

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**DETERMINANTE EFEKTIVNOSTI UPRAVLJANJA KLJUČNIM
KUPCIMA: PRIMJER KOMPANIJE OCTAPHARMA**

Sarajevo, septembar 2023. godine

NERMIN SIJARIĆ

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	2
1. UVOD.....	3
1.1. Problem i predmet istrživanja	3
1.2. Ciljevi istraživanja	4
1.3. Osnovna istraživačka pitanja	5
1.4. Metodologija	5
1.5. Doprinos teoriji i praksi	5
1.6. Struktura završnog rada	6
2. PREGLED LITERATURE	7
2.1. Definicija koncepta upravljanja ključnim klijentima.....	7
2.1.1. Ključni klijenti.....	7
2.1.2. Upravljanje ključnim klijentima.....	7
2.2. Historijat	8
2.2.1. Porijeklo koncepta upravljanja ključnim klijentima.....	8
2.2.2. Historijski razvoj koncepta upravljanja ključnim klijentima	8
2.3. Razlozi, benefiti i vrste organizacije koncepta upravljanja ključnim klijentima..	10
2.4. Implementacija koncepta KAM u praksi	11
2.4.1. Koraci implementacije upravljanja ključnim klijentima unutar kompanije ..	11
2.4.2. Koraci u izboru ključnih klijenata	14
2.4.3. Organizacija upravljanja ključnim klijentima unutar kompanije	15
2.5. Efektivnost upravljanja ključnim klijentima.....	19
2.5.1. Dimenzije upravljanja ključnim klijentima	19
2.5.2. Konceptualizovani eksterni faktori upravljanja ključnim klijentima	23
2.5.3. Operativni i korporativni KAM i drugi modeli	23

2.5.4.	Determinante efektivnosti upravljanja ključnim klijentima	25
3.	PLAN, METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	26
3.1.	Plan i metodologija istraživanja.....	26
3.1.1.	Metodologija.....	26
3.1.2.	Prikupljanje podataka	26
3.1.3.	Ispitivanje pouzdanosti (Cronbach Alfa).....	28
3.1.4.	Način prikupljanja podataka.....	30
3.1.5.	Način obrade i analize podataka.....	30
3.1.6.	Karakteristike uzorka.....	31
3.2.	Rezultati istraživanja i odgovori na istraživačka pitanja	31
3.2.1.	Karakteristike ispitanika.....	32
3.2.2.	Nivo obrazovanja ispitanika	32
3.2.3.	Pozicija ispitanika unutar kompanije.....	33
3.2.4.	Vremenski period obnašanja pozicije ispitanika	34
3.2.5.	Deskriptivna analiza – aritmetička sredina i standardna devijacija.....	35
3.2.6.	Efektivnost KAM-a	42
3.2.7.	Stepen povezanosti determinanti i efektivnosti KAM-a	43
3.2.8.	Stepen uticaja determinanti na efektivnost KAM-a	46
3.2.9.	Procjena implementacije KAM-a u kompaniji Octapharma	48
3.2.10.	Razumijevanje koncepta upravljanja ključnim klijentima u kompaniji Octapharma.....	48
3.2.10.1.	Motivi implementacije KAM-a	49
3.2.10.2.	Kriteriji za odabir ključnih klijenata u kompaniji Octapharma.....	50
3.2.10.3.	Uloga Key account menadžera u kompaniji Octapharma	51
3.2.10.4.	Uloga regionalnih i visokih menadžera u kompaniji Octapharma	52
4.	ZAKLJUČAK.....	54

4.1. Sažetak rezultata i opći zaključci.....	54
4.2. Preporuke za menadžere	59
4.3. Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	60
LITERATURA.....	61
PRILOZI.....	64
Popis slika.....	64
Popis tabela.....	64
Popis grafikona.....	65
UPITNIK	66

SAŽETAK

Ova studija imala je za cilj da ispita determinante efektivnosti upravljanja ključnim klijentima (u daljem tekstu KAM) u kontekstu kompanije Octapharma i da izvrši procjenu implementacije KAM-a unutar kompanije. Postavljena su četiri istraživačka pitanja na bazi konceptualnog modela determinanti koje utiču na efektivnost KAM-a. Odgovore na istraživačka pitanja dobili smo od 41 ispitanika, uposlenika kompanije Octapharma na pozicijama key account menadžera, regionalnih i viših menadžera i projekt menadžera koristeći struktuirani anketni upitnik. Za procjenu prakse implementacije KAM-a unutar kompanije, korišten je dio anketnog upitnika sa otvorenim pitanjima. Rezultati istraživanja pokazuju da od šest postavljenih determinanti efektivnosti KAM-a (“strategija”, “rješenje”, “ljudi”, “menadžment”, “skrining” i “kultura”), dvije determinante (“rješenje” i “kultura”) značajno utiču na efektivnost KAM-a. Osim ovoga, ispitana je percepcija i stav ispitanika u odnosu na važnost navedenih šest determinanti efektivnosti KAM-a. Zaključeno je da je stav ispitanika da su sve navedene determinante osim “skrininga” važne za efektivnost KAM-a. U smislu drugog postavljenog cilja, tj. ispitivanje implementacije KAM-a unutar kompanije Octapharma, zaključeno je da se radi o prodajno orjentisanom, agresivnom KAM pristupu čija je glavna odlika da key account menadžeri i viši menadžment daju veliki naglasak na ispunjavanju ciljeva. Primijećen je nedostatak korporativne strategije KAM-a i slabiji intenzitet evaluacije postojećih klijenata i posljedičnog snižavanja ranga klijenta u slučaju nepovoljnih rezultata evaluacije. Obim studije je ograničen na jednu kompaniju, ali se nalazi mogu praktično primijeniti i u drugim industrijama. Studija pokušala je ispitati determinante KAM-a samo sa stanovišta kompanije. Nalazi pružaju empirijsku procjenu KAM model koji je postavio Župančić (2008) uključivanjem dodatnog eksternog faktora u analizi uticaja na efektivnost KAM-a. Studija doprinosi poboljšanju implementacije KAM-a u kompaniji Octapharma.

SUMMARY

This study aimed to examine the determinants of the effectiveness of Key account management (hereinafter KAM) in the context of Octapharma and to evaluate the implementation of KAM within the company. Four research questions were asked based on the conceptual model of determinants that influence the effectiveness of KAM. We received answers to the research questions from 41 respondents, employees of the Octapharma company in the positions of key account managers, regional and senior managers and project managers using a structured survey questionnaire. To assess the practice of KAM implementation within the company, a part of the survey questionnaire with open questions was used. The research results show that of the six set determinants of KAM effectiveness ("strategy", "solution", "people", "management", "screening" and "culture"), two determinants ("solution" and "culture") significantly affect the effectiveness of KAM. In addition to this, the perception and attitude of the respondents in relation to the importance of the six determinants of KAM effectiveness were examined. It was concluded that the opinion of the respondents is that all the stated determinants except "screening" are important for the effectiveness of KAM. In terms of the second set goal - examination of the implementation of KAM within the Octapharma company, it was concluded that it is a sales-oriented, aggressive KAM approach whose main feature is that key account managers and senior management place great emphasis on meeting goals. The lack of KAM's corporate strategy and the weaker intensity of evaluation of existing clients and the consequent lowering of the client's rank in case of unfavorable evaluation results were noticed. The scope of the study is limited to one company, but the findings can be practically applied in other industries. The study attempted to examine the determinants of KAM only from the company's point of view. The findings provide an empirical assessment of the KAM model established by Župančić (2008) by including an additional external factor in the analysis of the impact on KAM effectiveness. The study contributes to the improvement of KAM implementation in the Octapharma company.

1. UVOD

Upravljanje ključnim kupcima ili Key account management (u daljem tekstu KAM) predstavlja pristup marketing menadžmentu koji se fokusira na odnos i rad sa najvažnijim kupcima (Ojasalo, 2000). U slučaju kompanije Octapharma na čijem primjeru je izvršeno istraživanje, adekvatnije je koristiti naziv "klijent" umjesto "kupac", pa ćemo tako postupiti u daljem tekstu.

KAM je pristup koji inicira kompanija, a usmjeren je ka najvažnijim klijentima kako bi riješio njihove složene zahtjeve posebnim tretmanom koji na kraju ispunjava finansijske i nefinansijske ciljeve obje strane (K. Ahmmed, N. A. M. Noor, 2011).

Kako navodi P. Cheverton (2004), ključni klijent predstavlja investiciju kompanije u vidu vremena, ljudi, imovine, energije i sposobnosti. Investicija predviđa budući povrat, superiorniji od onoga što se očekuje od tradicionalnog prodajnog pristupa. Ključne riječi su „ulaganje“ i „budućnost“. Ako su ključni klijenti investicija, onda KAM predstavlja upravljanje tim investicijama, ili, drugačije rečeno, upravljanje budućnošću.

Implementacija KAM-a je uvijek jedna od centralnih tema naučnih članaka koji se odnose na KAM, ali je odluka o samoj implementaciji te proces implementacije jako često zanemaren u praksi (S. Wengler et al., 2006). U ovom smislu dio istraživanja u ovom radu je usmjeren i na implementaciju programa KAM unutar kompanije Octapharma gdje je top management dao odgovore koji se odnose na implementaciju KAM-a unutar kompanije.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem kojim se bavi ovaj rad je ispitivanje determinanti efektivnosti upravljanja ključnim klijentima. Različiti istraživači su identifikovali dimenzije koje određuju efektivnost KAM-a i na osnovu toga formirali svoje modele kojim opisuju ovaj fenomen.

Predmet ovog rada je ispitivanje determinanti efektivnosti upravljanja ključnim klijentima na primjeru kompanije Octapharma na osnovu modela koji je razvio Župančić (2008.).

Župančić je razvio pet dimenzija KAM-a:

1. strategija,

2. rješenje,
3. ljudi,
4. menadžment i
5. skrining.

Navedeni okvir može se koristiti kao alat za procjenu kompanija tj. može se koristiti za procjenu postojećeg načina rada sa strateški važnim klijentima. Time će kompanija dobiti potpuni pregled relevantnih aspekata i može identifikovati prostor za unapređenje i postojeće uspješne prakse. Osim ovoga ovaj okvir može se koristiti u svrhu konceptualizacije KAM programa unutar kompanije gdje svaki od navedenih elemenata sadrži detaljne procese koji mogu pomoći menadžerima u cjelokupnom procesu upravljanja ključnim klijentima.

1.2. Ciljevi istraživanja

Primarni cilj ovog rada je ispitati determinante efektivnosti upravljanja ključnim kupcima u kontekstu kompanije Octapharma i ispitati način implementacije programa upravljanja ključnim kupcima.

Octapharma je globalna farmaceutska kompanija sa sjedištem u Lachenu u Švicarskoj. U porodičnom je vlasništvu od osnivanja 1983. godine. Proizvodi kompanije dostupni su u 118 zemalja i dosegnu stotine hiljada pacijenata svake godine. Octapharma je jedan od najvećih proizvođača humanih proteinskih proizvoda. Razvija i proizvodi lijekove bazirane na ljudskim proteinima iz ljudskih ćelijskih linija i ljudske plazme, dobivene iz vlastitih centara za prikupljanje plazme i drugih vanjskih izvora. Ima 10.000 uposlenika, 5 proizvodnih i 7 istraživačkih mjesta te 180 centara za sakupljanje plazme. <https://www.octapharma.com/about-us/who-we-are> [pristup 02.07.2022.]

Konkretno, ovaj rad ima za cilj:

- Identificirati determinante efektivnosti KAM-a u slučaju kompanije Octapharma.
- Istražiti kako su te determinante povezane s efektivnošću KAM-a.
- Analizirati ulogu pojedinih determinanti u određivanju efektivnosti KAM-a.
- Procijeniti praksu implementacije programa KAM-a kompanije Octapharma.

1.3. Osnovna istraživačka pitanja

1. Koje dimenzije KAM određuju efektivnost KAM u kompaniji Octapharma?
2. Kakva je veza pojedinih dimenzija sa efektivnošću KAM u kompaniji Octapharma?
3. U kojoj mjeri pojedine dimezije utiču na efektivnost KAM u kompaniji Octapharma?
4. Kako je implementiran program KAM unutar kompanije Octapharma?

1.4. Metodologija

U ovom radu koristiće se mješoviti istraživački dizajn koji obuhvata kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i analize podataka. Kvantitativni i kvalitativni podaci (mješovito) mogu se prikupiti korištenjem raznih tehnika kao što su upitnici, intervjui, zapažanja, dokumenti (interni ili eksterni), podaci trećih strana ili bilo koja njihova kombinacija. U tom smislu, ako kao osnovu za istraživanje koristimo visoko strukturirani anketni upitnik, namijenjen za prikupljanje kvantitativnih podataka, može se ostaviti malo prostora za prikupljanje podataka iz nekoliko otvorenih pitanja kao izvora kvalitativnih podataka koji mogu generisati neočekivana saznanja koja inače ne bi mogli uvidjeti samo iz kvantitativnih podataka (Bhattacharjee, 2012).

1.5. Doprinos teoriji i praksi

Namjera ovog rada je da teoretski doprinese literaturi o upravljanju ključnim klijentima, a naročito u okviru specifičnosti funkcionisanja multinacionalne farmaceutske kompanije na čijem primjeru će se i provesti istraživanje.

U radu se nastoje empirijski ispitati determinante efektivnosti KAM-a na primjeru kompanije Octapharma. Prema toma, glavno istraživačko pitanje na koje treba dati odgovor je: koje su determinante efektivnosti KAM-a najvažnije za kompaniju Octapharma?

Činjenica da se studija provodi na slučaju kompanije Octapharma znači da će se praktičnu korist od rezultata studije imati menadžment kompanije. Ove rezultate menadžment može da iskoristi u daljem razvoju strategije i implementacije programa KAM-a. Dodatna vrijednost leži i u činjenici da rad u jednom dijelu analizira i praksu implementacije KAM-a unutar kompanije.

Svi navedeni aspekti istraživanja i dobijeni rezultati mogu da posluže kompanijama u razvoju vlastitih programa i strategija uvođenja i optimiziranja KAM programa.

U konačnici, zbog činjenice da se ova studija bavi pojmom KAM-a bazirano na radovima poznatih autora poput Macdonalda, Chevertona, Millman, Wilson, Woodburn, Ojasalo, Workman, Župančić i drugih, ona može da posluži kao baza za dalja istraživanja u ovoj oblasti, sa posebnim naglaskom na praktičnu primjenu ranije razvijenih i istraživanih modela i okvira KAM-a i drugih pitanja povezanih sa ovom problematikom.

1.6. Struktura završnog rada

Nakon uvodnog poglavlja koje daje osnovne informacije o konceptu upravljanja ključnim klijentima (KAM), problemu rada osnovnim istraživačkim pitanjima i cilju rada, drugo poglavlje se bavi pregledom literature o upravljanju ključnim klijentima i sadrži opise koncepta, definicije, historijata, razvoja i dimenzija koje određuju efektivnost KAM-a.

Treće poglavlje se odnosi na detaljnije objašnjenje istraživačkih metoda korištenih u ovom radu i rezultati istraživanja.

Četvrto poglavlje je zaključak sa preporukama za menadžere i sugestijama za dalja istraživanja.

Peto poglavlje sadrži spisak korištene literature za izradu ovoga rada, a slijede popis tabela, slika i anketni upitnik korišten u istraživanju.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Definicija koncepta upravljanja ključnim klijentima

2.1.1. Ključni klijenti

Kada je u pitanju upravljanje ključnim klijentima, prije svega postavljamo pitanje definicije pojma ključnog klijenta. Kako navodi Cheverton (2001), postavlja se pitanje da li su to su oni najveći, one koje ne smijemo izgubiti, koji nude profit u budućnosti, oni koji zahtijevaju najviše od nas ili oni koji će naš posao odvesti u onom smjeru u kojem želimo? Međutim autor na ova pitanja daje odgovor da je jedino pravilo za odabir najvažnijih klijenata ono koje mi sami formiramo jer oslanjanje isključivo na statističke podatke može biti pogrešno. Onaj klijent koji je bio najveći prošle godine, to ne mora biti ove godine.

Pojedini menadžeri gledaju neke klijente kao „ključne“, ali njihov značaj može biti prolazan i vezan više za taktička, a ne strateška razmatranja (T. Millman, K. Wilson, 1996). U skladu sa tim, veličina KAM programa ne mora biti determinanta njegove uspješnosti I.A. Davies, L.J. Ryals (2014).

2.1.2. Upravljanje ključnim klijentima

Izgradnja dugotrajnih odnosa sa klijentima i važnost tog procesa prepoznata je u raznim oblastima marketing menadžmenta. Pa tako ponašanje potrošača, industrijski marketing, marketing odnosa, marketing usluga i drugi snažno su fokusirani na odnose sa klijentima (Ojasalo, 2000). U istraživanjima koja je proveo K. Blois (1999) vidi se da većina menadžera pokazuje malo svijesti o formalnom konceptu marketinga odnosa. Odluke menadžera o odabiru klijenata i načinu izgradnje i održavanja kontakta sa klijentima prvenstveno su temeljene na subjektivnim procjenama situacije, a ne na egzaktnim informacijama.

Upravljanje ključnim klijentima ili Key Account Management (KAM) predstavlja pristup marketing menadžmentu koji se fokusira na odnos i rad sa najvažnijim klijentima (Ojasalo, 2000). To je pristup koji inicira kompanija, a usmjeren je ka najvažnijim klijentima kako bi riješio njihove složene zahtjeve posebnim tretmanom koji na kraju ispunjava finansijske i nefinansijske ciljeve obje strane (K. Ahmmed, N. A. M. Noor, 2011). Kako navodi P. Cheverton (2004), ključni klijent predstavlja investiciju

kompanije u vidu vremena, ljudi, imovine, energije i sposobnosti. Investicija predviđa budući povrat, superiorniji od onoga što se očekuje od tradicionalnog prodajnog pristupa. Ključne riječi su „ulaganje“ i „budućnost“. Ako su ključni klijenti investicija, onda KAM predstavlja upravljanje tim investicijama, ili, drugačije rečeno, upravljanje budućnošću. Prosječna kompanija ima 75 ovakvih klijenata. (P. Kotler, K. L. Keller, 2016)

Upravljanje ključnim klijentima prirodan je tok razvoja koji proizilazi iz usmjerenosti prema klijentima i marketinga odnosa na poslovnim tržištima. On nudi kritične prednosti i mogućnosti za povećanje dobiti obje strane dijade prodavač/klijent (M. McDonald, T. Millman, E. G. Rogers, 1997).

2.2. Historijat

2.2.1. Porijeklo koncepta upravljanja ključnim klijentima

Koncept KAM-a je historijski utemeljen unutar industrijskog marketinga i to u obliku decision making unit (DMU) ili jedinice za odlučivanje, koja se razvila unutar Američke menadžment asocijacije 1960-tih godina od strane Robinson, Farris i Wind (1967.) (McDonald and Woodburn, 2007). Autori navode da je to jedna od prvih teorijskih analiza prodajno-kupovnog odnosa među kompanijama. Ovaj koncept pojašnjava činjenicu da je za uspješnu prodaju potrebno nešto više od vještih pregovora sa odgovornim osobljem i da razumijevanje motivacije i uloge svih uključenih u proces odlučivanja o kupovini počinje predstavljati važnu prodajnu vještinu. Što se tiče nastanka KAM-a – faktori koji stimuliraju i favorizuju nastanak KAM-a i njegov razvoj odnose se na sve veću koncentraciju industrija i kompanija na tržištima putem akvizicija, spajanja, udruživanja itd., te je neophodno da kompanije u skladu s tim racionalizuju pristupe prodaje i kupovine. (Spencer, 2004)

2.2.2. Historijski razvoj koncepta upravljanja ključnim klijentima

Ovaj koncept je doveo do sljedeće etape razvoja koja se identifikuje kao marketing odnosa 1990-tih. Marketing odnosa se bazira na izgradnji zadovoljstva klijenata kroz kvalitet, uslugu i vrijednost koju isporučujemo klijentu.

