

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERSITÀ DEL GIULIANO  
UNIVERSITA DEL GIULIANO  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTA DI MANAGEMENT DE CAPO D'ISTRIA

Datum: - 2 -03- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF	1605/07	2	

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
SKRB ZA KLJUČNE STRANKE V  
ZAVAROVALNICI

JOŽE GERKMAN

MENTOR  
Dr. MITJA I. TAVČAR

KOPER, 2007



## POVZETEK

Stalno spreminjajoče se okolje, rastoče zahteve kupcev in konkurenca silijo zavarovalnice v nenehno prilagajanje in notranje spremembe. V diplomski nalogi je predstavljen nov koncept trženja na podlagi skrbništva ključnih strank. Cilj tega koncepta je ustvarjanje partnerskih odnosov, boljša individualna ponudba, povečanje zadovoljstva ter trajnejši odnos s stranko. Na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v prvem delu, je v nadaljevanju praktično prikazano skrbništvo za izbrano podjetje. V zaključku naloge je ugotovitev, da je za uspešnost trženja in dolgoročni uspeh zavarovalnice potrebna posebna obravnava ključnih strank, kar zahteva nov pristop dela vseh zaposlenih.

*Ključne besede:* skrbništvo ključnih strank, odnosi, segmentacija, strateški, izbor, lojalnost, vzajemno zaupanje

## ABSTRACT

Continuously changing environment, increasing customer demand and competition force the insurance company into constant processes of adapting and inner changes. The dissertation shows new marketing concept on the basis of key account management. The object of this concept is to create long-term partnership business based on mutual trust and confidence, better individual offer, enlargement satisfaction. On the base theoretic starting-point is introduction of the first part, further on a practical way presents key account management for the select company. In the conclusion dissertation is ascertainment for the successfulness business marketing and long-term success insurance company necessary special treat key account management which request new work approach all employees.

*Key words:* key account management, relationships, segmentation, strategic, selection, loyalty, mutual trust

**UDK:** 368.2:65.018(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavane zadeve .....	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskovanja .....	3
1.4	Metode obravnavanja .....	3
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča .....</b>	<b>5</b>
2.1	Medorganizacijsko trženje.....	5
2.1.1	Značilnosti medorganizacijskih trgov in trženje na njih .....	5
2.1.2	Odnosi med strankami in dobavitelji .....	6
2.1.3	Opredelitev storitev .....	8
2.2	Ključne stranke .....	9
2.2.1	Ravnanje s ključnimi strankami .....	10
2.2.2	Model razvoja odnosa med dobaviteljem in stranko.....	12
2.2.3	Analiza in izbor ključnih strank .....	15
2.2.4	Priprava načrta za ravnanje s ključnimi strankami.....	20
2.2.5	Skrbnišтво ključnih strank.....	22
2.2.6	Vpliv storitev na ravnanje s ključnimi strankami.....	24
<b>3</b>	<b>Aplikativni del.....</b>	<b>25</b>
3.1	Zavarovalnica Triglav .....	25
3.1.1	Zavarovalno tržišče in tržni položaj v letu 2005 .....	25
3.1.2	Tržne poti za zavarovalne storitve.....	26
3.2	Splošno o skrbi za ključne stranke v Zavarovalnici Triglav d.d.....	27
3.2.1	Uvajanje skrbništva ključnih strank v Zavarovalnici Triglav d.d.....	28
3.2.2	Vključevanje zaposlenih in odpori do sprememb .....	29
3.2.3	Sestava tima za izbrano ključno stranko .....	31
3.2.4	Želeni profil skrbnika ključne stranke.....	31
3.2.5	Kriteriji za izbor ključnih strank .....	33
3.3	Načrt dela za izbrano ključno stranko .....	34
3.3.1	Cilji.....	35
3.3.2	Strategija.....	36
3.3.3	SWOT analiza stranke.....	36
3.3.4	PEST analiza situacije ključne stranke.....	37
3.3.5	Organizacijska struktura v izbranem podjetju .....	38
3.3.6	Struktura izbrane ključne stranke po dejavnosti.....	38
3.4	Rezultati mnenj zaposlenih o skrbi za ključne stranke.....	39
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>45</b>

