje razvoja odnosa sa najznačajnijim, ključnim kupcima koji imaju dominantan uticaj na poslovnu uspešnost savremenih kompanija, a i poštanskih operatera.

Prema [13] šest najbitnijih uslova za uspeh KAM programa su:

- integrisanje programa ključnih kupaca u sveukupnu funkciju prodaje kompanije,
- razumevanje i podrška vrhovnog rukovodstva prema ulozi odeljenja za ključne kupce,
- jasne i praktične linije komunikacije između prodaje i odeljenja za usluge;
- utvrđivanje ciljeva i misija,
- usklađeno delovanje između prodajnog menadžmenta i terenskih prodavaca,
- jasno definisanje i identifikovanje kupaca kojima će biti dodeljen status ključnog kupca.

Capon [2] navodi sledećih devet CSFs u KAM, a to su:

- Uspostavljanje delokruga – veličine i granica – programa upravljanja kupcima;
- Osiguranje obavezivanja i podrške starijih menadžera;
- Selektovanje „pravih“ ključnih kupaca;
- Dizajniranje organizacije za upravljanje ključnim kupcima;
- Obezbeđenje efektivnosti menadžera za upravljanje ključnim kupcima;
- Razvoj efektivnog plana za ključne kupce;
- Uspostavljanje infrastrukture kao podrške;
- Dokumentovanje isporuke kreiranih vrednosti;
- Zajedničko podešavanje faktora uspeha u upravljanju ključnim kupcima.
-

Može se zaključiti da, u koliko su rezultati zadovoljavajući u navedenim oblastima definisanim kao CSFs za KAM, biće obezbeđene konkurentske kompanijske performanse poslovne uspešnosti. Cilj ovog rada je izgradnja modifikovanog modela za identifikaciju CSFs kod poštanskih operatora, na osnovu kojih treba da se definišu i usklade ciljevi, kao i merila, zadaci i inicijative savremene KAM strategije poslovne uspešnosti.

2. Metodologija

Postoji veliki broj potencijalno kritičnih faktora koji utiče na poslovanje i rezultate preduzeća, ali samo nekoliko CSFs presudno utiču na uspeh u datoj grani, u datom preduzeću, u datom vremenu.

Metodologija koja se predlaže u radu, odnosi se na primenu metode ankete u prikupljanju podataka potrebnih za identifikaciju CSFs. U istraživanju učestvuju svi nivoi menadžmenta kompanije - prodavca i proces selekcije i kategorizacije identifikovanih potencijalnih ključnih kupaca.

Broj CSFs koji će biti ponuđen ispitanicima, zavisi od:

- grane i delatnosti kojom se kompanija bavi;
- strategije kompanije;
- poslovnog okruženja;
- veličine kompanije i broja potencijalnih ključnih kupaca;
- položaja menadžera i drugih okolnosti od značaja za .

Podaci koji su dobijeni putem ankete, statistički su obrađeni i prikazani u ovom radu.

3. Rezultati primene

U cilju identifikacije značaja CSFs u poštanskom saobraćaju, iz vizure poštanskog operatora (prodavca) i vizure korisnika (kupca), sprovedena su dva istraživanja. Za prikupljanje podataka korišćen je anketni upitnik. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 106 poštanskih menadžera svih nivoa. Kriterijumi korišćeni pri formiranju uzorka su: uključenost menadžera po nivoima menadžmenta (top, srednji i operativni nivo) bez favorizovanja određenog nivoa menadžmenta i uključenost 50% menadžera svakog nivoa (Tabela 1.)