Karakteristike marketinga odnosa su:

- Dugotrajna vrijednost klijenta
- Zadovoljavanje potreba klijenata
- Strateški marketing
- Raznovrsna struktura nagrade
- Kontinuirani kontakt sa klijentom
- Kontakti i uticaj - od sala za sastanke do prodajnog mjesta
- Timski pristup među kompanijama u komunikaciji i aktivnostima
- Opsežna posvećenost
- Poslijeprodajne usluge - uključuje cijeli tim prodajne službe
- Kvalitet - uključuje cijeli tim

Ovaj dugoročni pristup donosi značajne koristi kompaniji pa tako McDonald and Woodburn (2006) navode da studija Bain and Company (Reichheld, 1996.) procjenjuje kako je trošak privlačenja novog klijenta pet puta veći od troška održavanja trenutnog klijenta zadovoljnim. Studija Bain and Company (Reichheld, 1996.) govori da kompanije mogu poboljšati profit u opsegu od 25% do 85% smanjenjem odlaska klijenata za 5%. Na bazi navedenog razvio se koncept upravljanja ključnim klijentima.

Iako upravljanje ključnim klijentima svoje korjene u najvećoj mjeri vuče iz prodajnog menadžmenta, generalna filozofija upravljanja ključnim klijentima se razvila mnogo više od toga. Uprkos tome akademska istraživanja i primjena u praksi često nisu sinhronizirane. (M. McDonald, D. Woodburn, 2007). Odnos između teorije i prakse odnosi se i na svrhu i na praksu kada je u pitanju istraživanje u menadžmentu (Woodburn, 2011). Uprkos ovoj činjenici istraživanje ovog fenomena obično se provodi sa aspekta kompanije, zanemarujući perspektivu klijenta ili druge strane u ovom odnosu, kao što zapaža T. Millman, K. Wilson (1995). Međutim kada se govori o novijim istraživanjima, prisutan je trend uvođenja u istraživanje i članova timova za KAM (25%) te samih klijenata (21%) iako je fokus primarno na key account manager-e (40% ispitanika). (R. Guesalaga, W. Johnston (2010))

Na bazi navedenog razvio se koncept upravljanja ključnim klijentima.

2.3. Razlozi, benefiti i vrste organizacije koncepta upravljanja ključnim klijentima

Izgradnja dugoročnih i bliskih odnosa sa klijentima uvijek je važna funkcija u poslovnim organizacijama, a posebno u stručnim organizacijama gdje su potrebni visoki nivo povjerenja i bliska interakcija s klijentima. KAM kao organizovani način upravljanja ključnim klijentima, može biti koristan alat u tu svrhu (Satu Nätti, T. Palo 2012). Navedeno je posebno od značaja jer je predmet ovog rada analiza determinanti efektivnosti upravljanja ključnim klijentima unutar visoko specijalizirane farmaceutske kompanije Octapharma.

Osnovni zadatak KAM je da izgradi bliske odnose između kompanije i njenog klijenta i da na taj način doda novu vrijednost i za kompaniju i za klijenta. Ovo nam govori da je integralni dio ovog procesa definisanje strategija i njihova implementacija (McDonald and Woodburn, 2007). KAM je način osiguravanja kontinuiranih narudžbi od strane klijenta koji što povećava prodaju kompanije (Brehmer, 2007)

Kako je ranije navedeno, prosječna kompanija ima 75 ovakvih klijenata. (P. Kotler, K. L. Keller, 2016.)

Kako navode McDonald i Woodburn (2007), upravljanje ključnim klijentima (KAM) je snažno fokusirano na upravljanje odnosom sa klijentom, međutim ne treba zanemariti najvažniju činjenicu, a to je da cijeli proces predstavlja sredstvo za postizanje cilja u smislu razvoja poslovanja, a nije svrha samom sebi. Prema tome veoma je važno razumjeti kakvi sve odnosi između dvije strane mogu biti. Oni variraju od jednostavnih, transakcijskih oblika do intimnih i složenih veza. Postoji definisana hijerarhija nivoa ovih odnosa, međutim ne treba izgubiti iz vida da je, koliko god odnos bio dobar, najvažnije ispuniti osnovne transakcijske zahtjeve, jer će klijent uvijek težiti da kupi od onoga ko mu uputi ponudu koja zadovoljava njegove potrebe. Dobri odnosi u tom procesu mogu biti od pomoći, ali nisu presudni. I menadžer ključnih klijenata i drugi nivoi organizacije unutar kompanije moraju da znaju kakav odnos imaju sa svakim klijentom, i šta mogu, a šta ne mogu s tim klijentom da ostvare. Autori navode da kompanije uglavnom imaju zablude o intimnosti sa klijentom, i vjeruju da su jedan korak bliže klijentu nego što je klijent njima. Suština ove veze je recipročnost, tako da kompanija može raditi samo na nivou odnosa na kojem se obje strane slažu.

Podaci do kojih su došli N. Tzempelikos, S. Gounaris (2015) jasno pokazuju da, pored uticaja koji KAM ima na prodaju i profit, viši nivo međusobne saradnje pozitivno utiče na odnos između kompanije i ključnog klijenta (dijada).

Prema McDonald i Woodburn (2007.) ovi nivoi odnosa mogu se predstaviti na sljedeći način:

Istraživački odnosi – kompanija na početku mora da prepozna potencijalne ključne klijente pažljivim praćenjem signala koje šalje klijent i da ih tretira kao takve. Na dužinu trajanja ovog procesa utiče veličina klijenta.

Osnovni odnosi – U osnovnom odnosu koji predstavlja jednostavne transakcijske odnose leže benefiti, ali i negativni elementi. Benefiti su efikasnost, jasnoća i kontrola resursa, dok su negativne strane ranjivost od strane konkurencije i velika osjetljivost na promjene, pristrasnost i ograničeno međusobno poznavanje.

Kooperativni odnosi – Ovo je prelazna faza u razvoju odnosa između kompanije i klijenta. Teže se kontroliše i cilj je učiniti sve da njeno trajanje ne bude dugo. U njoj još uvijek nije izgrađeno potpuno povjerenje.

Međuzavisni odnosi - Ovo je faza do koje dolaze kompanije koje razvijaju koncept upravljanja ključnim klijentima sa ispravnim izborom ključnog klijenta. U ovoj fazi do izražaja dolazi povjerenje, razmjena informacija, proaktivno djelovanje zasnovano na dubokom razumijevanju između kompanije i klijenta koje vodi ka zajedničkom strateškom planiranju i značajnom poslovnom rastu.

Integrirani odnosi – Ova vrsta odnosa je dosta rijetka i predstavlja posljednji korak prije kompletnog spajanja kompanija. Granice između kompanija se brišu zbog visokog nivoa povjerenja. Ovi odnosi zahtijevaju mnogo resursa i teško su izvodivi, a imaju i tendenciju da odbijaju druge klijente na tržištu.

2.4. Implementacija koncepta KAM u praksi

2.4.1. Koraci implementacije upravljanja ključnim klijentima unutar kompanije

Implementacija KAM-a je uvijek jedna od centralnih tema naučnih članaka koji se odnose na KAM, ali je odluka o samoj implementaciji te proces implementacije jako često zanemaren u praksi (S. Wengler et al., 2006). Autori navode da su razlozi zbog kojih se kompanije odlučuju za implementaciju KAM-a povećanje orijentacije na klijenta i intenziviranje poslovnog odnosa, dok su konkurentski aspekti poput diferencijacije i minimiziranje tržišnog rizika su gotovo irelevantni.

Kako navodi Cheverton (2001) u procesu implementacije KAM programa, potrebno je odrediti parametre koje ćemo pratiti i tako ocijeniti da li je proces vrijedan daljeg ulaganja i implementacije, a top menadžment ima odgovornost da inicira i prati implementaciju programa prilagođenih potrebama specifičnih ključnih klijenata. (Millman & Wilson (1999.)). Razlog za ovo je ključna uloga top menadžmenta u određivanju važnosti programa upravljanja ključnim klijentima kao glavne strateške orijentacije kompanije. (Pardo, 1999).

Iako se proces može sastojati od teško mjerljivih elemenata kao što su odnos, povjerenje i komunikacija, potrebno je odrediti jasne ciljeve od kojih autor izdvaja:

- performanse klijenata;
- poslovni učinak;
- učinak tima zaduženog za ključne klijente;
- performanse projekta;
- učinak odnosa;
- zadovoljstvo klijenata;
- implementacija KAM-a.

Autor preporučuje da se u svrhu evaluacije samog procesa implementacije KAM programa kreira plan u fazama koji treba pratiti i na taj način identifikovati prepreke i uska grla procesa. Primjer jednog takvog plana je:

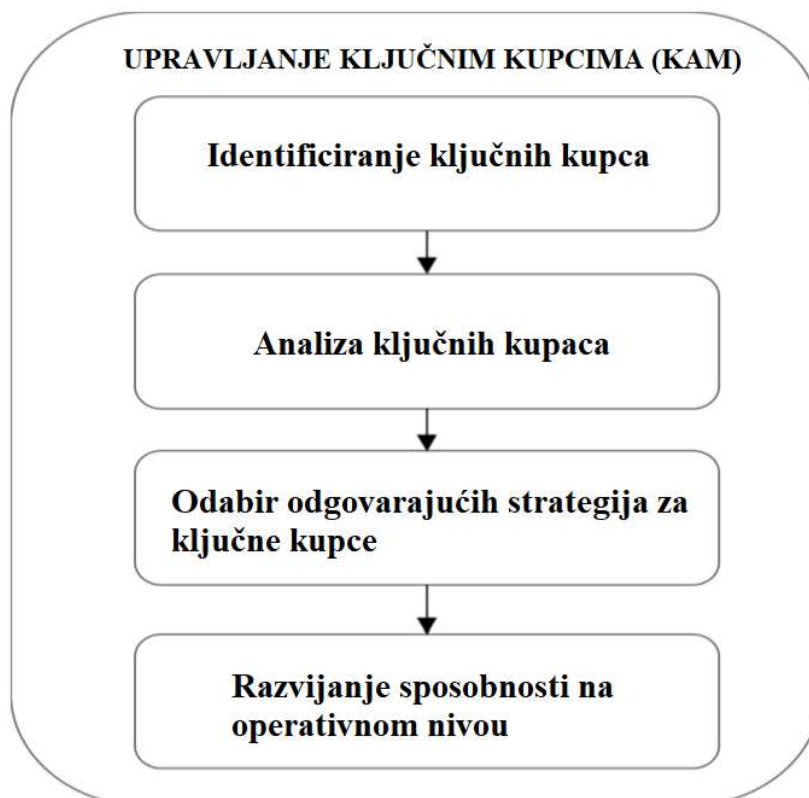
- **Faza I** - Analiza postojećeg stanja i procjena budućih alternativa.
- **Faza II** - Postavljanje ciljeva za KAM u skladu sa poslovnom strategijom, strateškim marketinški planovi i analiza segmentacije.
- **Faza III** - Identifikacija unutrašnjih prepreka, identifikacija vještina, sistema, organizacije i potrebnih resursa.

- **Faza IV** - Usklađivanje poslovanja, uključujući identifikaciju kritičnih faktora uspjeha.
- **Faza V** - Identifikacija ključnih klijenata i zaduženih timova.
- **Faza VI** - Programi obuke za nove vještine – razvojne staze.
- **Faza VII** - Implementacija novih sistema, organizacije i resursa.
- **Faza VIII** - Pripremiti individualne planove za ključne klijente, uključujući strategije ulaska, analiza pozitivnih uticaja i akcioni planovi.

Kako navodi isti autor proces implementacije Key Account Managementa karakteriziraju brojni sukobi, teškoće u komunikaciji i značajna kompleksnost. Implementacija upravljanja ključnim klijentima zbog toga zahtijeva mnogo napora i intenziteta koordinacije i to je dugotrajan i naporan proces. Kompanije bi trebale da prepoznaju troškove i benefite implementacije upravljanja ključnim klijentima prije odluke o implementaciji samog procesa (S. Wengler et al., 2006). Autori su u provedenoj studiji došli do zaključka da je od 35 ispitanika samo 3 izvršilo kalkulaciju troškova i benefita prije implementacije procesa KAM, pa se izvodi zaključak da je ovaj segment u praksi dosta zanemaren.

2.4.2. Koraci u izboru ključnih klijenata

Ojasalo (2000) predlaže četiri osnovna koraka kroz koje bi uspješan KAM trebao proći: identificiranje ključnih klijenata, analiziranje ključnih klijenata, odabir odgovarajućih strategija za ključne klijente i razvoj sposobnosti na operativnom nivou.



Slika 1 – Elementi KAM-a (Ojasalo 2001.)

- 1) **Identificiranje ključnih klijenta:** to je jedna od najvažnijih odluka u KAM-u, a također jedna od najranijih aktivnosti (Macdonald i Woodburn, 2007: str. 26). Za identifikaciju ključnih klijenata, kompanija treba da razmotri šta prvenstveno želi od klijenta. Važno je identificirati klijente koji mogu ispuniti trenutne ciljeve ili imaju potencijal da to učine u budućnosti. Na nivou kompanije to uključuje definisanje kriterija strateški važnih klijenata i identifikaciju postojećih i potencijalnih klijenata koji ispunjavaju ove kriterije sada i u budućnosti (Ojasalo, 2001: str.209).

- 2) **Analiza ključnih klijenata:** prema Ojasalu (2000)u ovom koraku analiziraće se proizvodi/usluge klijenta, ulazni podaci, interni lanac vrijednosti, tržište, dobavljači i ekonomska situacija. Takođe će biti analizirana historija odnosa sa ključnim klijentom, posebno sa fokusom na obim prodaje, profitabilnost, ulaganja i prilagodbe u međusobnom odnosu, ponašanje pri kupovini, razmjena informacija, posebne potrebe, učestalost kupovine i žalbe. Nadalje, važno je znati da li je klijent istovremeno i klijent konkurencije prodavca i kakva je pozicija kompanije među konkurencijom. Macdonald i Woodburn (2007: str. 200), istakli su da organizacije koje investiraju resurse u detaljnoj analizi potreba i procesa njihovih ključnih klijenata prolaze mnogo bolje u izgradnji dugoročnih profitabilnih odnosa.
- 3) **Odabir odgovarajućih strategija za ključne klijente:** u ovoj fazi će biti analizirane i odabrane alternativne strategije odnosa sa klijentima. Pri tome je važno razmotriti i trenutne i buduće prilike (Ojasalo 200: str.2011). Ključne klijente treba birati tako da su usklađeni sa korporativnom strategijom što će rezultirati velikim doprinosom njenom ostvarenju (McDonald i 2007: str. 84).
- 4) **Razvijanje sposobnosti na operativnom nivou:** Ovo je kontinuirani proces povezan sa evolucijom odnosa kroz poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, organizacionu strukturu koja zadovoljava potrebe naloga, veštinu menadžera ključnih naloga, razmjenu informacija, pouzdanost u očima računara i implementacijom odgovarajuće mehanizme i mjere za analizu i osiguranje ostvarenja cilja.

2.4.3. Organizacija upravljanja ključnim klijentima unutar kompanije

Macdonald i Woodburn (2007, str. 338) navode tvrdnju da je upravljanje ključnim klijentima u suštini inicijativa za prelazak kako eksterne tako i unutrašnje granice u organizaciji kompanije. Ukoliko taj prelazak granica ne bude uspješan, onda ova inicijativa ne opravdava troškove i predstavlja u svakom slučaju propuštenu priliku.

Po svojoj prirodi, KAM-u je potreban posvećeni rukovodilac prodaje ili Key account manager, ili tim za koordinaciju svakodnevne interakcije sa ključnim klijentima, a to ima značajne implikacije na organizacionu strukturu i procese (Millman i Wilson, 1995, str.17). Iz tog razloga bi kompanije mogle riješiti problem organizacije usvajanjem prikladnije strukture ili implementacijom procesa koji funkcionišu preko postojeće strukture.

Prilikom uvođenja organizacije KAM-a unutar kompanije jedno od prvih pitanja je da li aktivnosti KAM-a treba zadržati unutar prodajnog sektora ili postaviti kao poseban entitet na nivou generalnog menadžmenta (Millman i Wilson, 1995, str.17). Neke kompanije nemaju posebne organizacione jedinice za brigu o ključnim klijentima pa umjesto toga koriste svoje osoblje iz prodaje. Ovo možda ne zahtijeva dodatne administrativne troškove, ali pri tom se zanemaruje poseban tretman i vještine potrebne za pružanje usluga ključnim klijentima.

Prema Woodburn (2009, str. 33), pet grupa ljudi treba biti uključeno u KAM i oni definišu uspješnu primjenu KAM unutar kompanije. To su Menadžeri ključnih klijenata (KAM), KAM jedinica, KAM tim, povezane funkcije i viši menadžment.

A. Menadžeri ključnih klijenata (KAM)

Ključnim klijentima se dodeljuje menadžer, koji se često naziva menadžer ključnih klijenata, koji radi kao kontakt tačka između klijenta i kompanije (Woodburn 2009, str. 33)

Menadžeri ključnih klijenata snose odgovornost od strane korisnika za isporuku onoga što su obećali, tako da im je potreban proces dvosmjerne komunikacije s operativnim sektorima kompanije pomoću kojeg mogu informisati operativni sektor informacijama koje dobiju od klijenta, a operativni sektor može ih adekvatno informisati o dobrim i lošim performansama od strane kompanije (Macdonald i Woodburn, 2007: str. 239).

Menadžer ključnih klijenata ima dvije uloge: **implementaciju** poslovne strategije sa klijentom i **olakšavanje** te implementacije kroz izgradnju odnosa (Macdonald i Woodburn, 2007: str. 281).

Uloga implementacije je odlučivanje o tome šta bi se trebalo učiniti prema klijentu i osiguravanje realizacije te odluke. Implementacija zahtijeva odgovarajuće strategije i

planove, koji zavise od dubokog razumijevanja klijenta, pa se sve to može posmatrati kao dio efikasne implementacije.

Uloga olakšavanja implementacije uključuje razvijanje odnosa koji će omogućiti poslovnu strategiju. Ona nadilazi odnos s ključnom kontaktnom tačkom kod klijenta i zahtijeva odnose s drugim funkcijama unutar organizacije klijenta, tj. međufunkcionalne odnose.

Konkretno, Macdonald i Woodburn (2007: str. 239) identificirali su sljedeći skup aktivnosti koje menadžeri ključnih klijenata moraju učiniti:

- analiza ključnih klijenata, razvoj strategije i planiranja
- razvijanje odnosa sa klijentima
- razvoj poslovanja, iskorištavanje mogućnosti
- prodaja i pregovaranje (Workman et al. 2003: str. 10)
- pružanje obuke klijenata
- razvijanje internih odnosa
- pružanje informacija.

Menadžeri ključnih klijenata često nisu u poziciji da mogu da isporuče ono što klijent želi i što je obećano zbog pitanja strukture i vlasništva nad resursima (Macdonald i Woodburn, 2007: str. 317). Dakle, kako bi se uspješno uključio u druge funkcije unutar kompanije, menadžer ključnih klijenata treba da ima priznatu i prihvaćenu ulogu koja mu/joj omogućava da prikupi resurse potrebne za implementaciju plana za klijenta.