Tabela 1. Uzorak istraživanja

Nivo menadžmenta	Broj ispitanika	Ukupna populacija	%
Top menadžment	6	12	5,8%
Taktički nivo	36	70	34,6%
Operativni nivo	62	135	59,6%
Ukupno	104	217	100%
Nema kompletnih podataka	2		
Uzorak	106		

Stratifikacija prigodnog uzorka, kao što se iz tabelarnog prikaza može videti, izvršena je na tri stratuma koji predstavljaju tri nivoa menadžmenta. Razmatran je menadžment svih nivoa i kao celina. Razlog za ovakvo grupisanje zasnovan je na potrebi realnijeg sagledavanja i analize postojećeg stanja poštanskog operatora. Reprezentativnost uzorka postignuta je u periodu predviđenom za prikupljanje podataka.

Ispitanici su izražavali svoj stav o značaju ponuđenih **10 CSFs u KAM:**

CSF 1: Mogućnost unapređenja dugoročnih poslovnih odnosa sa ključnim kupcima. Uspešno upravljanje ključnim kupcima, kao novi okvir strategije uspeha, gradi se na obostrano korisnim i dugoročno profitabilnim odnosima sa ključnim kupcima. Tokom protekle decenije naučnici, teoretičari i ljudi iz prakse pažnju su usmerili ka razmatranju pitanja upravljanju odnosima sa korisnicima [7]. Ovaj trend je bio posebno značajan na industrijskom tržištu, gde su odnosi između kupaca i prodavaca mnogo kompleksniji i dugoročno orijentisani [8],[9]. Tradicionalno orijentisani poštanski operatori mere vrednost pojedinačnih transakcija sa kupcima, dok moderno orijentisani poštanski operatori orijentisani na kupce, mere i unapređuju vrednost poslovnog odnosa sa kupcima, primenjuju koncept vrednosti, zadovoljstva i lojalnosti kupaca.

CSF2: Cene poštanskih usluga.

Potrebno je fokus pomeriti sa cene na daleko viši cilj za obe kompanije, a to je vrednost poslovnog odnosa. Savremene tendencije na tržištu, marketingu i upravljanju prodajom, ukazuju na činjenicu da se fokus pomera od profitabilnosti po transakciji ka profitabilnosti po odnosu sa ključnim kupcima. Mnogi naučnici su izneli stav da strategije u stvaranju dugoročnih odnosa sa kupcima moraju biti usvojene selektivno, zato što stvaraju visoke troškove, bez obzira što nisu optimalna solucija za upravljanje u svim odnosima i sa svim kupcima. Opređenju kompanije za strategiju upravljanja ključnim kupcima treba pristupiti veoma kompleksno zbog visokih troškova koje ona prouzrokuje

[10]. Rezultati brojnih istraživanja iz ove oblasti, a i rezultati sprovedenih predmetnih istraživanja u domenu poštanskog saobraćaja, ukazuju na činjenicu da je ova kategorija kupaca manje osetljiva na promenu cena. Cena, kao ekvivalent vrednosti isporučene kupcu, za ovu kategoriju kupaca nije primarna, već vrednost poslovnog odnosa koja je daleko viši i kompleksniji poslovni poduhvat.

CSF3: Kvalitet poštanskih usluga.

Postoje brojne definicije kvaliteta, ali problemi često nastaju u njihovom razumevanju i primeni. Zadovoljstvo kupaca, kvalitet usluga i uspešnost su neodvojiva celina. Očekivani kvalitet se podrazumeva u savremenom vođenju biznisa. Usled liberalizacije i demonopolizacije tržišta poštanskih usluga, sve izraženije konkurencije i sve zahtevnijih i informisanijih kupaca, kvalitet poštanskih usluga u Srbiji treba da bude usklađen sa standardima definisanim od strane Svetskog Poštanskog Saveza i regulatornog tela, i očekivanim kvalitetom od strane kupaca. Upravljanje ključnim kupcima poštanskom saobraćaju podrazumeva isporuku savremenih poslovnih rešenja čiji će kvalitet ne samo ispuniti, već i nadmašiti njihova očekivanja i preporučiti im novu potrebu čak i pre nego što je i sami identifikuju. Ključni kupci, koji imaju dominantni uticaj na uspešnost i konkurentnost poštanskih operatora, očekuju isporuku kvalitetnih poslovnih rešenja za njihove potrebe, pre nego isporuku pojedinačnih usluga. Mnoge kompanije platile su visoku cenu birajući najlakši način za poboljšanje uspešnosti, smanjenje troškova na račun pada kvaliteta, zanemarujući pri tom činjenicu da konačnu odluku ipak donosi kupac.