B. KAM jedinica

Ovo je zasebna grupa menadžera ključnih klijenata koji rade paralelno jedni s drugima za različite ključne klijente (Woodburn, 2009: str. 33).

C. KAM tim

Uključuje ljude na različitim funkcijama ili lokacijama koji su djelimično ili u potpunosti posvećeni ključnom klijentu i podržavaju menadžera ključnih klijenata u izvršavanju strategije za klijenta (Woodburn, 2009: str. 33). Oni ljudi koji su redovno uključeni u rad sa

klijentima trebali bi postati dio KAM tima. KAM timovi su stalne grupe ljudi sa konzistentnim članstvom, koji rade zajedno oko određenog klijenta ili vrlo malog broja klijenata (Macdonald i Woodburn, 2007: str. 296-297).

Identificirano je osam faktora uspjeha KAM timova: definirana organizacija, definirane uloge i ciljevi tima, dobri kanali komunikacije, razmjena ideja i znanja, podrška višeg menadžmenta, lokalno osnaživanje, razumijevanje klijenata i povjerenje (Macdonald i Woodburn, 2007: str.304).

D. Povezane funkcije

Odjeljenja koja ugošćuju članove KAM tima ili na drugi način rade s poslovanjem ključnog klijenta kako bi ispunili očekivanja (Woodburn 2009, str. 33).

E. Viši menadžment tim/Odbor

Sastoji se od odbora ili drugog višeg tima koji upravlja kompanijom ili SBU općenito (Woodburn, 2009: str. 33). Viši menadžment je odgovoran za niz procesa u uspješnom upravljanju ključnim klijentima (Macdonald Woodburn, 2007: str. 238)

2.5. Efektivnost upravljanja ključnim klijentima

2.5.1. Dimenzije upravljanja ključnim klijentima

KAM predstavlja važnu marketinšku strategiju kojom identifikujemo, biramo, analiziramo i upravljamo najvažnijim klijentima za našu kompaniju (Župančić, 2008).

Problem kojim se bavi ovaj rad je ispitivanje determinanti efektivnosti upravljanja ključnim klijentima. Različiti istraživači su identifikovali dimenzije koje određuju efektivnost KAM-a i na osnovu toga formirali svoje modele kojim opisuju ovaj fenomen.

Predmet ovog rada je ispitivanje determinanti efektivnosti upravljanja ključnim klijentima na primjeru kompanije Octapharma na osnovu modela koji je razvio Župančić (2008.).

Župančić je razvio pet dimenzija KAM-a:

- 1. strategija,**
- 2. rješenje,**
- 3. ljudi,**
- 4. menadžment i**
- 5. skrining.**

“**Strategija**” - Obuhvata aktivnost analize informacija o ključnim klijentima i konkurentima koji su vezani za istog ključnog klijenta. To vodi ka realizaciji strategije pristupa odnosu ka ključnom klijentu.

Strategija se odnosi na specifične izbore koje će kompanija napraviti da postigne željeni rezultat, Kruger (2011.). Prema tome, strategija je sredstvo kojim se ostvaruju ciljevi kompanije koji su postavljeni konceptom KAM-a. U Župančićevom modelu, strategija pokriva obe specifične strategije, jednu za odabranog ključnog klijenta i drugu koja se fokusira na KAM u okviru ukupne korporativne strategije. Upravljanje ključnim klijentima zahtijeva od kompanije da isporuči prilagođene, inovativne strategije pojedinačnim klijentima (Macdonald i Woodburn, 2007). Župančić (2008) je definisao „strategiju“ kao dimenziju KAM-a koja predstavlja analizu informacija o ključnim klijentima i konkurentima

koji su u kontaktu sa istim ključnim klijentom, a zatim, na bazi toga, slijedi formiranje strategije. Prema Krugeru (2011.), KAM strategija se bavi načinom na koji kompanija opslužuje svog ključnog klijenta, kako se vrši odabir ključnih klijenata i kako menadžment integriše i podržava KAM unutar kompanije. Istakao je da strategija ulaganja u vlastite kompetencije, znanje o klijentima i odnose sa njima određuju efektivnost KAM-a.

Prema Jonesu (2000.), za ciljeve postavljene unutar KAM programa, strategije se mogu fokusirati na:

- Renoviranje proizvoda/usluga
- Revidiranje cijena
- Promocija ponuda ključnim klijentima na drugačiji način
- Promjena ili proširenje prodajnih mjesta i načina distribucije
- Nabavka dodatnih resursa

Ukratko, korporativni KAM strateški plan, prilagođene i/ili inovativne strategije, ulaganja u znanje i odnose sa ključnim klijentima, te marketinške strategije vezane za promjene na proizvodu, prilagođavanja cijena i mjesto prodaje određuju efektivnost KAM-a. Ova tvrdnja je ispitana u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

“Rješenje” - Prema Župančiću (2008) dimenzija “rješenje” uključuje analizu posebnih potreba ključnih klijenata u pogledu raspona proizvoda i usluga, trenutnih proizvoda i usluga koje im se isporučuju, a zatim realizacija prilagođenog i/ili inovativnog rješenja (proizvoda i usluga) u svrhu dodavanja vrijednosti u skladu sa potrebama klijenata. Kompanije zahtijevaju konzistentnost u svim oblastima odnosa sa drugom kompanijom uključujući programe i usluge podrške, ugovore i cijene.

Dimenzija “rješenje” počinje s jasnim razumijevanjem potreba kupaca i zahtjevima vezanim za proizvode i ponudom prilagođenih i inoviranih rešenja (Župančić, 2008). Jones (2000.) je predložio sljedeće procese za pružanje rješenja ključnim klijentima:

- Ispitajte probleme - postavljajte pitanja koja istražuju poteškoće i nezadovoljstva ključnih klijenta u područjima gdje proizvod/usluga može pomoći.
- Procijenite koliko to problem košta ključne klijente u finansijskom smislu.

- Dajte prioritet poslovnim problemima – koliki je to problem za njih?
- Uspostavite akcije u vezi sa svakim problemom.
- Predstavite rješenje problema.

Klijenti traže poslovna rješenja (ponude) koja su primjenjiva, primjerena i pristupačna. Prema Baddaru i Brennan-u (2009), posao KAM-a je da riješi sve probleme koje klijent ima, da deluje kao konsultant, a ne kao prodavac, da stvori potrebu kod klijenta, da predloži klijentu poslovne ideje koje predstavljaju poslovna rješenja. Originalni KAM može doseći duboko unutar kompanije klijenta i osmisliti takvu vrstu širine ponude i inovacije koje su ključne i koje ti ključni klijenti traže (McDonalds i Woodburn, 2007, str. 28).

Dakle, što je veći kapacitet kompanije za isporuku adekvatnih rješenja i tretmana, KAM pristupi će biti uspješniji. Ova tvrdnja je ispitana u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

“**Ljudi**” – Prema Župančiću (2008), ova dimenzija odnosi se na postojeće osoblje uključeno u odnose sa ključnim klijentima i njihove lične potrebe, vještine, programe ličnog razvoja, karijere i slično. Kompetencije su neophodne za realizaciju i isporuku rješenja ključnim klijentima. Autor navodi, a prenosi od Weeks and Stevens, (1997), da su ljudi ključni faktor u uspjehu programa upravljanja ključnim klijentima. Osim toga, Lacoste (2010) ističe da međuljudski odnos predstavlja osnovnu vrijednost upravljanja ključnim klijentima. Kako ističu M. D. Steward et al. (2009) uspješne osobe u prodaji će napraviti detaljniju procjenu zahtjeva klijenata što uključuje dimenzije vezane za klijenta kao što je kultura organizacije, preferencija i osobine ličnosti ključnih donosioca odluka sa kojima će članovi tima komunicirati, kao kao i ključne momente u historiji odnosa klijent-prodavac.

Profil vještina i kvaliteta idealnog menadžera ključnih klijenata koji ispunjavaja očekivanja i svoje kompanije i klijenata navode autori Badder i Brennan (2009), a prenose od McDonalds & Rogers (1998: str. 120). Ove vještine i kvaliteti podijeljeni su u četiri kategorije: lični kvaliteti, poznavanje predmeta prodaje, vještine razmišljanja i menadžerske vještine. Integritet, otpornost (upornost), prodaja (pregovaranje) i dopadljivost su elementi ličnih kvaliteta. Poznavanje predmeta prodaje obuhvata poznavanje proizvoda, razumijevanje poslovnog okruženja (tržišta), finansijsko znanje, kompjuterska pismenost i jezici (kulturalna znanja). Kreativnost (fleksibilnost, strateško razmišljanje), planiranje, pomicanje granica (npr. sposobnost gledanja iz različitih perspektiva) su podskup vještine

razmišljanja. Komunikacijske vještine, vještine vođenja, kredibilitet i administrativne vještine su podkategorije menadžerskih vještina.

Iz tog razloga, lične vještine osoblja (menadžer ključnih klijenata, regionalni i visoki menadžeri, te ostali članovi unutar odjeljenja KAM-a), poznavanje proizvoda, kompenzacije, beneficije i karijerni programi kompanije, zahtjevi za kompetentnošću, proces zapošljavanja i selekcije i treninzi osoblja određuju efektivnost KAM-a. Ova tvrdnja je ispitana u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

“Menadžment” – Aspekti strukture, procesa i koordinacije definisani su pod ovom dimenzijom po Župančiću (2008.). Ona predstavlja analizu trenutnih načina rada sa ključnim klijentima, trenutnih ciljeva i liderskih pristupa ljudi uključenih u odnos sa ključnim klijentima. Njom se postiže i shvatanje procesa koji su neophodni za uspješno opsluživanje ključnih klijenata i koordinacija struktura i resursa unutar sopstvene kompanije. Prema Krugeru (2011.), to uključuje procese potrebne za upravljanje ključnim klijentima, internu koordinaciju resursa, formaliziranje struktura i politika nagrađivanja za ključno osoblje. Workman et al. (2003) je takođe utvrdio da je odnos između involviranosti visokog menadžmenta i efektivnosti KAM-a značajna. Najviši rukovodioci moraju biti posvećeni upravljanju najvažnijim klijentima kompanije (Guesalaga, 2014).

Općenito, uključenost višeg menadžmenta, podrška, posvećenost, liderski pristup, sposobnost motivacije osoblje, sposobnost alociranja i koordinacije resursa, formalizacija organizacionih struktura, procesi i odnos sa ključnim klijentima utiču na efektivnost KAM-a. Ova tvrdnja je ispitana u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

“Skrining” – Posljednja dimenzija koju definiše Župančić (2008.) je skrining koji se odnosi na znanje, informacije i podatke. Ona predstavlja analizu postojećih pristupa mjerenju uspjeha KAM aktivnosti i postojećih alata za podršku KAM procesu. Predstavlja razumijevanje mjerenja uspjeha KAM-a prema različitim kriterijima i korporativnog učenja zasnovanog na iskustvima KAM-a. Skrining se bavi sistemima mjerenja efektivnosti KAM-a, upravljanjem znanjem, alatima za podršku efektivnosti i protokom informacija. Prema Krugeru (2011.), skrining uključuje procese i sistemske zahtjeve za mjerenje napretka KAM-a, zaštitu znanja i sistema izvještavanja.

Dakle, standardni kriteriji odabira ključnih klijenata, KAM sistemi mjerenja profitabilnosti, sistemi mjerenja zadovoljstva ključnih klijenata, procjena učinka ključnih klijenata, postojanje pratećih alata i sredstava protoka informacija određuju efektivnost KAM-a. Ova tvrdnja je ispitana u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

2.5.2. Konceptualizovani eksterni faktori upravljanja ključnim klijentima

KAM nije pod uticajem samo gore navedenih internih ili organizacionih faktora, nego na njega utiču i vanjski faktori (Homburg et al., 2002). Ovo su faktori koji utiču na jačina veze između organizacionih faktora i efektivnosti KAM-a. To uključuje konkurente, državu, kulturu, tehnologiju i privredu (Ihsan, 2011.).

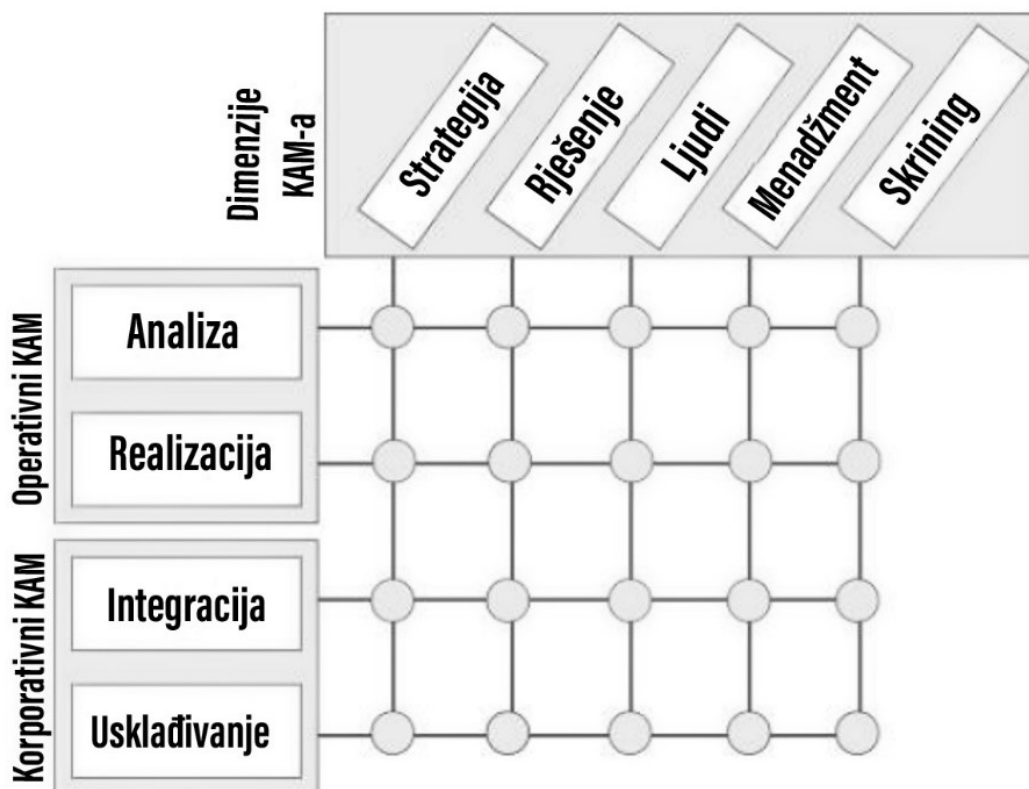
Za potrebe ovog istraživanja postavili smo pitanje da li je kultura dimenzija koja utiče na vezu između organizacionih faktora i efektivnosti KAM-a. Ostali faktori se namjerno isključuju, pretpostavljajući da njihov učinak nije veliki u okviru našeg istraživanja.

“Kultura” - Kultura klijenta predstavlja njegovo poslovno (marketinško) znanje, vrijednosti i stavove, manire i običaje, materijalne elemente, obrazovanje i socijalne elemente. Ovi elementi mogu imati veliki uticaj na niz važnih pitanja vezanih za upravljanje ključnim klijentima, uključujući i način na koji odnosi počinju i kako se razvijaju, interakcije kompanije i klijenta, poslovne mreže, poslovne pregovori, proces donošenja odluka o kupovini od strane klijenta, stilove prodaje, lični i institucionalni kredibilitet i upravljanje prodajnim snagama (Ihsan, 2011.).

Ove tvrdnje su ispitane u okviru istraživačkih pitanja koja smo postavili u ovom radu.

2.5.3. Operativni i korporativni KAM i drugi modeli

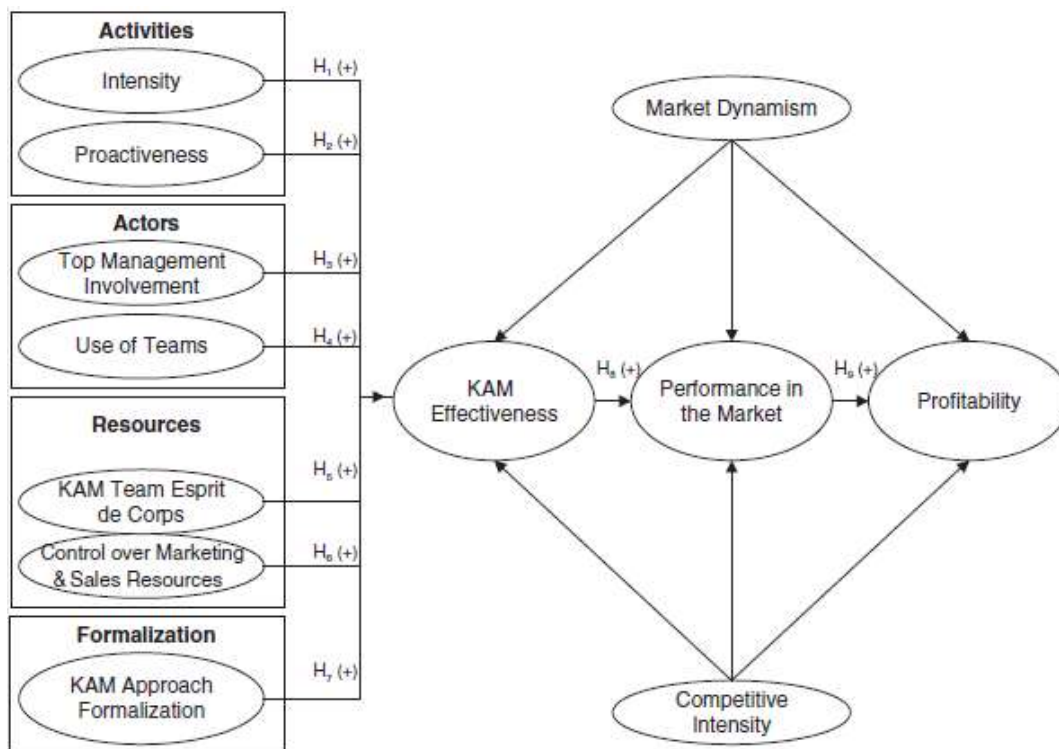
Kako navodi autor, a prenosi od Ojasalo (2001, p. 199), uspješan KAM zahtijeva adekvatno upravljanje kako na organizacionom tako i na individualnom nivou. Iz ovoga proizilazi diferenciranje između operativnog i korporativnog KAM-a, međutim oba navedena nivoa KAM-a mogu se direktno povezati sa navedenih 5 dimenzija što čini osnovnu strukturu okvira KAM-a prema Župančiću, a prikazano na slici 1.



Slika 1 – Struktura okvira KAM-a (Župančić, 2008.)

Pošto model koji je razvio Župančić nije jedini, kao komparaciju navešćemo i drugi model dimenzija KAM-a koji su razvili Workman et al. (2003). Autori navode četiri dimenzije KAM-a: **aktivnosti, akteri, resursi i formalizacija**. Ove dimenzije su hipoteze u svrhu objašnjavanja efektivnosti KAM-a u datom modelu.

Struktura navedenog modela dimenzija KAM-a koji su razvili Workman et al. (2003). a u kojem se navode četiri dimenzije KAM-a: aktivnosti, akteri, resursi i formalizacija u odnosu na dinamiku tržišta i kompetitvost te njihov utiaj na efektivnost KAM-a, profitabilnost i učinak na tržištu, data je na slici 2.



Slika 2 – Interorganizacijske determinante efektivnosti upravljanja ključnim klijentima – konceptualni model (Workman, 2003.)

2.5.4. Determinante efektivnosti upravljanja ključnim klijentima

Navedeni okvir može se koristiti kao alat za procjenu kompanija tj. može se koristiti za procjenu determinanti efektivnosti postojećeg načina rada sa strateški važnim klijentima. Time će kompanija dobiti potpuni pregled relevantnih aspekata i može identifikovati prostor za unapređenje i postojeće uspješne prakse. Osim ovoga ovaj okvir dimenzija KAM-a može se koristiti u svrhu konceptualizacije KAM programa unutar kompanije gdje svaki od navedenih elemenata sadrži detaljne procese koji mogu pomoći menadžerima u cjelokupnom procesu upravljanja ključnim klijentima.

3. PLAN, METODOLOGIJA I REZULTATI SITRAŽIVANJA

Ovo poglavlje razmatra istraživački plan i metode koje se koriste za dobijanje odgovora na postavljena istraživačka pitanja rada. Na ovom mjestu se predstavlja vrsta istraživanja, kao i izvor podataka i procedura njihovog prikupljanja.

Drugi dio ovog poglavlja odnosi se na analizu podataka prikupljenih korištenjem odgovarajućih statističkih tehnika spomenutih u prvom dijelu ovog poglavlja. Ovdje se bavimo istraživačkim pitanjima postavljenim u prvom poglavlju i testiramo pitanja postavljena na osnovu literature u drugom poglavlju.

U prvom dijelu ovog poglavlja prikazane su demografske karakteristike ispitanika. Drugi dio je glavni dio poglavlja koji analizira podatke prikupljene korištenjem strukturiranih pitanja. Konačno, podaci prikupljeni korištenjem otvorenih pitanja biće analizirani kako bi se ocijenila praksa implementacije KAM-a u kompaniji Octapharma.

3.1. Plan i metodologija istraživanja

3.1.1. Metodologija

U ovom radu koristio se mješoviti istraživački dizajn koji obuhvata kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i analize podataka. Kvantitativni i kvalitativni podaci (mješovito) mogu se prikupiti korištenjem raznih tehnika kao što su upitnici, intervjui, zapažanja, dokumenti (interni ili eksterni), podaci trećih strana ili bilo koja njihova kombinacija. U tom smislu, ako kao osnovu za istraživanje koristimo visoko strukturirani anketni upitnik, namijenjen za prikupljanje kvantitativnih podataka, može se ostaviti malo prostora za prikupljanje podataka iz nekoliko otvorenih pitanja kao izvora kvalitativnih podataka koji mogu generisati neočekivana saznanja koja inače ne bi mogli uvidjeti samo iz kvantitativnih podataka (Bhattacharjee, 2012).

3.1.2. Prikupljanje podataka

Empirijsko istraživanje kojim se nastojalo utvrditi, da li, na koji način i u kojoj mjeri dimenzije (strategija, rješenje, ljudi, menadžment, skrining, te kultura) utiču na efektivnost upravljanje ključnim klijentima (u nastavku KAM) u kompaniji Octapharma, obavljeno je u

martu 2023. godine. Primarni podaci su prikupljeni putem direktnog prigodnog ispitivanja (anketiranja) ispitanika. Ciljna populacija za ovo istraživanje sastoji se od ukupno 41 osobe koje obnašaju pozicije unutar kompanije Octapharma u odjelu marketinga i prodaje za teritorij centralne i istočne Evrope i regije Balkana, u različitim zemljama. Anketiranje ispitanika je obavljeno usmeno, uz kreiranje upitnika u fizičkoj formi. Tokom mjerenja stavova ispitanika, vodilo se računa o njihovoj dostupnosti, tj. istima je upitnik prosljeđen tokom godišnjeg sastanka kompanije Octapharma. Također, vodilo se računa o njihovog anonimnosti (privatnosti), kako bi se došlo do što iskrenijih i objektivnijih stavova (odgovora), što za posljedicu ima relevantnije i reprezentativnije rezultate istraživanja.

Kao glavni instrument mjerenja stavova ispitanika (prikupljanja primarnih podataka), korišten anketni upitnik koji je obuhvatio 3 cjeline. Upitnik je izabran kao sredstvo prikupljanja podataka zbog svoje ekonomičnosti u smislu vremena, napora i cijene provođenja istraživanja, dok je s druge strane pogodan za prikupljanje standardiziranih odgovora i neutrališe ispitivačku pristrasnost koja može da naruši legitimnost i pouzdanost procesa prikupljanja podataka (Bhattacharjee, 2012). Osnovna struktura upitnika preuzeta je iz ranijih radova.¹ Konceptualni model koji čini osnovu upitnika je zasnovan na KAM okviru koji je razvio Župančić (2008). Župančić je u svom okviru identifikovao pet dimenzija KAM-a: strategiju, rješenje, ljudi, menadžment i skrining. Tvrdnja autora je da ukoliko kompanija bolje ispunjava svaku od navedenih dimenzija, bolja je i efektivnost njenog KAM programa.

Upitnik se sastoji od tri dijela. Prvi dio odnosi se na informacije o samom ispitaniku koje obuhvataju nivo obrazovanja, poziciju unutar kompanije i vremenski period obnašanja pozicije.

Drugi dio upitnika korišten je za mjerenje dimenzija KAM-a (strategija – 7 stavki, rješenje – 5 stavki, ljudi – 5 stavki, menadžment – 10 stavki, skrining – 8 stavki, te kultura – 3 stavke), i stepena efektivnosti KAM-a (6 stavki) u kompaniji Octapharma. Važno je naglasiti da su navedenim slučajevima, korištene standardizirane petostepene Likertove skale (uz

¹ *1. Determinants of Key Account Management Effectiveness: The Case of Ethio Telecom, Dires Abebe (2014.)*

ponuđene odgovore ispitanicima: 1 ili „potpuno se ne slažem“, 2 ili „ne slažem se“, 3 ili „nemam stav“, 4 ili „slažem se“, te 5 ili „potpuno se slažem“). Uzimajući u obzir da se radi o skalama koje sadrže 3 ili više stavki, u nastavku je provedena analiza pouzdanosti tj. interene homogenosti stavki.

Ovaj dio upitnika treba da odgovori na prva tri istraživačka pitanja.

Treći dio upitnika se sastoji od otvorenih pitanja sa ciljem prikupljanja kvalitativnih podataka u vezi same implementacije KAM-a unutar kompanije Octapharma. Ovom metodom biće testirana empirijska primjena konceptualnog modela efektivnosti KAM-a razvijenog od strane Župančić (2009.) na primjeru kompanije Octapharma. Ovaj dio upitnika treba da odgovori na četvrto istraživačko pitanje.

3.1.3. Ispitivanje pouzdanosti (Cronbach Alfa)

Pouzdanost se odnosi na kvalitet postupka mjerenja koji osigurava reproducibilnost i tačnost. Za upitnik se kaže da je pouzdan ili dosljedan ako donosi isti rezultat kada ga koristimo višestruko puta (Bhattacharjee 2012). Budući da smo koristili upitnik sa višestrukim stavkama, stepen do kojeg ispitanici ocjenjuju te stavke na sličan način ili „interna homogenost“ procijenjena je nakon provođenja upitnika uključivanjem svih stavki.

Dobijeni rezultati analize pouzdanosti (Cronbach Alfa) determinanti KAM-a, su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 1. Pouzdanost skala za mjerenje determinanti KAM-a

Skale (ukupno α)	Stavke	α nakon brisanja stavke
Strategija ($\alpha = 0.662$)	Posjedovanje strateškog plana upravljanja ključnim klijentima (KAM) važno je da bi KAM bio efikasan	0.587
	Prilagođene i/ili inovativne strategije za pojedinačne ključne klijente čini KAM efektivnim	0.534
	Promjene proizvoda/usluga kako bi se zadovoljile potrebe ključnih klijenata su od vitalnog značaja za efektivnost KAM-a	0.370
	Mislim da je prilagođavanje cijena važno da bi KAM bio efektivan	0.626
	Promovisanje usluga ključnim klijentima pomaže efektivnosti KAM-a	0.532
	Promjena ili proširenje mjesta prodaje čini KAM efektivnim	0.662
	Ulaganje u znanje i odnose ključnih klijenata može značajno odrediti efektivnost KAM-a	0.641
Rješenje ($\alpha = 0.682$)	Mislim da identificiranje i analiza posebnih potreba i problema ključnih klijenata pomaže KAM-u da bude efektivan	0.630

	Prilagođena i/ili inovativna rješenja (usluge) ključna su za postizanje efektivnosti KAM-a	0.639
	Kapacitet rješavanja problema i nezadovoljstva klijenata određuje uspjeh pristupa KAM-a	0.686
	Vrijeme potrebno da odgovorimo na zahtjeve/probleme naših ključnih klijenata utiče na uspjeh KAM-a	0.584
	Pružanje primjenjivih i odgovarajućih rješenja je odlučujući faktor efektivnosti KAM-a	0.616
Ljudi ($\alpha = 0.620$)	Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	0.554
	Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	0.637
	Programi kompenzacija, beneficija i karijere utiču na učinak ophođenja ključnim klijentima	0.561
	Zahtjevi za kompetencijom, proces zapošljavanja i odabira rukovodilaca prodaje utječu na pristup KAM-a	0.541
	Obuke pomažu u boljem ophođenju i tretiranju ključnih klijenata	0.521
Menadžment ($\alpha = 0.749$)	Mislim da je učešće višeg rukovodstva u aktivnostima i odlukama KAM-a od suštinskog značaja za efektivnost KAM-a	0.726
	Podrška višeg menadžmenta je važna za efektivnost KAM-a	0.736
	Posvećenost višeg rukovodstva je važna za efektivnost KAM-a	0.733
	Formalizacija organizacione strukture KAM-a određuje njegovu efektivnost	0.723
	Liderski pristup menadžmenta određuje efektivnost KAM-a	0.726
	Odnos sa ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	0.748
	Dizajniranje procesa za upravljanje ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	0.707
	Sposobnost uprave da dodijeli potrebne resurse (budžet, vrijeme, osoblje) ključna je za funkcionisanje KAM-a	0.724
	Sposobnost menadžmenta da koordinira resurse određuje efektivnost KAM-a	0.709
	KAM će biti efektivan ako menadžment motiviše osoblje	0.755
Skrining ($\alpha = 0.804$)	Standardni kriteriji za odabir ključnih klijenata su važni za uspjeh KAM-a	0.761
	Profitabilnost KAM-a treba redovno procjenjivati	0.806
	Treba mjeriti zadovoljstvo ključnih klijenata	0.782
	Treba mjeriti učinak/profitabilnost ključnih klijenata	0.793
	Mislim da bi klijenti odabrani za poseban tretman (kao ključni klijenti) trebali biti oni koji mogu dati superioran prinos	0.765
	Mislim da portfolio (grupu ključnih klijenata) treba pregledati i da je važno poništiti izbor nerentabilnog	0.771
	Postojanje pomoćnih alata određuje efektivnost KAM-a	0.778
	Tok informacija do ključnih klijenata određuje efektivnost KAM-a	0.794
Kultura ($\alpha = 0.750$)	Poslovno znanje naših ključnih klijenata utiče na efektivnost KAM-a	0.558
	Obrazovanje naših ključnih klijenata uticalo je na efektivnost KAM-a	0.798
	Stavovi i vrijednosti naših ključnih klijenata određuju efektivnost KAM-a	0.639

Izvor: upitnik

Na osnovu dobijenih rezultata analize pouzdanosti, možemo zaključiti da skale za mjerenje determinanti KAM-a u kompaniji Octapharma, imaju zadovoljavajući stepen pouzdanosti ili interne homogenosti stavki ($\alpha > 0.600$), i to konkretno: strategija (7 stavki, $\alpha = 0.662$), rješenje (5 stavki, $\alpha = 0.682$), ljudi (5 stavki, $\alpha = 0.620$), menadžment (10 stavki, $\alpha = 0.749$), skrining (8 stavki, $\alpha = 0.804$), te kultura (3 stavke, $\alpha = 0.750$).

Također, dobijeni rezultati analize pouzdanosti (Cronbach Alfa) efektivnosti KAM-a, su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje efektivnosti KAM-a

Skala (ukupno α)	Stavke	α nakon brisanja stavke
Efektivnost KAM-a ($\alpha = 0.847$)	Mislim da je efektivan KAM ključan za postizanje međusobnog povjerenja sa ključnim klijentima	0.840
	Mislim da efektivan KAM pomaže da se osigura razmjena informacija sa ključnim klijentima	0.807
	Mislim da je efektivan KAM ključan za sticanje reputacije kod ključnih klijenata	0.805
	Mislim da je efektivan KAM ključ za uspjeh u odnosima s ključnim klijentima	0.835
	Efektivan KAM može smanjiti nesuglasice s ključnim klijentima	0.809
	Efektivan KAM pomaže u postizanju prodajnih ciljeva i zadataka	0.831

Izvor: upitnik

Na osnovu dobijenih rezultata analize pouzdanosti, možemo zaključiti da skala za mjerenje efektivnosti KAM-a u kompaniji Octapharma, imaju zadovoljavajući stepen pouzdanosti interne homogenosti stavki (6 stavki, $\alpha = 0.847$).

3.1.4. Način prikupljanja podataka

Nakon kratkih uputstava, upitnik je podijeljen u fizičkoj formi svim prisutnim ispitanicima tokom godišnjeg sastanka kompanije Octapharma. Ispitanici su imali odgovarajuće vrijeme da popune upitnik i vrate ga u fizičkoj formi.

3.1.5. Način obrade i analize podataka

Zbog već navedenog načina i vrste prikupljenih podataka, provela se kvalitativna i kvantitativna analiza podataka.

Kvalitativna analiza podataka dobijenih iz otvorenih pitanja interpretirana je analizom sadržaja i deskriptivnom statistikom.

Kvantitativni podaci dobijeni iz struktuiranog upitnika analizirani su u skladu sa ciljevima rada korištenjem različitih statističkih metoda. Korištenjem SPSS programa provela se deskriptivna statistička analiza koja obuhvata **učestalost i aritmetičku sredinu**, da bi se opisale demografske informacije, i da bi se analizirala važnost svake od dimenzija onako kako su ih ocijenili ispitanici i da bi se prema tome utvrdila **normalna distribucija**.

Koristila se **korelacija** da se istraži povezanosti nezavisnih varijabli (strategija, rješenje, ljudi, menadžment, skrining, i kultura) sa zavisnom varijablom (efektivnost KAM-a). Ovim je obrađeno drugo istraživačko pitanje.

Za analizu je korištena i **višestruka linearna regresija** da se istraži uticaj svakog faktora na efektivnost KAM-a. Ovaj dio se odnosi na naše treće istraživačko pitanje.

Time su sva postavljena istraživačka pitanja obrađena i testirana.

3.1.6. Karakteristike uzorka

Predmetni uzorak je obuhvatilo 41 ispitanika tj. aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma iz odjela marketinga i prodaje za teritorij centralne i istočne Evrope i regije Balkana (u različitim zemljama). U nastavku su deskriptivno, tabelarno i grafički prezentirane njihove karakteristike: nivo obrazovanja, poziciju unutar kompanije i vremenski period obnašanja pozicije.

Pozicije koje će biti obuhvaćene ovim istraživanjem su: menadžer (KAM i nivo države), menadžer (regionalni nivo), visoki menadžer i drugo (projekt menadžer i sl.). Raznolikost funkcija i internacionalni karakter ciljne populacije rezultira boljim uvidom u shvatanje koncepta KAM i dimenzija koje utiču na efektivnost KAM unutar same kompanije.

3.2. Rezultati istraživanja i odgovori na istraživačka pitanja

U ovom poglavlju ćemo analizirati i diskutovati o podacima prikupljenim korištenjem odgovarajućih statističkih tehnika pomenutih u trećem poglavlju. Ono se bavi istraživačkim pitanjima postavljenim u prvom poglavlju i testira ih na osnovu literature u drugom poglavlju. Prvi dio ovog poglavlja prikazuje demografske karakteristike ispitanika. Drugi dio je glavni dio poglavlja koji analizira podatke prikupljene korištenjem strukturiranih

pitanja. Konačno, podaci prikupljeni korištenjem otvorenih pitanja biće analizirani kako bi se procijenila praksa implementacije KAM u kompaniji Octapharma.

3.2.1. Karakteristike ispitanika

U ovom dijelu sumiramo demografske karakteristike ispitanika kao što su obrazovanje, funkcija u kompaniji i radno iskustvo.

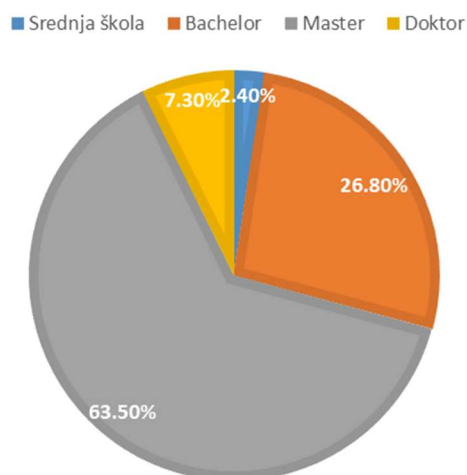
3.2.2. Nivo obrazovanja ispitanika

Od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma) iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 26 ili 63,50%) ima završen master. Diplomom bachelora ima 11 ispitanika ili 26,80%, dok njih 3 ili 7,30% ima završen doktorat. Jedan ispitanik u uzorku ima srednju stručnu spremu. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Tabela 3. – Nivo obrazovanja ispitanika

Nivo obrazovanja	Ispitanici	
	N	%
Srednja škola	1	2,40
Bachelor	11	26,80
Master	26	63,50
Doktor	3	7,30
UKUPNO	41	100,00

Izvor: upitnik



Grafikon 1. - Nivo obrazovanja ispitanika

3.2.3. Pozicija ispitanika unutar kompanije

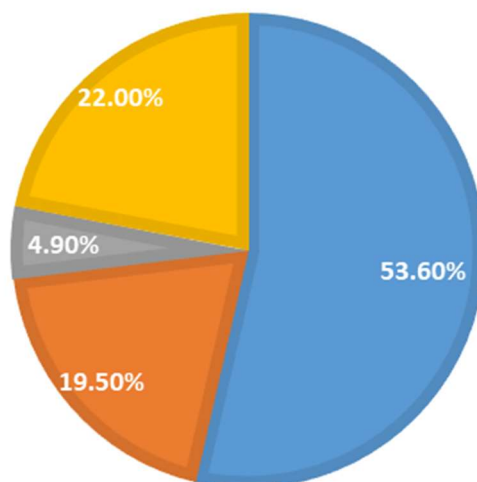
Od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma) iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 22 ili 53,60%) nalazi se na poziciji Key Account Managera i menadžera na funkciji unutar jedne države. Na poziciji regionalnog menadžera nalazi se 8 ispitanika ili 19,50%, dok njih 9 ili 22% ima neku drugu poziciju (projekt menadžer i sl.). Dva ispitanika u uzorku se nalaze na poziciji visokog menadžmenta unutar kompanije koji su zaduženi za regije koje sačinjava više država, te članovi centralne uprave kompanije. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljani tabelarno i grafički.

Tabela 4. - Pozicija ispitanika unutar kompanije

Pozicija unutar kompanije	N	%
Menadžer (KAM i nivo države)	22	53,60
Menadžer (regionalni nivo)	8	19,50
Visoki menadžer	2	4,90
Drugo (projekt menadžer...)	9	22,00
UKUPNO	41	100,00

Izvor: upitnik

■ Menadžer (KAM i nivo države) ■ Menadžer (regionalni nivo)
 ■ Visoki menadžer ■ Drugo (projekt menadžer...)