CSF4: Sistem eksterne komunikacije.

Uspeh strategija poslovnih odnosa zavisi od mogućnosti da se kreira interpersonalni odnos između kupaca i prodavaca/dobavljača. Za izgradnju uspešnih dugoročnih odnosa od fundamentalnog značaja su zaposleni koji komuniciraju sa kupcem i to najviše oni koji imaju direktne odnose sa kupcem [11]. Zaposleni i kupci su u ogledalu. **Samo zadovoljan zaposleni može proizvesti zadovoljnog kupca.** Tokom protekle decenije naučnici, teoretičari i dobra praksa pažnju su usmerili ka razmatranju pitanja razvijanja, unapređivanja i upravljanja odnosima sa kupcima i značaju interakcije. Ovaj trend je posebno značajan na industrijskom (B2B) tržištu na kojem su odnosi između kupaca i prodavaca mnogo kompleksniji i dugoročno orijentisani [9]. Sistem eksterne komunikacije sa ključnim kupcima mora biti personalizovan sa posebnim marketinškim programima i pristupima. Upešno uspostavljanje sistema komunikacije sa ključnim kupcima, koji su najčešće lideri na tržištu, značajno doprinosi jačanju poslovne uspešnosti, pozicije i konkurentnosti na tržištu kompaniji prodavca.

CSF5: Upotreba novih tehnologija.

Sve zahtevniji kupci, koji su veoma informisani i koji lako mogu proveriti svaku tvrdnju prodavca, očekuju inovirane usluge zasnovane na primeni savremenih tehnologija i IT rešenja koja se mogu integrisati i obezbediti željena poslovna rešenja za probleme kupaca od strateškog značaja za uspešnost u poslovanju poštanskih operatora.

CSF6: Liderski tim i njegovo angažovanje.

Razumevanje, podrška, prihvatanje i posvećenost KAM konceptu od strane top menadžmenta kao i ostalih nivoa menadžmenta, u značajnoj meri opredeljuje nivo uspešnosti KAM programa. Njegov uspešan razvoj zahteva i sprovođenje adekvatnih organizacionih promena koje će rezultirati povećanjem profitabilnosti i konkurentnosti kako samih usluga i proizvoda tako i kompanije kao celine.

CSF7: Dobijena vrednost za cenu.

Implementacija strategija odnosa zahteva određene promene i u organizaciji marketinga [12]. Većina relevantnih organizacija može da usvoji odgovarajuću strategiju koja treba da bude zasnovana na proračunima troškova i koristi [10]. Analizom publikovanih radova iz ove oblasti može se uočiti da je najveći broj dosadašnjih istraživanja baziran na identifikaciji potreba, želja i posebnih zahteva ključnih kupaca u određenom periodu. Svrha navedene identifikacije je **stvaranje i isporuka veće vrednosti u odnosu na očekivanu** i izazivanje oduševljenja ključnih kupaca, u cilju podizanja nivoa zadovoljstva i lojalnosti koje su u tesnoj vezi sa profitabilnošću i tržišnom pozicijom preduzeća.

CSF8: Strategija poštanskog operatora.

Strategija predstavlja veoma važan ključni faktor uspeha u poslovanju kompanija poštanskog saobraćaja. Uvažavajući ovo saznanje, potrebno je naglasiti da strategija upravljanja ključnim kupcima nije izolovana strategija. Ona mora biti inkorporirana u korporativnu strategiju. Mnoge uspešne kompanije su formulisale adekvatne strategije koje nisu rezultirale očekivanim efektima jer nisu uspešno implementirane. Danas je problem strategije upravljanja ključnim kupcima postao centralna tačka poslovne strategije uspeha. Mnogi naučnici su izneli stav da strategije u stvaranju dugoročnih odnosa sa kupcima moraju biti usvojene selektivno, zato što stvaraju visoke troškove i nisu optimalna solucija za upravljanje svim kupcima, već samo pažljivo odabranom grupom kupaca. Iz tog razloga, pristup u stvaranju dugoročnih odnosa treba da bude primenjen kao strategijsko upravljanje kupcima.

CSF9: Kompetentnost osoblja zaduženog za brigu o kupcima.

Rezultati brojnih istraživanja ukazuju na to da veoma važnu ulogu u uspešnoj implementaciji KAM programa imaju zaposleni, njihova znanja, kompetentnost i veštine. Analizom rezultata sprovedenog istraživanja, potvrđene su dosadašnje tvrdnje relevantnih autora i praktičara vodećih svetskih kompanija koje su uspešno implementirale KAM program uključujući podršku menadžmenta i kompetentnih ostalih zaposlenih. Izuzetno važnu ulogu za uspešnost upravljanja ključnim kupcima imaju zaposleni, sa fokusom na personalnu podršku i aktivnost menadžera u fazi implementacije. U uslužnim delatnostima, kakva je i delatnost poštanskog saobraćaja, s obzirom na specifičnost usluga, njihova uloga je nezamenljiva.

CSF 10: Korporativna kultura i orijentacija prema kupcima.

Može se zaključiti da je KAM strategija novi okvir poslovne uspešnosti i u kompanijama poštanskog saobraćaja. Za njenu uspešnu primenu od ključnog značaja je strateško opredeljenje za prihvatanje savremenog marketing koncepta i orijentacije prema kupcima, kao i promena korporativne kulture. Nove korporativne vrednosti moraju biti deklarirane i prihvaćene od strane svih zaposlenih, kao jedan od osnova za uspešno upravljanje ključnim kupcima.

Svakom navedenom potencijalnom CSFs dodeljena je i mogućnost određivanja stepen uticaja na poslovnu uspešnost poštanskog operatora, od strane ispitanika, na ponuđenoj skali uticaja, u rasponu od 1-10 (1-2, nema nikakav uticaj; 3-4, ima izuzetno slab uticaj; 4-5, ima uticaj; 5-6 ima značajan uticaj; 7-8, ima veoma značajan uticaj; 9-10, ima odlučujući uticaj;). Likertova skala vrednosti je korišćena u cilju obezbeđenja deskriptivne ocene za svaki segment na skali. Menadžerima je na ovaj način omogućeno da, u širokom rasponu (od 1-10) svakom kriterijumu dodele stepen značajnosti, odnosno uticaja na uspešnost upravljanja ključnim kupcima.

Kritični faktori uspeha za upravljanje ključnim kupcima, identifikovani su i analizirani po nivoima menadžmenta, kao i za menadžment kao celinu. Komparativni pregled rezultata sprovedne ankete prikazan je u Tabeli 2.

Komparativnom analizom dodeljenog stepena značajnosti pojedinim CSFs za KAM, može se uočiti da su menadžeri različitih nivoa dodeljivali i različite stepene značajnosti. Rezultati sprovedenog istraživanja doprineli su pravilnijem identifikovanju CSFs za KAM, kao i utvrđivanju stavova i mišljenja menadžmenta (po nivoima i u celini).