Grafikon 2. - Pozicija ispitanika unutar kompanije

3.2.4. Vremenski period obnašanja pozicije ispitanika

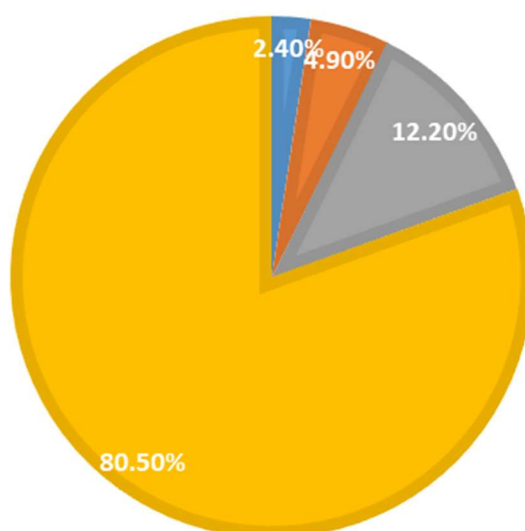
Kada je u pitanju radno iskustvo i vremenski period obnašanja pozicije unutar kompanije Octapharma ispitanici su imali izbor između 4 kategorije i to: < od 1 godine, 1-2 godine, 2-3 godine i \geq 3 godine. Od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma) iz predmetnog uzorka najviše ispitanika je odgovorilo da je u kompaniji duže od tri godine (80,50%), zatim su tu oni sa radnim stažom unutar kompanije u trajanju od 2-3 godine (12,20%), a onda slijede početnici sa stažom od 1-2 godine (4,90%) i oni koji su tu godinu dana i manje (2,40%). Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljani tabelarno i grafički.

Tabela 5. - Vremenski period obnašanja pozicije

Vremenski period obnašanja pozicije	N	%
< od 1 godine	1	2,40
1-2 godine	2	4,90
2-3 godine	5	12,20
≥ 3 godine	33	80,50
UKUPNO	41	100,00

Izvor: upitnik

■ < 1 godine ■ 1-2 godine ■ 2-3 godine ■ > 3 godine



Grafikon 3. Vremenski period obnašanja pozicije ispitanika

3.2.5. Deskriptivna analiza – aritmetička sredina i standardna devijacija

Prilikom mjerenja stepena zastupljenosti determinanti KAM-a (strategija, rješenje, ljudi, menadžment, skrining, te kultura) unutar kompanije Octapharma, korištene su standardizirane petostepene Likertove skale (uz ponuđene odgovore ispitanicima: 1 ili „potpuno se ne slažem“, 2 ili „ne slažem se“, 3 ili „nemam stav“, 4 ili „slažem se“, te 5 ili „potpuno se slažem“). U nastavku su prezentirani rezultati deskriptivne analize, koji se odnose na frekvenciju pojedinačnih odgovora, vrijednosti aritmetičke sredine (AS) i standardne devijacije (SD) za pojedinačne stavke i predmetne determinante.

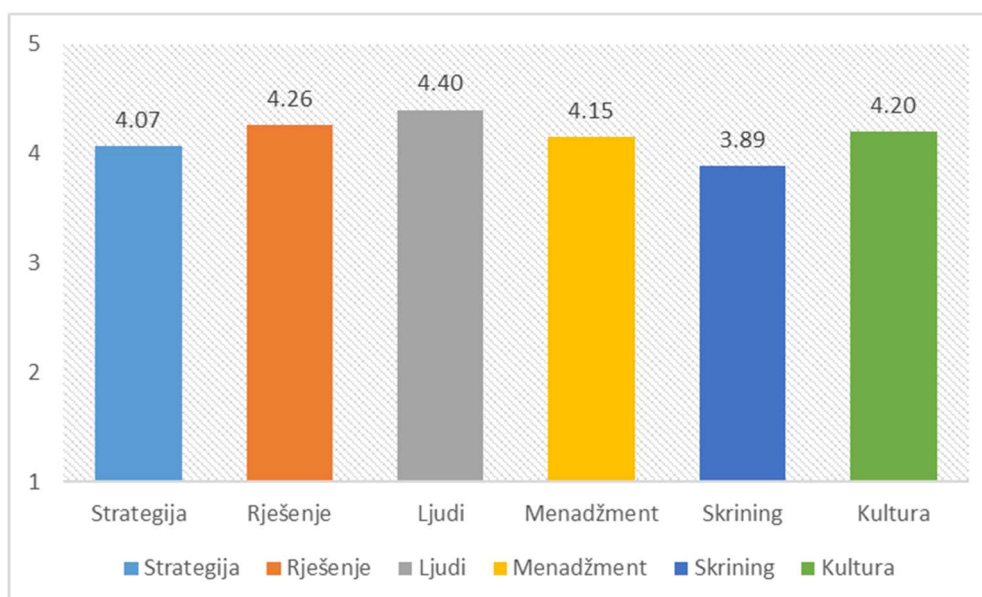
Tabela 6. – Srednje vrijednosti dimenzija KAM-a

Dimenzija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Strategija	4,07	0,318
Rješenje	4,26	0,422
Ljudi	4,40	0,362
Menadžment	4,15	0,360
Skrining	3,89	0,465
Uticaj kulture	4,20	0,586
Ukupna efektivnost KAM-a	4,54	0,443

Izvor: upitnik

Kada uzmemo u razmatranje svaku pojedinačnu dimenziju KAM-a navedenu u prethodnoj tabeli, važno je analizirati i njen sadržaj i stav ispitanika o svakom pojedinačnom segmentu kojeg čine pitanja na koja su ispitanici dali svoje odgovore koji određuju svaku od ovih determinanti po značaju za efektivnost KAM-a.

Navedeni rezultati deskriptivnog istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 4. Stepen zastupljenosti determinanti KAM-a

Većina ispitanika se slaže (sa srednjom vrednosti 4,07) sa značajem „strategije“ za efektivnost KAM-a. Ova dimenzija uključuje stavke: KAM strateški plan, prilagođene i/ili inovativne strategije, promjene proizvoda/usluga, prilagođavanje cijena, promocija usluge, promjenu ili proširenje prodajnih mjesta i ulaganje u znanje ključnih korisnika i odnose. Pojedinačni segmenti ove dimenzije navedeni su u tabeli 7. sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

Tabela 7. - Strategija kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Posjedovanje strateškog plana upravljanja ključnim klijentima (KAM) važno je da bi KAM bio efikasan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (14,60%)	15 (36,60%)	20 (48,80%)	4,34	0,728
Prilagođene i/ili inovativne strategije za pojedinačne ključne klijente čini KAM efektivnim	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (7,40%)	19 (46,30%)	19 (46,30%)	4,39	0,628
Promjene proizvoda/usluga kako bi se zadovoljile potrebe ključnih klijenata su od vitalnog značaja za efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	1 (2,40%)	11 (26,80%)	22 (53,70%)	7 (17,10%)	3,85	0,727
Mislim da je prilagođavanje cijena važno da bi KAM bio efektivan	0 (0,00%)	3 (7,40%)	13 (31,70%)	20 (48,80%)	5 (12,20%)	3,66	0,794
Promovisanje usluga ključnim klijentima pomaže efektivnosti KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (12,20%)	22 (53,70%)	14 (34,10%)	4,22	0,652
Promjena ili proširenje mjesta prodaje čini KAM efektivnim	0 (0,00%)	3 (7,40%)	17 (41,50%)	17 (41,50%)	4 (9,80%)	3,54	0,778
Ulaganje u znanje i odnose ključnih klijenata može značajno odrediti efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (2,40%)	18 (43,90%)	22 (53,70%)	4,51	0,553
Strategija						4,07	0,318

Izvor: upitnik

Sljedeća dimenzija koja je istražena je “rješenje”. Ispitanici su odgovorili da se slažu sa tvrdnjom da je rješenje važna determinanta efektivnosti KAM-a sa aritmetičkom sredinom 4,26 i standardnom devijacijom 0,422. Dimenzija “rješenje” obuhvata pitanja koja se odnose na: identificiranje i analiziranje posebnih potreba i problema ključnih klijenata, pružanje prilagođenih i/ili inovativnih rješenja, rješavanje problema i nezadovoljstva ključnih

klijenata, brzina odgovora na zahtjeve/probleme ključnih klijenata i predlaganje primjenjivih i odgovarajućih rješenja, kao determinanti efektivnosti KAM-a. Pojedinačni segmenti ove dimenzije navedeni su u tabeli 6. sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

Tabela 8. - Rješenje kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Mislim da identificiranje i analiza posebnih potreba i problema ključnih klijenata pomaže KAM-u da bude efektivan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (4,90%)	19 (46,30%)	20 (48,80%)	4,44	0,594
Prilagođena i/ili inovativna rješenja (usluge) ključna su za postizanje efektivnosti KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	7 (17,10%)	21 (51,20%)	13 (31,70%)	4,15	0,691
Kapacitet rješavanja problema i nezadovoljstva klijenata određuje uspjeh pristupa KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	7 (17,10%)	20 (48,80%)	14 (34,10%)	4,17	0,704
Vrijeme potrebno da odgovorimo na zahtjeve/probleme naših ključnih klijenata utiče na uspjeh KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (4,90%)	26 (63,40%)	13 (31,70%)	4,27	0,549
Pružanje primjenjivih i odgovarajućih rješenja je odlučujući faktor efektivnosti KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (9,80%)	22 (53,70%)	15 (36,60%)	4,27	0,633
Rješenje						4,26	0,422

Izvor: upitnik

“Ljudi” su sljedeća dimenzija po Župančiću koju smo analizirali. Pitanja na koja su ispitanici dali odgovore odnosila su se na: lične vještine, poznavanje proizvoda, kompenzacije, beneficije i programe razvoja karijere, kompetentnost, zapošljavanje i proces selekcije, te treninge, kao detereminantu efektivnosti KAM-a. Aritmetička sredina za ovu dimenziju, kako vidimo u tabeli 6. je 4,40.

Pojedinačni segmenti ove dimenzije navedeni su u tabeli 9. sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

Tabela 9. - Ljudi kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (2,40%)	7 (17,10%)	33 (80,50%)	4,78	0,475
Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (2,40%)	14 (34,10%)	26 (63,40%)	4,61	0,542
Programi kompenzacija, beneficija i karijere utiču na učinak ophođenja ključnim klijentima	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (12,20%)	28 (68,30%)	8 (19,50%)	4,07	0,565
Zahtjevi za kompetencijom, proces zapošljavanja i odabira rukovodilaca prodaje utječu na pristup KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (14,60%)	24 (58,80%)	11 (26,80%)	4,12	0,640
Obuke pomažu u boljem ophođenju i tretiranju ključnih klijenata	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (7,40%)	17 (41,50%)	21 (51,20%)	4,44	0,634
Ljudi						4,40	0,362

Izvor: upitnik

“**Menadžment**” je sljedeća dimenzija koja je obrađena kroz upitnik. Ona uključuje: učešće višeg menadžmenta, podršku i posvećenost višeg menadžmenta, formalizaciju organizacione strukture, leaderski pristup, odnos sa ključnim klijentima, dizajn procesa za upravljanje ključnim klijentima, sposobnost menadžmenta da raspoređuje resurse, sposobnost menadžmenta da koordinira resursima i sposobnost menadžmenta da motivira osoblje. Aritmetička sredina za ovu dimenziju, kako vidimo u tabeli 6. je 4,15.

Tabela 10. - Menadžment kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Mislim da je učešće višeg rukovodstva u aktivnostima i odlukama KAM-a od suštinskog značaja za efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (7,40%)	24 (58,80%)	14 (34,10%)	4,27	0,593
Podrška višeg menadžmenta je važna za efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	22 (53,70%)	19 (46,30%)	4,46	0,505

Posvećenost višeg rukovodstva je važna za efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (12,20%)	23 (56,10%)	13 (31,70%)	4,20	0,641
Formalizacija organizacione strukture KAM-a određuje njegovu efektivnost	0 (0,00%)	0 (0,00%)	16 (39,00%)	18 (43,90%)	7 (17,10%)	3,78	0,725
Liderski pristup menadžmenta određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	7 (17,10%)	24 (58,80%)	10 (24,40%)	4,07	0,648
Odnos sa ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	8 (19,50%)	14 (34,10%)	19 (46,30%)	4,27	0,775
Dizajniranje procesa za upravljanje ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	10 (24,40%)	25 (61,00%)	6 (14,60%)	3,90	0,625
Sposobnost uprave da dodijeli potrebne resurse (budžet, vrijeme, osoblje) ključna je za funkcionisanje KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (7,40%)	20 (48,80%)	18 (43,90%)	4,37	0,623
Sposobnost menadžmenta da koordinira resurse određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	7 (17,10%)	27 (65,90%)	7 (17,10%)	4,00	0,592
KAM će biti efektivan ako menadžment motiviše osoblje	0 (0,00%)	1 (2,40%)	4 (9,80%)	21 (51,20%)	15 (36,60%)	4,22	0,725
Menadžment						4,15	0,360

Izvor: upitnik

U tabeli 10. navedeni su pojedinačni segmenti ove dimenzije sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

U odnosu na prethodno obrađene dimenzije KAM-a, relativno nižu kumulativnu aritmetičku sredinu je ostvario “**skrining**” sa srednjom vrijednošću 3,89. U tabeli 11. Navedeni su pojedinačni segmenti ove dimenzije sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

Tabela 11. - Skrining kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Standardni kriteriji za odabir ključnih klijenata su važni za uspjeh KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	18 (43,90%)	19 (46,30%)	4 (9,80%)	3,66	0,656
Profitabilnost KAM-a treba redovno procjenjivati	0 (0,00%)	0 (0,00%)	11 (26,80%)	21 (51,20%)	9 (22,00%)	3,95	0,705

Treba mjeriti zadovoljstvo ključnih klijenata	0 (0,00%)	0 (0,00%)	8 (19,50%)	25 (61,00%)	8 (19,50%)	4,00	0,632
Treba mjeriti učinak/profitabilnost ključnih klijenata	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (12,20%)	24 (58,80%)	12 (29,30%)	4,17	0,629
Mislim da bi klijenti odabrani za poseban tretman (kao ključni klijenti) trebali biti oni koji mogu dati superioran prinos	0 (0,00%)	0 (0,00%)	17 (41,50%)	15 (36,60%)	9 (22,00%)	3,80	0,782
Mislim da portfolio (grupu ključnih klijenata) treba pregledati i da je važno poništiti izbor nerentabilnog	0 (0,00%)	1 (2,40%)	18 (43,90%)	16 (39,00%)	6 (14,60%)	3,66	0,762
Postojanje pomoćnih alata određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	1 (2,40%)	14 (34,10%)	20 (48,80%)	6 (14,60%)	3,76	0,734
Tok informacija do ključnih klijenata određuje efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	1 (2,40%)	8 (19,50%)	17 (41,50%)	15 (36,60%)	4,12	0,812
Skrining						3,89	0,465

Izvor: upitnik

Ova dimenzija KAM-a se sastoji od standardnih kriterija za odabir ključnih klijenata, evaluaciju profitabilnosti KAM-a, mjerenje zadovoljstva ključnih klijenata, procjena performansi/profitabilnosti ključnih klijenata, izbor klijenata sa superiornim prinosom, pregled portfolia ključnih klijenata i poništavanje izbora neisplativog, postojanje pratećih alata i osiguranje protoka informacija.

Eksterna dimenzija KAM-a **“kultura”** obuhvata segmente: poslovno znanje, obrazovanje, stavove i vrijednosti ključnih klijenta. Kumulativna aritmetička sredina odgovora ispitanika za ovu dimenziju KAM-a je 4,20, što znači da se ispitanici slažu da gore navedeni segmenti, te ova dimenzija u cjelini, ima značajan uticaj na efektivnost KAM-a.

Iako je stav ispitanika da je ova dimenzija važna determinanta efektivnosti KAM-a, interesantno je navesti da ispitanici poslovno znanje ključnih klijenata (aritmetička sredina 4,37, standardna devijacija 0,662) i stavove i vrijednosti ključnih klijenata (aritmetička sredina 4,29, standardna devijacija 0,716) rangiraju iznad formalnog obrazovanja ključnih klijenata (aritmetička sredina 3,95, standardna devijacija 0,773) kada je u pitanju njihov uticaj na efektivnost KAM-a.

U tabeli 12. navedeni su pojedinačni segmenti ove dimenzije sa aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom.

Tabela 12. - Kultura kao determinanta efektivnosti KAM-a

Stavke/determinante (N =41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Poslovno znanje naših ključnih klijenata utiče na efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (9,80%)	18 (43,90%)	19 (46,30%)	4,37	0,662
Obrazovanje naših ključnih klijenata uticalo je na efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	1 (2,40%)	10 (24,40%)	20 (48,80%)	10 (24,40%)	3,95	0,773
Stavovi i vrijednosti naših ključnih klijenata određuju efektivnost KAM-a	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (14,60%)	17 (41,50%)	18 (43,90%)	4,29	0,716
Kultura						4,20	0,586

Izvor: upitnik

3.2.6. Efektivnost KAM-a

Upitnik je obuhvatao i **zavisnu varijablu – KAM efektivnost**.

Prilikom mjerenja stepena slaganja ispitanika sa tvrdnjama koje opisuju efektivnost KAM-a unutar kompanije Octapharma, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (uz ponuđene odgovore ispitanicima: 1 ili „potpuno se ne slažem“, 2 ili „ne slažem se“, 3 ili „nemam stav“, 4 ili „slažem se“, te 5 ili „potpuno se slažem“), s ukupno 6 stavki.

Kumulativna aritmetička sredina za ovu varijablu iznosi 4,54 sa standardnom devijacijom 0,443, što implicira da se ispitanici skoro u potpunosti slažu sa tvrdnjom da efektivnost KAM-a vodi međusobnom povjerenju, razmjeni informacija, reputaciji, jačanju međusobnih odnosa, smanjenju konflikata i postizanju prodajnih ciljeva.

U tabeli 13. su prezentirani rezultati deskriptivne analize, koji se odnose na frekvenciju pojedinačnih odgovora, vrijednosti aritmetičke sredine (AS) i standardne devijacije (SD) za pojedinačne stavke i predmetnu varijablu.

Tabela 13. - Efektivnost KAM-a

Stavke/varijabla (N = 41)	1 ili potpuno se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili potpuno se slažem (N, %)	AS	SD
Mislim da je efektivan KAM ključan za postizanje međusobnog povjerenja sa ključnim klijentima	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	16 (39,00%)	25 (61,00%)	4,61	0,494
Mislim da efektivan KAM pomaže da se osigura razmjena informacija sa ključnim klijentima	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (2,40%)	13 (31,70%)	27 (65,90%)	4,63	0,536
Mislim da je efektivan KAM ključan za sticanje reputacije kod ključnih klijenata	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (7,40%)	17 (41,50%)	21 (51,20%)	4,44	0,634
Mislim da je efektivan KAM ključ za uspjeh u odnosima s ključnim klijentima	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (2,40%)	19 (46,30%)	21 (51,20%)	4,49	0,553
Efektivan KAM može smanjiti nesuglasice s ključnim klijentima	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (9,80%)	15 (36,60%)	22 (53,70%)	4,44	0,673
Efektivan KAM pomaže u postizanju prodajnih ciljeva i zadataka	0 (0,00%)	1 (2,40%)	1 (2,40%)	11 (26,80%)	29 (53,70%)	4,66	0,617
Efektivnost KAM-a						4,54	0,443

Izvor: upitnik

Opšti stav ispitanika je da efektivnost KAM-a (sa prosječnom aritmetičkom sredinom 4,54) dovodi do gore navedenih pogodnosti za kompaniju Octapharma. Ovo ponovo dolazi kao rezultat integriranih aktivnosti vezanih za dimenzije: strategija, rješenje, ljudi, menadžment i skrining.