Tabela 2. Komparativni pregled identifikovanih CSFs za KAM prema nivoima menadžmenta

Nivo menadžmenta (% učestalosti)	Top	Taktički	Operativni	U celini
CSFs u KAM poštanski operator	83,4	50,0	52,2	54,9
CSF1: Mogućnost unapređenja dugoročnih poslovnih odnosa sa ključnim kupcima				
CSF2: Cene poštanskih usluga	83,0	57,7	45,1	47,2
CSF3: Kvalitet poštanskih usluga	83,3	92,3	45,1	88,5
CSF4: Sistem eksterne komunikacije	99,7	73,1	88,8	67,3
CSF5: Upotreba novih tehnologija	83,0	71,1	63,4	56,7
CSF6: Liderski tim i njegovo anagažovanje	33,4	69,8	49,3	54,8
CSF7: Dobijena vrednost za cenu	99,7	64,2	52,1	58,6
CSF8: Strategija poštanskog operaoara	99,7	67,4	69,2	67,5
CSF9: Kompetentnost osoblja zaduženog za brigu o kupcima	99,7	80,8	76,6	77,9
CSF10: Korporativna kultura i orijentacija prema kupcima	99,7	65,4	56,3	60,6

Kao važniji CSFs za KAM, posmatrajući uzorak u celini identifikovani su sledeći:

- CSF 3: Kvalitet poštanskih usluga;
- CSF 9: Kompetentnost osoblja zaduženog za brigu o kupcima;
- CSF 8: Strategija poštanskog operatora;
- CSF 4: Sistem eksterne komunikacije;
- CSF 10: Korporativna kultura i orijentacija prema kupcima.

Zatim su po važnosti, identifikovani sledeći CSFs za KAM:

- CSF 1: Mogućnost unapređenja dugoročnih poslovnih odnosa sa ključnim kupcima;
- CSF 5: Upotreba novih tehnologija;
- CSF 6: Liderski tim i njegovo anagažovanje;
- CSF 7: Dobijena vrednost za cenu;
- CSF 2: Cene poštanskih usluga.

CSFs za KAM koji nisu bili prepoznati i ponuđeni u anketi, a koje su identifikovali menadžeri u poštanskom saobraćaju su:

- Sagledavanje obostrane koristi;
- Razumevanje samog koncepta upravljanja ključnim kupcima;
- Strategija marketinga;
- Organizaciona struktura;
- Podrška top menadžmenta ;

- Kontinuirana edukacija;
- Ključni procesi i sistemi i sl.

Sprovedenim istraživanjem obezbeđene su informacije menadžmentu vezane za sagledavanje internih poteškoća i slabosti vezanih za uspešnu implementaciju KAM, kroz identifikaciju **CSFs za KAM**. Identifikovani CSFs ukazuju na interne slabosti koje moraju biti prevaziđene izborom adekvatnih strategija integracije kanala komunikacije i izgradnje dugoročnih odnosa sa grupom kupaca koji imaju dominantni uticaj na poslovnu uspešnost. Na bazi identifikovanih **CSFs** menadžment može pristupiti izradi akcionog plana, kojim će se definisati potrebne aktivnosti, nosioci istih kao i dinamika njihove realizacije, kako na nivou kompanije, tako i na nivou svakog ključnog kupca. Identifikovani CSFs, ne moraju biti jedinstveni za sve kompanije, ali je činjenica da je najveći broj identifikovanih CSFs, prisutan u većini drugih kompanija koje su uspešno implementirale KAM program.

U cilju sagledavanja stavova izabranih kupaca prema važnosti pojedinih ponuđenih CSFs kao i u cilju ukrštanja identifikovanih stavova prodavca i kupaca, obavljeno je novo istraživanje u 53 kompanije u 28 gradova Srbije identifikovane kao kompanije koje imaju dominantno učešće u prihodu od prodaje i visok potencijal rasta. Prilikom istraživanja stavova preliminarno identifikovanih potencijalnih ključnih kupaca korišćen je polu-standardizovani intervju (sve informacije su dobijene u ličnom kontaktu istraživača i ispitanika na bazi unapred pripremljenih pitanja sistematizovanih u formi upitnika).