3.2.7. Stepenn povezanosti determinanti i efektivnosti KAM-a

Odnos između varijabli definiše se koeficijentom korelacije. Koeficijent korelacije kvantitativno izražava veličinu i smjer odnosa između dvije varijable. Jedan od najčešće korištenih koeficijenata korelacije naziva se Pirsonova korelacija (r). Ona se kreće u rasponu od +1,0 do -1,0. Predznak koeficijenta nam govori da li je veza pozitivna ili negativna. Numerički dio koeficijenta opisuje veličinu odnosa. Koeficijent $\pm 1,0$ ukazuje da postoji

savršena veza između dvije varijable. Nasuprot tome, vrijednost 0,0 ukazuje na nesavršen odnos.

Prilikom statističke analize stepena povezanosti determinanti (strategija, rješenje, ljudi, menadžment, skrining, te kultura) i efektivnosti KAM-a u kompaniji Octapharma, korištena je Pearsonova korelacija. Empirijska analiza je obuhvatila uzorak od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma).

Dobijeni rezultati su tabelarno prezentirani u nastavku.

Tabela 14. - Stepenn povezanosti determinanti i efektivnosti KAM-a

Pearsonova korelacija (N = 41)	Strategija	Rješenje	Ljudi	Menadžment	Skrining	Kultura	Efektivnost KAM-a
Strategija	1	0.446 (0.003)	0.442 (0.002)	0.439 (0.004)	0.580 (0.000)	0.327 (0.003)	0.150 (0.351)
Rješenje	0.446 (0.003)	1	0.626 (0.000)	0.633 (0.000)	0.364 (0.019)	0.287 (0.069)	0.440 (0.004)
Ljudi	0.442 (0.002)	0.626 (0.000)	1	0.585 (0.000)	0.330 (0.035)	0.404 (0.009)	0.399 (0.010)
Menadžment	0.439 (0.004)	0.633 (0.000)	0.585 (0.000)	1	0.482 (0.001)	0.433 (0.005)	0.332 (0.034)
Skrining	0.580 (0.000)	0.364 (0.019)	0.330 (0.035)	0.482 (0.001)	1	0.397 (0.010)	0.222 (0.164)
Kultura	0.327 (0.003)	0.287 (0.069)	0.404 (0.009)	0.433 (0.005)	0.397 (0.010)	1	0.440 (0.004)
Efektivnost KAM-a	0.150 (0.351)	0.440 (0.004)	0.399 (0.010)	0.332 (0.034)	0.222 (0.164)	0.440 (0.004)	1

Izvor: upitnik

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da postoji statistički značajna ($p < 0.05$) pozitivna korelacija između efektivnosti KAM-a unutar kompanije Octapharma i sljedećih determinanti:

- rješenje (koeficijent korelacije = 0.440, p = 0.004),
- ljudi (koeficijent korelacije = 0.399, p = 0.010),
- menadžment (koeficijent korelacije = 0.332, p = 0.034),
- kultura (koeficijent korelacije = 0.440, p = 0.004).

Važno je naglasiti da u slučaju strategije (koeficijent korelacije = 0.150, p = 0.351) i skrininga (koeficijent korelacije = 0.222, p = 0.164) nije zabilježena statistički značajna korelacija (povezanost) sa stepenom efektivnosti KAM-a unutar kompanije Octapharma.

Vrijednosti koeficijenta korelacije između prediktorskih varijabli (KAM dimenzije i kultura) su također navedene u **tabeli 14**. One pokazuju stepen međusobne povezanosti ovih varijabli.

Zapažamo da je „**strategija**“ statistički značajno povezana sa „rješenjem“ (koeficijent korelacije 0,446, pri p=0,003) i „ljudima“ (koeficijent korelacije 0,442, pri p=0,002), „skriningom“ (koeficijent korelacije 0,580, pri p=0,000) te „menadžmentom“ (koeficijent korelacije 0,439, pri p=0,004) i „kulturom“ kao vanjskom dimenzijom (koeficijent korelacije 0,327, pri p=0,003).

„**Rješenje**“ je statistički značajno povezano sa „strategijom“ (koeficijent korelacije 0,446, pri p=0,003), „ljudima“ (koeficijent korelacije 0,626, pri p=0,000), „menadžmentom“ (koeficijent korelacije 0,633, pri p=0,000), te „skriningom“ (koeficijent korelacije 0,364, pri p=0,019). Zapažamo da ne postoji statistički značajna veza između dimenzije „rješenje“ i vanjske dimenzije „kultura“ (koeficijent korelacije 0,287, pri p=0,069).

Dimenzija „**ljudi**“ je statistički značajno povezana sa „strategijom“ (koeficijent korelacije 0,442, pri p=0,002), „rješenjem“ (koeficijent korelacije 0,626, pri p=0,000), „menadžmentom“ (koeficijent korelacije 0,585, pri p=0,000) i „skriningom“ (koeficijent korelacije 0,330, pri p=0,035). Postoji i statistički značajna veza sa „kulturom“ kao vanjskom dimenzijom (koeficijent korelacije 0,404, pri p=0,009).

„**Menadžment**“ je statistički značajno povezan sa „strategijom“ (koeficijent korelacije 0,439, pri p=0,004), „rješenjem“ (koeficijent korelacije 0,633, pri p=0,000), „ljudima“ (koeficijent korelacije 0,585, pri p=0,000) i „skriningom“ (koeficijent korelacije 0,482, pri

p=0,001). Sa „kulturom“ kao vanjskom dimenzijom postoji statistički značajna veza (koeficijent korelacije 0,433, pri p=0,005).

Dimenzija „**skrining**“ je statistički značajno povezana sa „strategijom“ (koeficijent korelacije 0,580, pri p=0,000), „rješenjem“ (koeficijent korelacije 0,364, pri p=0,019), „ljudima“ (koeficijent korelacije 0,330, pri p=0,035) i „menadžmentom“ (koeficijent korelacije 0,482, pri p=0,001). Postoji i statistički značajna veza sa „kulturom“ kao vanjskom dimenzijom (koeficijent korelacije 0,397, pri p=0,010).

„**Kultura**“ je vanjska dimenzija u okviru ovog rada jer ne spada u 5 dimenzija definisanih od strane Župančića. Iz korelacijske analize zapažamo da postoji statistički značajna veza ($p < 0,05$) između ove dimenzije i 4 dimenzije po Župančiću (strategija, ljudi, menadžment i skrining). Ne postoji statistički značajna veza između „kulture“ i „rješenja“ kao dimenzije KAM-a unutar kompanije Octapharma.

Zaključno, prethodno navedeno dalo je odgovor na drugo istraživačko pitanje.

3.2.8. Stepen uticaja determinanti na efektivnost KAM-a

Prema Danielu (1998.) korelacija između dvije varijable ne implicira da jedan događaj uzrokuje nastanak drugog. Zato, da bi znali kako dimenzije KAM-a i eksterna varijabla određuju efektivnost KAM-a, prilikom statističke analize uticaja determinanti (nezavisne varijable) na efektivnost KAM-a (zavisna varijabla) u kompaniji Octapharma, korištena je višestruka regresiona analiza.

Uzimajući u obzir rezultate Pearsonove korelacije, predmetnom analizom su obuhvaćene determinante (rješenje, ljudi, menadžment, te kultura), dok su strategija i skrining izostavljene jer nisu statistički značajno povezane sa zavisnom varijablom.

Empirijska analiza je obuhvatila uzorak od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma).

Dobijeni rezultati su tabelarno prezentirani u nastavku.

Tabela 15. - Stepen uticaja determinanti na efektivnost KAM-a

Višestruka regresiona analiza (N = 41) – Inicijalni model						
Zavisna varijabla: Efektivnost KAM-a						
Nezavisne varijable	β	Std. greška	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	1.862	0.825	2.257	0.030	-	
Rješenje	0.347	0.206	1.687	0.100	0.497	2.011
Ljudi	0.128	0.243	0.547	0.588	0.523	1.913
Menadžment	-0.106	0.241	-0.439	0.664	0.501	1.996
Kultura	0.257	0.119	2.161	0.037	0.774	1.292
R = 0.556; R ² = 0.309; Adjusted R ² = 0.232						
F = 4.024; p = 0.008 < 0.05; Durbin Watson = 1.746						
Višestruka regresiona analiza (N = 41) – Finalni model						
Zavisna varijabla: Efektivnost KAM-a						
Nezavisne varijable	β	Std. greška	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	1.933	0.664	2.911	0.006	-	
Rješenje	0.358	0.148	2.416	0.021	0.918	1.090
Kultura	0.258	0.107	2.418	0.021	0.918	1.090
R = 0.549; R ² = 0.301; Adjusted R ² = 0.265						
F = 8.194; p = 0.001 < 0.05; Durbin Watson = 1.837						

Izvor: upitnik

Na osnovu dobijenih rezultata regresione analize, tj. koeficijenta determinante (R²) koji iznosi 0.301), možemo zaključiti da dvije determinante (rješenje i kultura) značajno utiču i objašnjavaju 30,1% varijabiliteta u efektivnosti KAM-a kompanije Octapharma. Važno je naglasiti da determinante (ljudi i menadžment) nisu obuhvaćene tokom finalne analize, jer iste nisu statistički značajno uticale na zavisnu varijablu u inicijalnom modelu.

U skladu s navedenim, formiran je finalni regresioni model ($F = 8.194$, $p = 0.001 < 0.05$), koji glasi:

$$\text{Efektivnost KAM-a} = 1.933 + 0.358 \times \text{Rješenje} + 0.258 \times \text{Kultura} + \epsilon$$

Zaključno, povećanje determinante rješenje za vrijednost 1 uzorkuje povećanje efektivnosti KAM-a u kompaniji Octapharma za vrijednost 0.358 ($p = 0.021 < 0.05$). Također, povećanje determinante kultura za vrijednost 1 uzorkuje povećanje efektivnosti KAM-a u kompaniji Octapharma za vrijednost 0.258 ($p = 0.021 < 0.05$).

Što se tiče pretpostavki višestruke regresione analize, koeficijent autokorelacije (Durbin-Watson) iznosi 1.837 (približno 2), ukazuje da ista nije prisutna u našem modelu. Dodatno, koeficijenti Tolerance = 0.918 (> 0) i VIF = 1.090 (< 5), ukazuju da multikolinearnost nije prisutna u našem modelu.

Ovim smo dobili odgovor na treće istraživačko pitanje.

3.2.9. Procjena implementacije KAM-a u kompaniji Octapharma

U ovom dijelu smo pristupili procjeni prakse KAM-a kompanije Octapharma na osnovu prikupljenih podataka korištenjem otvorenih pitanja koja su u sastavu trećeg dijela upitnika. Evaluacija je fokusirana na:

- nivo razumijevanja koncepta upravljanja ključnim klijentima,
- motive implementacije KAM-a
- kriterije za odabir ključnih klijenata i
- uloge koje ispunjavaju ključni akteri – menadžeri ključnih klijenata i top menadžment.

Analizom ovog dijela dali smo odgovor na četvrto istraživačko pitanje.

3.2.10. Razumijevanje koncepta upravljanja ključnim klijentima u kompaniji Octapharma

Provedena je otvorena anketa kako bi se ocijenila praksa implementacije KAM-a kompanije Octapharma. Na ovaj dio upitnika odgovorila su 32 ispitanika.

Prvo pitanje koje je postavljeno svim ispitanicima bilo je usmjereno na njihovo razumijevanje pojma ključni klijent. Većina ispitanika (43,75%) razumije ključne klijente kao veoma važne osobe – osobe koje odlučuju, 34,38% smatra da su to najvažniji klijenti, 3,13% odgovora opisuje ih kao osobe prema kojima se treba ostvariti bliski kontakt. 18,75% ispitanika nije dalo odgovor na ovo pitanje.

3.2.10.1. Motivi implementacije KAM-a

Od regionalnih i viših menadžera je zatraženo da istaknu faktore koji pokreću Octapharmu da implementira koncept upravljanja ključnim klijentima. Na ovo pitanje je odgovorilo 10 ispitanika, a dobijeni rezultati su prezentirani u tabeli 16.

Tabela 16. - Motivi implementacije KAM-a

Uloga	Frekvencija	%
Postizanje prodajnih ciljeva i kvota	9	90,00
Za održive dugoročne odnose	8	80,00
Zadobijanje povjerenja i uspostavljanje lojalnosti	9	90,00
Razvijanje i održavanje prepoznatljivog imidža	6	60,00
Građenje strateškog partnerstva sa klijentima	10	100,00
Poboljšavanje međusobnog razumijevanja	6	60,00
Razumjevanje i rješavanje zahtjeva i problema klijenata	8	80,00
Određivanje prioriteta raspodjele resursa	8	80,00
Drugi razlozi	1	10,00

Izvor: upitnik

Na osnovu Chevertonove (2008) klasifikacije KAM strategije, svi gore navedeni ciljevi su kategorizirani kao “agresivna strategija KAM-a”, što podrazumijeva osnivanje KAM-a u Octapharmi kao rezultat vlastitih unutrašnjih snaga kompanije koje traže navedene pogodnosti. Ovo znači da KAM program nije ustanovljen kao rezultat konkurencije ili pritiska kupaca. Ovo je rezultat specifičnosti oblasti kojom se kompanija bavi, gdje u većini slučajeva klijenti nemaju veliku pregovaračka moć da vrše pritisak na kompaniju što bi vodilo ka uspostavljanju defanzivnog KAM-a.

3.2.10.2. Kriteriji za odabir ključnih klijenata u kompaniji Octapharma

Na osnovu odgovora koje su dali ispitanici, najvažniji kriteriji koje koristi kompanija Octapharma za odabir klijenta kao “ključnog klijenta” uključuju (u opadajućem redoslijedu važnosti): obim tekuće i potencijalne godišnje prodaje po klijentu (prihod prikupljen od klijenta), moć klijenta, nacionalni/javni značaj klijenta, sposobnost klijenta da razvije imidž Octapharme, mogućnost korištenja klijenta kao reference, veličina klijenta (kapital, broj filijala, broj zaposlenih), državni interes ili fokusna oblast, zahtjev za posebnim tretmanom od strane klijenta, internacionalnost klijenta, učenje o ključnim tehnologijama od klijenta i neki drugi kriteriji. Rezultati su predstavljeni u tabeli 17.

Tabela 17. - Kriteriji za odabir ključnih klijenata u kompaniji Octapharma

Uloga	Frekvencija	%
Obim tekuće i potencijalne godišnje prodaje po klijentu (prihod prikupljen od klijenta)	30	93,75
Veličina klijenta (kapital, broj filijala, broj zaposlenih)	18	56,25
Zahtjev za posebnim tretmanom od strane klijenta	11	34,38
Moć klijenta	24	75,00
Internationalnost klijenta	6	18,75
Nacionalni/javni značaj klijenta	20	62,50
Državni interes ili fokusna oblast	13	40,63
Učenje o ključnim tehnologijama od klijenta	4	12,50
Sposobnost klijenta da razvije imidž Octapharme	19	59,38
Mogućnost korištenja klijenta kao reference	19	59,38
Drugi kriteriji	4	12,50

Izvor: upitnik

S tim u vezi, ispitanici su upitani da li postojeći ključni klijenti ispunjavaju navedene kriterije i da li zato zaslužuju status “ključnog klijenta” i poseban tretman. Na ovo pitanje odgovorilo

je 25 ispitanika. Od njih je 68,00% je odgovorilo sa „da“, ali je 4,00% odgovorilo sa “ne”. Osim toga, njih 28,00% odgovorilo je sa “ne uvijek - potrebno je pratiti ih”.

Kada je u pitanju ocjenjivanje i evaluacija postojećih klijenata, 40% ispitanika odgovorilo je da to radi na polugodišnjem nivou, 10% ispitanika to radi na godišnjem nivou dok je 50% ispitanika odgovorilo da to zavisi od prirode samog klijenta te da taj period može biti od 3 mjeseca do godinu dana.

Na pitanje da li postoji praksa snižavanja ranga „ključnog klijenta“ nakon evaluacije, 40% ispitanika je odgovorilo da postoji, 50% da ta praksa ne postoji, dok 10% nije dalo odgovor.

90% ispitanika je odgovorilo da postoji praksa nadogradnje ranga klijenta na „ključni klijent“ nakon evaluacije dok je 10% dalo odgovor da navedena praksa ne postoji.

3.2.10.3. Uloga Key account menadžera u kompaniji Octapharma

Ukupno 13 key account menadžera dalo je svoje mišljenje vezano za listu uloga koja je razvijena na osnovu rada Macdonalds i Woodburn (2007), te na pitanja vezana za broj klijenata, broj mjesečnih kontakata i zadovoljstvo tretmanom klijenata. Omogućeno je i prazno mjesto za popunjavanje ukoliko je neko od ispitanika želio da unese i neki drugi odgovor. Vezano za broj klijenata sa kojima su u kontaktu, ispitanici su dali odgovor da se radi o broju od minimalno 1 do preko 20 klijenata. Broj direktnih kontakata sa pojedinačnim klijentom je 5 na mjesečnom nivou. Većina ispitanika koji su dali odgovore na ovaj dio upitnika smatra da su njihovi klijenti zadovoljni njihovim odnosom (84,62%) dok je 15,38% ispitanika smatralo da njihovi klijenti nisu u potpunosti zadovoljni njihovim tretmanom. Kao razlog naveden je nedostatak interne koordinacije i nedostatak dodatnih pomoćnih alata.

Osim toga, najčešće ocijenjene uloge (po redoslijedu važnosti) su: razvijanje odnosa sa klijentima, odgovornost za predstavljanje i prodaju usluga ključnim klijentima, olakšavanje, rješavanje/eskalacija problema klijenata i posebnih potreba i pružanje obuke o proizvodima ključnim klijentima. Osim predefinisanih uloga, 4 ispitanika su navela i druge uloge koje ispunjavaju i to u formi odgovornosti za tendere, cijene i pregovore sa nadležnim institucijama.

Tabela 18. daje sažetak datih odgovora sa frekvencijom i postotkom u odnosu na ukupan broj osoba koje su odgovorile na ovaj dio upitnika.

Tabela 18. - Uloga menadžera ključnih klijenata u kompaniji Octapharma

Uloga	Frekvencija	%
Razvijanje odnosa sa klijentima	13	100%
Odgovor na predstavljanje i prodaju usluga ključnim klijentima	10	77%
Olakšavanje, rješavanje/eskalacija problema klijenata i posebnih potreba	9	69%
Pružanje obuke o proizvodima ključnim klijentima	8	62%
Drugo: tenderi, cijene i pregovori	4	31%

Izvor: upitnik

3.2.10.4. Uloga regionalnih i visokih menadžera u kompaniji Octapharma

Ukupno 10 regionalnih i visokih menadžera kompanije Octapharma dalo je svoje odgovore na ovaj dio upitnika. Na pitanje vezano za očekivanja od menadžera koji su raspoređeni na ključne klijente svi ispitanici su dali odgovor da je to prije svega ispunjavanje ciljeva i utvrđenih kvota, izgradnja odnosa sa ključnim klijentima i rješavanje i eskaliranje problema i zahtjeva klijenata (100% odgovora). 80% ispitanika odgovorilo je da su im očekivanja pored navedenog uspjerena i na prilagođavanje post prodajnih usluga i pozive i posjećivanje klijenta.

40% ispitanika odgovorilo je da imaju globalnu/korporativnu strategiju za sve svoje ključne klijente, 60% ispitanika nema navedenu strategiju, ali je 80% ispitanika dalo odgovor da ima prilagođenu strategiju za svakog svog ključnog klijenta na osnovu njihovih zahtjeva ili poslovne prirode. 20% ih nema navedenu strategiju.

Regionalni i visoki menadžeri su kao odgovor na pitanje kako se uključuju u upravljanje ključnim klijentima, te kako podržavaju i motiviraju menadžere ključnih klijenata odgovorili da to čine prvenstveno putem podizanja nivoa međusobnog povjerenja sa key account menadžerima, otvoreno komunikacijom, fleksibilnošću, davanjem slobode donošenja odluka key account menadžerima, bliskom saradnjom i zajedničkim sastancima i učešćem u pregovorima sa key account menadžerima i klijentima, te bonusa i povećavanjem plata svojim uposlenicima.

Kada su u pitanju uloge koje ispunjavaju regionalni i visoki menadžeri, po redoslijedu važnosti prema odgovorima ispitanika su: razvoj strategije i planiranja, koordinacija menadžera ključnih klijenata, analiziranje ključnih klijenta, priprema prodajnih ciljeva i kvota, postavljanje planova i strategija, razvijanje odnosa sa klijentima, prilagođavanje ponuda ključnim klijentima, rješavanje/eskalacija problema i zahtjeva klijenata, te pružanje obuke klijenata.

Tabela 19. daje sažetak datih odgovora sa frekvencijom i postotkom u odnosu na ukupan broj osoba koje su odgovorile na ovaj dio upitnika.

Tabela 19. - Uloga regionalnih i visokih menadžera u kompaniji Octapharma

Uloga	Frekvencija	%
Analiziranje ključnih klijenta	8	80
Razvoj strategije i planiranja	9	90
Razvijanje odnosa sa klijentima	7	70
Prilagođavanje ponuda ključnim klijentima	7	70
Koordinacija menadžera ključnih klijenata	9	90
Rješavanje/eskalacija problema i zahtjeva klijenata	7	70
Priprema prodajnih ciljeva i kvota	8	80
Postavljanje planova i strategija	8	80
Pružanje obuke klijenata	5	50

Izvor: upitnik

Na postavljeno pitanje koja su to ograničenja u provođenju ovlasti i ispunjavanju svojih uloga, većina odgovora (70%) se odnosila na ograničene ljudske i materijalne resurse, raspon matrice delegacije (10%) te odsustvo motivacije među zaposlenima (10%).

4. ZAKLJUČAK

Ovo poglavlje predstavlja sažetak rezultata iz kojih se izvlače zaključci i koji će precizno odgovoriti na osnovna istraživačka pitanja ovoga rada. Naznačićemo ograničenja studije i bit će navedene smjernice za dalja istraživanja. Na kraju će biti prezentirane i preporuke za kompaniju Octapharma na čijem slučaju je i provedeno ovo istraživanje.

4.1. Sažetak rezultata i opći zaključci

Analizirajući demografski profil ispitanika uviđamo da od 41 ispitanika (aktivnih zaposlenika kompanije Octapharma) iz predmetnog uzorka, većina njih (63,50%) ima završen master. Diplomom bachelora ima 26,80% ispitanika, dok njih 7,30% ima završen doktorat. Jedan ispitanik u uzorku ima srednju stručnu spremu.

Dakle radi se o visokoobrazovanom kadru na menadžerskim pozicijama i to najviše (53,60%) na poziciji Key Account Managera i menadžera na funkciji unutar jedne države. Na poziciji regionalnog menadžera nalazi se 19,50%, dok 22% ispitanika ima neku drugu poziciju (projekt menadžer i sl.). Dva ispitanika u uzorku se nalaze na poziciji visokog menadžmenta unutar kompanije koji su zaduženi za regije koje sačinjava više država, te članovi centralne uprave kompanije.

Najviše ispitanika je zaposleno u kompaniji preko 3 godine (80,50%), zatim su tu oni sa radnim stažom unutar kompanije u trajanju od 2-3 godine (12,20%), a onda slijede početnici sa stažom od 1-2 godine (4,90%) i oni koji su tu godinu dana i manje (2,40%)

Većina ispitanika se slaže (sa srednjom vrednosti 4,07) sa značajem „strategije“ za efektivnost KAM-a. Ova dimenzija uključuje stavke: KAM strateški plan, prilagođene i/ili inovativne strategije, promjene proizvoda/usluga, prilagođavanje cijena, promocija usluge, promjenu ili proširenje prodajnih mjesta i ulaganje u znanje ključnih klijenata i odnose. Nivo slaganja ispitanika je veći (aritmetička sredina od 4,22-4,51) kada se radi o pitanjima koja se odnose na strateški plan, prilagođavanje i inovacije strategije, te pitanja koja se odnose na promociju usluga prema klijentima i ulaganje u unapređenje njihovog znanja. Kada je riječ o pitanjima koja se odnose na promjenu proizvoda/usluga, cijenu i prodajna mjesta, nivo slaganja je nešto niži (aritmetička sredina u rasponu 3,54-3,85). Ako uzmemo u obzir činjenicu da je kompanija Octapharma specijalizirana farmaceutska kompanija čija je oblast

proizvodnje i djelovanja usko specifična čak i u smislu farmaceutske industrije i medicine i čiji klijenti su mali broj institucija, medicinskih radnika i finalno pacijenata na nivou svake države, onda nije neočekivano da je odgovor ispitanika na ova pitanja takav, jer se sa ovim pitanjima značajnije mogu identifikovati kompanije koje se bave prodajom unutar manje specifične industrije. **Bez obzira na razlike između ova dva segmenta pitanja unutar dimenzije strategije, iz rezultata kumulativne aritmetičke sredine odgovora ispitanika, vidimo da se oni slažu sa tvrdnjom da strategija kao dimenzija predstavlja važnu determinantu efektivnosti KAM-a.**

Daljom analizom dolazimo do dimenzije **“rješenje”**. Ispitanici su odgovorili da se slažu sa tvrdnjom da je rješenje važna determinanta efektivnosti KAM-a sa aritmetičkom sredinom 4,26 i standardnom devijacijom 0,422. Kako vidimo, ova vrijednost je nešto veća u odnosu na vrijednost koja se odnosila na prethodno analiziranu dimenziju “strategija”. Dimenzija “rješenje” obuhvata pitanja koja se odnose na: identificiranje i analiziranje posebnih potreba i problema ključnih klijenata, pružanje prilagođenih i/ili inovativnih rješenja, rješavanje problema i nezadovoljstva ključnih klijenata, brzina odgovora na zahtjeve/probleme ključnih klijenata i predlaganje primjenjivih i odgovarajućih rješenja, kao determinanti efektivnosti KAM-a. Aritmetička sredina odgovora koje su dali ispitanici je ujednačena, ali se ističe odgovor na pitanje koje se odnosi na identificiranje i analiziranje posebnih potreba i problema ključnih klijenata sa aritmetičkom sredinom 4,44. Ovdje vidimo da su ispitanici na prvo mjesto u dimenziji „rješenje“ pozicionirali početni korak izbora ključnih klijenata kako je to naveo i Ojasalo (2001.), a čemu je više govora bilo u prethodnim poglavljima ovoga rada. **Kao što smo već naveli, ova dimenzija sa kumulativnom aritmetičkom sredinom 4,26 prema stavu ispitanika, predstavlja važnu determinantu efektivnosti Key account managementa.**

“Ljudi” su sljedeća dimenzija po Župančiću koju smo analizirali. Pitanja na koja su ispitanici dali odgovore odnosila su se na: lične vještine, poznavanje proizvoda, kompenzacije, beneficije i programe razvoja karijere, kompetentnost, zapošljavanje i proces selekcije, te treninge, kao detereminantu efektivnosti KAM-a. Aritmetička sredina za ovu dimenziju je 4,40.

Ispitanici smatraju da su lične vještine najvažniji segment ove dimenzije KAM-a (aritmetička sredina 4,78, standardna devijacija 0,475), praćeno stavom da su posjedovanje

znanja o proizvodu i treninzi vezani za proizvode i odnose sa klijentima važniji od procesa selekcije i procedure u zapošljavanju te kompenzacija, beneficija i razvojnih puteva karijere. Ovakvo rangiranje segmenata ove dimenzije KAM-a korespondira sa specifičnošću industrije i proizvoda kojima se kompanija Octapharma bavi. **Kumulativna aritmetička sredina odgovora ispitanika, ukazuje na to da se slažu sa tvrdnjom da “ljudi” kao dimenzija predstavlja važnu determinantu efektivnosti KAM-a.**

“Menadžment” je sljedeća dimenzija koja je obrađena kroz upitnik. Ona uključuje: učešće višeg menadžmenta, podršku i posvećenost višeg menadžmenta, formalizaciju organizacione strukture, leaderski pristup, odnos sa ključnim klijentima, dizajn procesa za upravljanje ključnim klijentima, sposobnost menadžmenta da raspoređuje resurse, sposobnost menadžmenta da koordinira resursima i sposobnost menadžmenta da motivira osoblje. Aritmetička sredina za ovu dimenziju je 4,15. Analizom pojedinačnih rezultata dolazimo do zaključka da su ispitanici ocijenili da je najvažniji segment ove dimenzije KAM-a podrška višeg menadžmenta (aritmetička sredina 4,46, standardna devijacija 0,505), praćeno njihovom sposobnošću raspoređivanja resursa (aritmetička sredina 4,37, standardna devijacija 0,623), te učešćem i angažmanom višeg menadžmenta u procesima KAM-a (aritmetička sredina 4,27 i 4,20). Visoko je ocijenjena i sposobnost menadžmenta da motivira osoblje (aritmetička sredina 4,22, standardna devijacija 0,725). Ispitanici smatraju da je formalizacija organizacione strukture najmanje važan segment ove dimenzije KAM-a (aritmetička sredina 3,78, standardna devijacija 0,725). **Kumulativna aritmetička sredina odgovora ispitanika, ukazuje na to da se slažu sa tvrdnjom da “ljudi” kao dimenzija predstavlja važnu determinantu efektivnosti KAM-a i da je podrška visokog menadžmenta i njihovo uključivanje u proces upravljanja ključnih klijenata kroz alokaciju resursa i motiviranje osoblja od ključnog značaja za uspjeh cjelokupnog procesa.**

“Skrining” je posljednja dimenzija iz Župančičevog modela koju smo analizirali. Ova dimenzija je ostvarila relativno niži rezultat u poređenju sa prethodno analiziranim dimenzijama i njena aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,89. Ova dimenzija KAM-a se sastoji od standardnih kriterija za odabir ključnih klijenata, evaluaciju profitabilnosti KAM-a, mjerenje zadovoljstva ključnih klijenata, procjena performansi/profitabilnosti ključnih klijenata, izbor klijenata sa superiornim prinosom, pregled portfolia ključnih klijenata i poništavanje izbora neisplativog, postojanje pratećih

alata i osiguranje protoka informacija. Samo tri segmenta ove dimenzije KAM-a su prešla aritmetičku sredinu 4 (slažem se) dok je ostalih 5 segmenata u zoni neutralnog stava ispitanika ka navedenim tvrdnjama. Ova navedena tri segmenta odnose se prije svega na procjenu performansi/profitabilnosti ključnih klijenata sa aritmetičkom sredinom 4,17 što je najveći nivo slaganja ispitanika kada je u pitanju “skrining” dimenzija KAM-a. Zatim slijedi segment koji se odnosi na osiguranje protoka informacija sa aritmetičkom sredinom 4,12, te mjerenje zadovoljstva ključnih klijenata sa aritmetičkom sredinom 4,00. Neutralan stav ispitanika vidimo u pitanjima koja se odnose na standardne kriterije za odabir ključnih klijenata i evaluaciju njihove profitabilnosti, portfolia, te njihovo isključivanje u slučaju nepovoljnih procjena. Iz ovih rezultata vidimo oprezan stav ispitanika u smislu bilo kakvih koraka koji mogu dovesti do eventualne eliminacije postojećih ključnih klijenata te suzdržanost kada su u pitanju standardni kriteriji kod izbora ključnih klijenata, dok sa druge strane smatraju da je ipak važno ocijeniti performanse i zadovoljstvo ključnog klijenta te osigurati protok informacija. **Sa kumulativnom aritmetičkom sredinom 3,89, ispitanici su suzdržani kada je u pitanju njihovo mišljenje da li ova dimenzija predstavlja važnu determinantu efektivnosti KAM-a.**

Eksterna dimenzija KAM-a “**kultura**” obuhvata segmente: poslovno znanje, obrazovanje, stavove i vrijednosti ključnih klijenta. Kumulativna aritmetička sredina odgovora ispitanika za ovu dimenziju KAM-a je 4,20, što znači da se ispitanici slažu da gore navedeni segmenti, te ova dimenzija u cjelini, ima značajan uticaj na efektivnost KAM-a. Iako je stav ispitanika da je ova dimenzija važna determinanta efektivnosti KAM-a, interesantno je navesti da ispitanici poslovno znanje ključnih klijenata (aritmetička sredina 4,37, standardna devijacija 0,662) i stavove i vrijednosti ključnih klijenata (aritmetička sredina 4,29, standardna devijacija 0,716) rangiraju iznad formalnog obrazovanja ključnih klijenata (aritmetička sredina 3,95, standardna devijacija 0,773) kada je u pitanju njihov uticaj na efektivnost KAM-a. **Kumulativna aritmetička sredina odgovora ispitanika, ukazuje na to da se slažu sa tvrdnjom da “kultura” kao eksterna dimenzija predstavlja važnu determinantu efektivnosti KAM-a.**

Analizirajući aritmetičke sredine odgovora ispitanika po svim segmentima upitnika izvukli smo zaključke za sve pojedinačne dimenzije koje utiču na efektivnost KAM-a i dobili odgovore na prvo postavljeno istraživačko pitanje.

Statistika koeficijenta korelacije dala nam je odgovor na naše drugo istraživačko pitanje. Ispitivanjem korelacije došli smo do zaključka da je KAM efektivnost (zavisna varijabla) povezano sa “rješenjem” (0,440), “ljudima” (0,399), “menadžmentom” (0,332) i “kulturom” (0,440) sa $p < 0,05$. Zaključujemo da u slučaju strategije (koeficijent korelacije = 0.150, $p = 0.351$) i skrininga (koeficijent korelacije = 0.222, $p = 0.164$) nije zabilježena statistički značajna korelacija (povezanost) sa stepenom efektivnosti KAM-a unutar kompanije Octapharma.

Značajne veze su također otkrivene među nezavisnim varijablama. Sve KAM dimenzije međusobno statistički značajno koreliraju na različite načine. Najveće stepene korelacije zapažamo između “rješenja” i “menadžmenta” (0,633, $p=0,000$), “rješenja” i “ljudi” (0,626, $p=0,000$) i “strategije” i “skrininga” (0,580, $p=0,000$).

Zapažamo da ne postoji statistički značajna veza između „kulture“ i „rješenja“ kao dimenzije KAM-a unutar kompanije Octapharma.

Da bi odgovorili na treće istraživačko pitanje pristupili smo procjeni stepena uticaja determinanti na efektivnost KAM-a. Nakon provedene višestruke regresione analize došli smo do zaključka da dvije determinante (“rješenje” i “kultura”) značajno utiču i objašnjavaju 30,1% varijabiliteta u efektivnosti KAM-a kompanije Octapharma.

Važno je zapaziti da iako ove dvije dimenzije ne koreliraju, one ipak najznačajnije utiču na efektivnost KAM-a.

Posljednji korak analize odnosio se na procjenu implementacije KAM-a u kompaniji Octapharma, a bazirali smo ga na trećem dijelu anketnog upitnika koji je koncipiran u formi otvorenih pitanja čime smo odgovorili na četvrto istraživačko pitanje. U ovom dijelu smo pristupili procjeni prakse KAM-a kompanije Octapharma na osnovu prikupljenih podataka korištenjem otvorenih pitanja koja su u sastavu trećeg dijela upitnika. Evaluacija je fokusirana na: nivo razumijevanja koncepta upravljanja ključnim klijentima, motive implementacije KAM-a, kriterije za odabir ključnih klijenata i uloge koje ispunjavaju ključni akteri – menadžeri ključnih klijenata i top menadžment. Različit broj ispitanika dao je odgovore na pojedinačne segmente upitnika iz čega smo izvukli osnovne zaključke:

- Ključni klijenti u kompaniji Octapharma percipiraju se kao veoma važne osobe – osobe koje odlučuju, najvažniji klijenti sa kojima treba ostvariti bliski odnos.
- Octapharma ima “agresivnu strategiju” KAM-a koja je rezultat vlastitih unutrašnjih snaga kompanije koje traže pogodnosti koje KAM donosi, pa KAM strategija nije uspostavljena kao rezultat pritiska konkurencije i klijenata.
- Kod odabira ključnih klijenata ispitanici na prvo mjesto stavljaju tri kriterija: obim prodaje po klijentu, moć klijenta, nacionalni/javni značaj klijenta. Takođe, evaluacija klijenata provodi se u zavisnosti od prirode klijenta u rasponu od 3 mjeseca do godinu dana, a najviše ispitanika odgovorilo je da nemaju praksu snižavanja ranga klijenta nakon evaluacije. S druge strane 90% ispitanika ima praksu nadogradnje ranga klijenta nakon evaluacije.
- Key account menadžeri smatraju da su njihove najvažnije uloge po redoslijedu: razvijanje odnosa sa klijentima, odgovornost za predstavljanje i prodaju usluga ključnim klijentima, olakšavanje, rješavanje/eskalacija problema klijenata i posebnih potreba i pružanje obuke o proizvodima ključnim klijentima.
- Za regionalne i visoke menadžere najvažnije uloge su koordinacija key account menadžera i razvoj strategije i planiranja.
- 80% ispitanika ima prilagođenu strategiju za svakog ključnog klijenta, ali 60% ispitanika smatra da kompanija nema globalnu/korporativnu strategiju za ključne klijente.

4.2. Preporuke za menadžere

Kao što je navedeno u zaključku, determinante „rješenje“ i „kultura“ najznačajnije određuju efektivnost KAM-a. Uzimajući to u obzir, menadžeri uključeni u procese vezane za ključne klijente trebali bi obratiti pažnju na sljedeće aktivnosti:

- Trebali bi identificirati i analizirati zahtjeve svojih ključnih klijenata, posebne potrebe, probleme i područje nezadovoljstva da bi bili u mogućnosti da reaguju na vrijeme i da na odgovarajući način ponude rješenja kroz prilagođavanje i/ili inovacije. Primjećujemo da ispitanici visoko rangiraju ovu dimenziju, a posebno početne korake koji se odnose na identificiranje i analizu zahtjeva i potreba klijenata, i su skladu sa navedenim treba da pridaju veliku važnost prethodno navedenim elementima ove dimenzije.

- Od velikog značaja je da key account menadžeri ostvare bliske odnose sa ključnim klijentima i stvore sliku poslovnog znanja klijenata, njihovih stavova i vrijednosti te njihovog nivoa obrazovanja. U ovom smislu, a zbog specifičnosti oblasti kojom se kompanija bavi, od velikog značaja je imati ovu sliku stanja ključnog klijenta da bi na adekvatan način mogli da prilagode svoje aktivnosti i ponudu u odnosu na klijenta te da bi na ispravan način ispoštovali jasnu hijerarhiju u njihovim organizacijama (državne ustanove, bolnice, klinički centri).

U konačnici odjel za marketing kompanije Octapharma, bi trebalo revidirati svoj KAM pristup i stvoriti jasnu korporativnu sliku upravljanja ključnim klijentima. Iako je važno da lokalni nivoi samostalno prilagođavaju svoju KAM strategiju za svoje ključne klijente, nepostojanje korporativne KAM strategije je veliki nedostatak u cjelokupnom procesu koji bi trebalo otkloniti.