Kao što se iz prikazanih rezultata istraživanja može videti, kupci su rangirali važnost CSFs na sledeći način:

1. CSF 9: Kompetentnost osoblja zaduženog za brigu o kupca (81%)
2. CSF 7: Dobijena vrednost za cenu (79%)
3. CSF 1: Mogućnost unapređenja dugoročnih poslovnih odnosa (78%)
4. CSF 10: Korporativna kultura i orijentacija prema kupcu (73%)
5. CSF 4: Sistem eksterne komunikacije (71%)
6. CSF 3: Kvalitet poštanskih usluga (68%)
7. CSF 6: Liderski tim i njegovo angažovanje (56%)
8. CSF 2: Cene poštanskih usluga (33%)
9. CSF 5: Upotreba novih tehnologija (15%)
10. CSF 8: Strategija poštanskog operatora (12%)

Razlika između opažanja i stavova menadžmenta kompanije prodavca i potencijalnih ključnih kupaca, je očigledna u određenim zonama kao što su : mogućnost unapređenja dugotrajnih odnosa, cene, upotreba novih tehnologija i strategija poštanskog operatora.

Rezultati sprovedenog istraživanja **potvrđuju poseban značaj kompetentnosti osoblja i mogućnost unapređenja poslovnih odnosa**, što je potvrđeno i drugim istraživanjima u ovoj oblasti [6], [7]. Potvrđeno je da su ovi kupci manje osetljivi na cene jer je samo 33% kupaca izrazilo pozitivan stav (da su cene važne za uspešnost poslovne saradnje sa poštanskim operatorom, dok je 77% njih izrazilo suprotan stav). Komparacijom navedenih CSFs i njihove značajnosti sa aspekta kompanije prodavca i kompanija ključnih kupaca, može se uočiti nedovoljan nivo usaglašenosti, što ukazuje na potrebu fokusa kompanije prodavca, na kupce, kao i poznavanje njihovih potreba, i očekivanja.

Da bi se sa prevaziđenog tradicionalnog pristupa prodaje ključnim kupcima, prešlo na savremeni koncept i strategiju upravljanja ključnim kupcima, neophodno je kreiranje kvalitetne **baze podataka o kupcima**, kao i obezbeđenje adekvatne softverske podrške, kako bi upravljanje ključnim kupcima moglo biti efikasno i efektivno. S obzirom na to da se ključni procesi upravljanja ključnim kupcima (analiza i planiranje, implementacija i monitoring/kontrola), moraju bar jedanput ponoviti u toku godine, kao i neophodnost postojanja velikog broja tačnih i blagovremenih informacija o kupcima, **uočava se potreba adekvatne softverske podrške KAM strategiji**. U ponudi su brojni softverski paketi koji mogu predstavljati osnov za efikasnije upravljanje ključnim kupcima kao što je i *The Key Account Selection Matrix software*, metodologija za analizu, identifikaciju, kategorizaciju ključnih kupaca i upravljanje portfoliom kupaca, kao i definisanje i odabir adekvatnih menadžment strategija. Veoma dobre rezultate za obezbeđenje efikasnijeg upravljanje ključnim kupcima, može obezbediti i upotreba prilagođenih rešenja CRM strategije i adekvatnog CRM softverskog paketa.

Prilikom analize i identifikacije CSFs za KAM, može se koristiti i metodologija zasnovana na sedam ključnih elemenata modela „7-S“, kreiranog od strane *Harvard Business School*, kao alati za analizu i razumevanje organizacione efektivnosti, a to su: Strategy, Structure, Systems, Staffing, Skills, Style, Shared Values. Model „7-S“ razvijen je krajem 70-ih godina, i naziva se McKinsey model „7-S“. Fokusan je na unutrašnju regulaciju organizacije. U modelu se ističe sedam ključnih dimenzija i sadržaja koji su neophodni u razumevanju aktivnosti upravljanja organizacijom, pa i upravljanjem ključnim kupcima. One se shvataju i kao osnovne poluge na koje se može delovati i putem kojih se mogu izvesti neophodne ključne promene.