4.3. Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja

Naša studija pokušala je ispitati determinante KAM-a samo sa stanovišta kompanije. Kada bi pristupili ispitivanju sa stanovišta klijenta, moguće je da bi dobili drugačije rezultate. Dakle, ovo bi mogla biti buduća oblast istraživanja ovog problema.

Iako je uzorak korišten u našem istraživanju raznolik usmislu regija iz kojih ispitanici dolaze, te pozicija koje obnašaju, vjerovatno se primjenjivost KAM modela može bolje testirati povećanjem veličine uzorka kroz uključivanje drugih kompanija koje su usvojile KAM pristup. Naš ograničeni broj ispitanika je svakako uticao na dobijeni rezultat.

Dalja ispitivanja primjenjivosti KAM modela će se također provesti inkorporiranjem više stavki i faktora koji mogu objasniti efektivnost KAM-a budući da naš model pokriva samo 30,1% varijacije zavisne varijable.

Što se tiče našeg drugog cilja, evaluacije prakse implementacije KAM-a unutar kompanije Octapharma, takođe bi rezultati bili bolji uvođenjem dodatnih alata za prikupljanje podataka kao što su intervju i uključivanjem i drugih uposlenika i odjela vezanih za marketing unutar kompanije. Iz tog razloga, navedeno treba uzeti u obzir u budućim istraživanjima.

LITERATURA

1. Ahmmed, K., Noor, N. A. M. (2012). Key Account Management: Towards a Multidimensional Definition. *East Asian Journal of Business Management* 2-1 (2012), 5-13
2. Baddar, F. & Bernnan, R. (2009). Strategic account management in an emerging economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 611-620
3. Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection. 3.
4. Blois, K. (1999). Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies* 36:2
5. Brehmer, P. &. (2009). Proactive and Reactive Drivers for Key Account Management Programmes. *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 7/8
6. Cheverton, P. (2004). *Key marketing skills : turning marketing strategy into marketing reality, a complete action kit of strategies, tools and techniques for marketing success*. London: Kogan Page Limited
7. Cheverton, P. (2001). *Key Account Management The route to profitable key supplier status*. London: Kogan Page Limited
8. Cheverton, P. (2008). *Key Account Management Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
9. Davies, I. A., Ryals, L. J.(2014). *The effectiveness of Key Account Management practices*. *Industrial Marketing Management*, 43, 1182–1194
Dissertation in Cranfield University School of Management.
10. Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1146-1156
11. Guesalaga, R., Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39
12. Homburg et al, (2002), *A Configurational Perspective on Key Account Management*, *Journal of Marketing*, April 2002

13. Ihsan, Z. (2011). Key Account Management in an Arab Context,. Unpublished Doctoral
14. Jones, R. (2000). The Key Account Manager's Pocketbook. London: Management Pocketbooks Ltd.
15. Kotler, P., Keller, K. L. (2016). Marketing management 15th edition. Pearson Education, Inc. pp. 646
16. Kruger, E. (2011). the Development of a Blueprint for a Key Account Management Strategy to Differentiate Businesses in the Liquid Beverage Industry Businesses. Masters Thesis at the University of Stellenbosch.
17. Lacoste, S. (2010). Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33–43
18. McDonald, M., Millman, T., Rogers, E. G. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges, *Journal of Marketing Management*, 13, 737-757
19. McDonald, M., Woodburn, D. (2007). Key account management The definitive guide. Elsevier Ltd.
20. Millman, T., Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 1, 1995, pp. 9-21
21. Millman, T., Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2 No. 2, 1996, pp. 7-22. University Press, 1355-2538
22. Millman, T., Wilson, K. (1999.). Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 14 No. 4 1999, pp. 328-337
23. Nätti, S., Palo, T. (2012). Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 11, August 2012, 1837 –1852
24. Octapharma (2022). O nama, ko smo mi. [Internet] Dostupno na: (<https://www.octapharma.com/about-us/who-we-are> [pristup 02.07.2022.]
25. Ojasalo, J. (2000). Key account management and quality in business-to-business relationships. Helsinki: Swedish School of economics and business administration working papers

26. Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 Iss 4 pp. 276 – 297
27. Ryals, L. &. (2007). Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice. *Journal of Strategic Marketing*, Volume 15,.
28. Spencer, R. (2005). Strategic Management of Customer Relationships: A Network Perspective on Key Account Management. Uppsala University.
29. Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., Kumar, A. (2009). The coordination strategies of high-performing salespeople: internal working relationships that drive success. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 2010, 38:550–566
30. Tzempelikos, N., Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45
31. Wengler, S. et al. (2006). Key account management in business-to-business markets: An assessment of its economic value. Deutscher Universitäts-Verlag
32. Woodburn, D. (2009). Organising Key Account Management. Warwick Business School's
33. Woodburn, D. (2011). Understanding Key Account Management. University of Glamorgan
34. Workman, J. P., Homburg, C., Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 31, No. 1, pages 3-21.
35. Župančić, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 Iss 5 pp. 323 – 331

PRILOZI

Popis slika

Slika 1 – Struktura okvira KAM-a (Župančić, 2008.).....	24
Slika 2 – Interorganizacijske determinante efektivnosti upravljanja ključnim klijentima – konceptualni model (Workman, 2003.).....	25

Popis tabela

Tabela 1. Pouzdanost skala za mjerenje determinanti KAM-a	28
Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje efektivnosti KAM-a.....	30
Tabela 3. – Nivo obrazovanja ispitanika	32
Tabela 4. - Pozicija ispitanika unutar kompanije	33
Tabela 5. - Vremenski period obnašanja pozicije.....	35
Tabela 6. – Srednje vrijednosti dimenzija KAM-a.....	36
Tabela 7. - Strategija kao determinanta efektivnosti KAM-a.....	37
Tabela 8. - Rješenje kao determinanta efektivnosti KAM-a	38
Tabela 9. - Ljudi kao determinanta efektivnosti KAM-a	39
Tabela 10. - Menadžment kao determinanta efektivnosti KAM-a	39
Tabela 11. - Skrining kao determinanta efektivnosti KAM-a	40
Tabela 12. - Kultura kao determinanta efektivnosti KAM-a.....	42
Tabela 13. - Efektivnost KAM-a	43
Tabela 14. - Stepen povezanosti determinanti i efektivnosti KAM-a	44
Tabela 15. - Stepen uticaja determinanti na efektivnost KAM-a	47
Tabela 16. - Motivi implementacije KAM-a	49
Tabela 17. - Kriteriji za odabir ključnih klijenata u kompaniji Octapharma.....	50

Tabela 18. - Uloga menadžera ključnih klijenata u kompaniji Octapharma	52
Tabela 19. - Uloga regionalnih i visokih menadžera u kompaniji Octapharma	53

Popis grafikona

Grafikon 1. - Nivo obrazovanja ispitanika	33
Grafikon 3. Vremenski period obnašanja pozicije ispitanika.....	35
Grafikon 4. Stepen zastupljenosti determinanti KAM-a	36

EFSA EFZG Marketing menadžment

UPITNIK

Poštovani ispitanici,

Ovaj upitnik je osmišljen za proučavanje efektivnosti upravljanja ključnim klijentima (KAM) na primjeru kompanije Octapharma kao dio magistarskog rada na Master studijama na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Bilo bi mi drago da mi pomognete da ispunim ovaj upitnik. Vaš odgovor je izuzetno važan za uspjeh ove studije. Želim da vas uvjerim da je vaš odgovor povjerljiv i da su rezultati u akademske svrhe.

DIO I: INFORMACIJE O ISPITANICIMA

Molim Vas stavite 'X' u polje sa odgovorom:

1. Nivo obrazovanja:

- Bachelor
- Srednja škola
- Master
- Doktorat

2. Pozicija:

- Menadžer (KAM i nivo države)
- Menadžer (regionalni nivo)
- Visoki menadžer
- Drugo (projekt menadžer...)

3. Koliko dugo ste na ovoj poziciji?

- < 1 godine
- 1-2 godine
- 2-3 godine
- ≥3 godine

DIO II: DIMENZIJE UPRAVLJANJA KLJUČNIM KLIJENTIMA (KAM-A)

Zaokružite broj (1= Potpuno se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Nemam stav, 4= Slažem se i 5= Potpuno se slažem) na osnovu vašeg nivoa slaganja/neslaganja u sljedećoj izjavi u kontekstu kompanije Octapharma.

Mjerne jedinice determinanti KAM-a	Nivo slaganja				
	Potpuno se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav	Slažem se	Potpuno se slažem
1. STRATEGIJA					
1.1. Posjedovanje strateškog plana upravljanja ključnim klijentima (KAM) važno je da bi KAM bio efikasan	1	2	3	4	5
1.2. Prilagođene i/ili inovativne strategije za pojedinačne ključne klijente čini KAM efektivnim	1	2	3	4	5
1.3. Promjene proizvoda/usluga kako bi se zadovoljile potrebe ključnih klijenata su od vitalnog značaja za efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
1.4. Mislim da je prilagođavanje cijena važno da bi KAM bio efektivan	1	2	3	4	5
1.5. Promovisanje usluga ključnim klijentima pomaže efektivnosti KAM-a	1	2	3	4	5
1.6. Promjena ili proširenje mjesta prodaje čini KAM efektivnim	1	2	3	4	5
1.7. Ulaganje u znanje i odnose ključnih klijenata može značajno odrediti efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
2. RJEŠENJE					
2.1. Mislim da identificiranje i analiza posebnih potreba i problema ključnih klijenata pomaže KAM-u da bude efektivan	1	2	3	4	5

2.2. Prilagođena i/ili inovativna rješenja (usluge) ključna su za postizanje efektivnosti KAM-a	1	2	3	4	5
2.3. Kapacitet rješavanja problema i nezadovoljstva klijenata određuje uspjeh pristupa KAM-a	1	2	3	4	5
2.4. Vrijeme potrebno da odgovorimo na zahtjeve/probleme naših ključnih klijenata utiče na uspjeh KAM-a	1	2	3	4	5
2.5. Pružanje primjenjivih i odgovarajućih rješenja je odlučujući faktor efektivnosti KAM-a	1	2	3	4	5

3. LJUDI

3.1. Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	1	2	3	4	5
3.2. Lične vještine su važne za efektivan pristup KAM-u	1	2	3	4	5
3.3. Programi kompenzacija, beneficija i karijere utiču na učinak ophođenja ključnim klijentima	1	2	3	4	5
3.4. Zahtjevi za kompetencijom, proces zapošljavanja i odabira rukovodilaca prodaje utječu na pristup KAM-a	1	2	3	4	5
3.5. Obuke pomažu u boljem ophođenju i tretiranju ključnih klijenata	1	2	3	4	5

4. MENADŽMENT

4.1. Mislim da je učešće višeg rukovodstva u aktivnostima i odlukama KAM-a od suštinskog značaja za efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.2. Podrška višeg menadžmenta je važna za efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.3. Posvećenost višeg rukovodstva je važna za efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.4. Formalizacija organizacione strukture KAM-a određuje njegovu efektivnost	1	2	3	4	5
4.5. Liderski pristup menadžmenta određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.6. Odnos sa ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.7. Dizajniranje procesa za upravljanje ključnim klijentima određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.8. Sposobnost uprave da dodijeli potrebne resurse (budžet, vrijeme, osoblje) ključna je za funkcionisanje KAM-a	1	2	3	4	5
4.9. Sposobnost menadžmenta da koordinira resurse određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
4.10. KAM će biti efektivan ako menadžment motiviše osoblje	1	2	3	4	5

5. SKRINING

5.1. Standardni kriteriji za odabir ključnih klijenata su važni za uspjeh KAM-a	1	2	3	4	5
5.2. Profitabilnost KAM-a treba redovno procjenjivati	1	2	3	4	5
5.3. Treba mjeriti zadovoljstvo ključnih klijenata	1	2	3	4	5

5.4. Treba mjeriti učinak/profitabilnost ključnih klijenata	1	2	3	4	5
5.5. Mislim da bi klijenti odabrani za poseban tretman (kao ključni klijenti) trebali biti oni koji mogu dati superioran prinos	1	2	3	4	5
5.6. Mislim da portfolio (grupu ključnih klijenata) treba pregledati i da je važno poništiti izbor nerentabilnog	1	2	3	4	5
5.7. Postojanje pomoćnih alata određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
5.8. Tok informacija do ključnih klijenata određuje efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5

6. UTICAJ KULTURE NA EFEKTIVNOST KAM-a

6.1. Poslovno znanje naših ključnih klijenata utiče na efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
6.2. Obrazovanje naših ključnih klijenata uticalo je na efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5
6.3. Stavovi i vrijednosti naših ključnih klijenata određuju efektivnost KAM-a	1	2	3	4	5

7. UKUPNA EFEKTIVNOST KAM-a

7.1. Mislim da je efektivan KAM ključan za postizanje međusobnog povjerenja sa ključnim klijentima	1	2	3	4	5
7.2. Mislim da efektivan KAM pomaže da se osigura razmjena informacija sa ključnim klijentima	1	2	3	4	5
7.3. Mislim da je efektivan KAM ključan za sticanje reputacije kod ključnih klijenata	1	2	3	4	5

7.4. Mislím da je efektivan KAM ključ za uspjeh u odnosima s ključnim klijentima	1	2	3	4	5
7.5. Efektivan KAM može smanjiti nesuglasice s ključnim klijentima	1	2	3	4	5
7.6. Efektivan KAM pomaže u postizanju prodajnih ciljeva i zadataka	1	2	3	4	5

DIO III: OPĆA PITANJA

1. Kako razumijete ključnog klijenta? Ko je vaš ključni klijent?

2. Koju posebnu ponudu/tretman pružate svojim ključnim klijentima?

3. Koji su kriteriji za odabir klijenta kao 'ključnog klijenta u Octapharmi (molimo stavite 'X' u onaj okvir/e koji sadrže vaš izbor/e)?

- Obim tekuće i potencijalne godišnje prodaje po klijentu (prihod prikupljen od klijenta)
- Veličina klijenta (kapital, broj filijala, broj zaposlenih)
- Zahtjev za posebnim tretmanom od strane klijenta
- Moć klijenta
- Internacionalnost klijenta
- Nacionalni/javni značaj klijenta
- Državni interes ili fokusna oblast
- Učenje o ključnim tehnologijama od klijenta
- Sposobnost klijenta da razvije imidž Octapharme
- Mogućnost korištenja klijenta kao reference

Bilo koji drugi kriterijum:

4. Smatrate li da svi trenutno odabrani ključni klijenti zaslužuju status 'ključnog klijenta' i poseban tretman? Zašto?

5. Kako prepoznajete potrebe/zahtjeve vaših ključnih klijenata? (Molimo stavite 'X' u onaj/e okvir/e koji sadrže vaš izbor/e)?

- Razumijevanjem njihove poslovne prirode
- Putem posjeta
- Putem poziva
- Na osnovu drugog njihovog zahtjeva i problema

Bilo koji drugi:

6. Mislite li da pružate odgovarajuće rješenje za njihove probleme/zahtjeve?
Zašto?

7. Mislite li da su vaši ključni klijenti zadovoljni vašim ponudama/rješenjima i tretmanima? Zašto?

8. Mislite li da trenutna KAM organizacijska struktura Octapharme utiče na KAM pristup?

Ispod su pitanja SAMO za menadžere ključnih klijenata:

9. Koliko ključnih klijenata vam je dodijeljeno? _____

10. Koliko često se u prosjeku sastajete s jednim klijentom mjesečno? _____

11. Koja je/su vaša uloga/e u KAM-u? (Molimo stavite 'X' u onaj/e okvir/e koji sadrže vaš izbor/e)?

- Odgovoran za predstavljanje i prodaju usluga ključnim klijentima
 Razvijanje odnosa sa klijentima
 Olakšavanje, rješavanje/eskalacija problema klijenta i posebnih potreba
 Pružanje obuke o proizvodima ključnim klijentima

Bilo koja druga uloga:

12. Mislite li da dobro vodite i tretirate svoje klijente?

Da

Ne

13. **(ako je pitanje 12, odgovor je ne)** Koja su vaša ograničenja? (Molimo stavite 'X' u onaj/e okvir/e koji sadrže vaš izbor/e)?

Loš radni prostor i uslovi

Nedostatak adekvatne obuke

Nedostatak pomoćnih alata

Nedostatak koordinacije sa drugim odjelima

Odsustvo motivacionih faktora

Nepristupačnost infrastrukture (resursa)

Bilo koji drugi: _____

Ispod su pitanja SAMO za regionalne i više menadžere:

14. Šta pokreće Octapharmu da implementira upravljanje ključnim klijentima (molimo stavite 'X' u onaj/ okvire/e koji sadrže vaš izbor/e)?

Postizanje prodajnih ciljeva i kvota

Za održive dugoročne odnose

Zadobijanje povjerenja i uspostavljanje lojalnosti

Razvijanje i održavanje prepoznatljivog imidža

Građenje strateškog partnerstva sa klijentima

Poboljšavanje međusobnog razumijevanja

Razumjevanje i rješavanje zahtjeva i problema klijenata

Određivanje prioriteta raspodjele resursa

Bilo koji drugi razlog: _____

15. Šta očekujete od menadžera koji su raspoređeni na ključne klijente?

Ispunjavanje ciljeva i utvrđenih kvota

Izgradnja odnosa sa ključnim klijentima

Rješavanje i eskaliranje problema i zahtjeva klijenata

Prilagođavanje post prodajnih usluga

Pozivi i posjećivanje klijenta

Bilo koja druga uloga: _____

16. Koliko često ocjenjujete postojeće klijente prema postavljenim kriterijima?

- Polugodišnje
 Godišnje
 Nikako

Bilo koji drugi kriterij:

17. Postoji li praksa snižavanja ranga „ključnog klijenta“ nakon evaluacije?

- Da
 Ne

18. Postoji li praksa nadogradnje ranga klijenta na „ključni klijent“ nakon evaluacije?

- Da
 Ne

19. Imate li globalnu/korporativnu strategiju za sve svoje ključne klijente?

- Da
 Ne

20. Imate li prilagođenu strategiju za svakog vašeg ključnog klijenta na osnovu njihovih zahtjeva ili poslovne prirode?

- Da
 Ne

21. Na koji način se uključujete u upravljanje ključnim klijentima? Kako podržavate i motivirate menadžere ključnih klijenata?

22. Koja je/su vaša uloga(e) u KAM-u? (Molimo stavite 'X' u one okvire/e koji sadrže vaš/e izbor/e)?

- Analiziranje ključnih klijenta
- Razvoj strategije i planiranja
- Razvijanje odnosa sa klijentima
- Prilagođavanje ponuda ključnim klijentima
- Koordinacija menadžera ključnih klijenata
- Rješavanje/eskalacija problema i zahtjeva klijenata
- Priprema prodajnih ciljeva i kvota
- Postavljanje planova i strategija
- Pružanje obuke klijenata

Bilo koja druga uloga:

23. Kao viši menadžer, da li ste koristili svoju/e ovlast/i? Koja su vaša ograničenja (ako niste)? (Molimo stavite 'X' u onaj/e okvir/e koji sadrže vaš izbor/e)?

- Raspon matrice delegacije
- Ograničeni ljudski i materijalni resursi
- Odsustvo motivacije među zaposlenima
- Infrastrukturni problemi

Bilo koji drugi razlog:

Zahvaljujem se što ste popunili upitnik!

S poštovanjem,

Nermin Sijarić