4. Zaključak

Pravilno definisanje CSFs je od velikog značaja za postavljanje ciljeva, merenje i usklađivanje performansi uspešnosti preduzeća, dugoročnu konkurentnost i profitabilnost.

Prilikom definisanja CSFs od najvećeg interesa je usklađivanje očekivanja kupaca i prodavaca i definisanje zajedničkog okvira CSFs. Rezultati sprovedenog istraživanja ukazali su na poseban značaj kompetentnosti osoblja zaduženog za brigu o kupcima i mogućnost unapređenja dugoročnih poslovnih odnosa. Isto tako, važno je istaći potrebu adekvatne softverske podrške koja će omogućiti efikasnije upravljanje ključnim kupcima, njihovu identifikaciju i kategorizaciju.

U cilju uspešne primene modifikovanog modela savremene KAM strategije, novog okvira u poslovanju poštanskih operatora, veoma je važno sačinjavanje i praćenje realizacije akcionog plana, kako na nivou kompanije tako i na nivou svakog ključnog kupca usluga i proizvoda poštanskog operatora.

Zahvalnica

Istraživanje prikazano u ovom radu proisteklo je iz rada na projektu nauke pod nazivom „Inovativna naučna i umetnička ispitivanja iz domena delatnosti FTN-a“.

LITERATURA

- [1] Rockart J.F., (1979): Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 57 (2), p.81-93.
- [2] Capon, N. (2005) Key account management, strategy for the key account learning in action: Customer strategies. Beograd, <http://www.keyaccountmanagement.com>
- [3] Cheverton P., (2004): Key Account Management: A complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status (book, 3rd ed), Kogan Page, London.
- [4] Hennessey, H. D., Jeannot, Jean-Pierre., (2003): Global Account Management: Creating Value, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.
- [5] Croom S., (2005): Strategic account management. Blackwell Encyclopaedic Dictionary of Operations Management, Blackwell, Oxford, UK, p.1-312.
- [6] Meng L., (2007): Best Practice key Account management, Master of Science, Cranfield University
- [7] Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58.
- [8] Anderson, James C., James A. Narus (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, 54
- [9] Heide, J.B. and John, G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? Journal of Marketing, 56, 32-44.
- [10] Pillai, K. G., Sharma, A., 2003. Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation? Industrial Marketing Management, 32
- [11] Webster, F. E., Jr. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4 (October), pp. 1-17.
- [12] Homburg C., Workman J.P., Jensen O.A., (2002): Configurational perspective on key account management, Journal of Marketing 66
- [13] Hise P.T. and Reidu E.L., (1994): Improving the performance of the industrial sales force in 1990s', Industrial Marketing Management 23.

Abstract: *Few studies are aimed at identifying critical factors that have a dominant impact on the business performance of postal operators. It is noticed that the list of identified critical factors in the published research results varies in its scope and significance. Success factors are usually listed in general or very specific factors are chosen that affect the success of postal operators. In this paper, we present a general identification model that classifies and evaluates critical factors that affect the business success of postal operators. The emphasis is on the identification of critical factors and evaluation by postal managers and users of postal services, as well as the results of an extensive survey in which 106 postal managers and 58 managers of service companies from 28 cities in the Republic of Serbia participated. Analysis of the research results indicates differences between the critical success factors identified in previous studies from the literature and the factors identified using the new approach. Also, differences in the assessment of the importance of success factors by postal managers and managers of companies-users of services were determined.*

Keywords: *critical success factors, KAM, postal operators, services*

**NEW FRAMEWORK FOR DETERMINING CRITICAL
FACTORS OF POSTAL OPERATORS BUSINESS**
Spasenija Ožegović, Dragana Šarac, Marija Unterberger