<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Viri.....</b>	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1 Osnovni elementi koncepta ravnanja s ključnimi strankami .....	10
Slika 2.2 Model razvoja odnosov med dobaviteljem in stranko .....	13
Slika 2.3 Deset stopenjski proces odkrivanja strank .....	16
Slika 2.4 Matrika odkrivanja in izbiranja strank .....	19
Slika 3.1 Raven obstoječih odnosov z jasnim ciljem za prihodnost .....	36
Slika 3.2 Organizacijska analiza procesa odločanja v izbranem podjetju.....	38
Slika 3.3 Dejavnosti v izbranem podjetju .....	39
Slika 3.4 Ocena vodenja ključnih strank (KS) v Zavarovalnici Triglav (ZT).....	40
Slika 3.5 Prednosti skrbništva ključnih strank .....	41
Slika 3.6 Ocena timov .....	41
Slika 3.7 Prednosti tima .....	42
Slika 3.8 Poraba časa za stranke.....	42
Slika 3.9 Cene produktov .....	43
Tabela 3.1 Kriteriji za obstoječe stranke.....	33
Tabela 3.2 Kriteriji za potencialne stranke.....	34
Tabela 3.3 Cilji za izbrano podjetje .....	35
Tabela 3.4 SWOT analiza stranke.....	37





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

V finančnem sistemu ima zavarovalnica zelo pomembno vlogo za narodno gospodarstvo. Kot nedepozitna finančna institucija zbira prihranke varčevalcev v obliki premij, iz zbranih premij oblikuje rezerve, katere potem vlaga na finančni trg. S tem zagotavlja večji in učinkovitejši prenos prihrankov. Finančna funkcija zavarovalnice je v veliki meri povezana od uspešnosti trženja in konkurenčne prednosti zavarovalnice. Življenje v današnjem svetu predstavlja visoko stopnjo negotovosti, zato so potrebe po zavarovalnih storitvah v porastu. Zavarovalništvo je postalo privlačna panoga, ki z razvitostjo gospodarstva dosega visoke stopnje rasti in sodi med bolj perspektivne finančne storitve. Zavarovalnice se zavedajo, da konkurenčna prednost ni samo v učinkovitosti in zmanjševanju stroškov, ampak je zelo pomemben odnos do strank.

Zavarovalnice so na skupnem evropskem trgu močno izpostavljene konkurenčnosti pri trženju finančnih storitev. Velika koncentracija zavarovalnic, hitra odzivnost konkurentov, zaostreni tržni pogoji, krajši življenjski cikli nekaterih storitev in nenehen razvoj novih storitev so pojavi, ki so jim izpostavljene vse zavarovalnice na trgu. Da v takšnem okolju zavarovalnica lahko uspe, mora imeti pred ostalimi konkurenčno prednost, zaradi katere kupci dajejo prednost njenim storitvam v primerjavi s konkurenčnimi. Pridobivanje konkurenčne prednosti pa ni najtežje, težje je to konkurenčno prednost ohraniti pred konkurenti. Sodobno zavarovalno trženje temelji na podlagi poštenih odnosov s kupci, ki so temelj za zaupanje, verodostojnost, zanesljivost, etičnost tako, da mu zaupajo potrošniki, lastniki in zaposleni. Poleg tega zahteva tudi dovolj ustvarjalnosti, ki je drugačna od tiste, ki jo premorejo konkurenčna podjetja. Konkurenca pa to ustvarjalnost težko posname ali jo nadomesti.

Izkušnje kažejo, da je prilagajanje trženja na nove tržne razmere in številna vprašanja, ki zadevajo konkurenčne izzive na globalnem trgu, odvisno od sposobnosti povezovanja človeških virov, skladno s temeljnimi zmožnostmi organizacije. Uspešnost trženja v spreminjajočih se tržnih razmerah je v veliki meri odvisna predvsem od znanja in informacij v najširšem pomenu besede, katere zavarovalnica premore in ustrezno uporabi za doseganje konkurenčne prednosti. Temeljne zmožnosti torej omogočajo zavarovalnici izkoriščanje priložnosti v turbulentno spreminjajočih se poslovnih razmerah in v nepredvidljivem okolju.

Za obvladovanje sprememb so zelo pomembni vedenjski (organizacijska kultura, slog vodenja, zmožnosti zaposlenih) dejavniki delovanja podjetja. S prilagajanjem novim potrebam na trgu, se spreminja vloga in pomen zaposlenih. Zaposleni so soočeni z večjo odgovornostjo in novim pristopom k delu, menedžment pa z novim odnosom do sodelavcev in odjemalcev.

Trženje na podlagi skrbništva ključnih strank pomeni perspektivo za prihodnje poslovanje Zavarovalnice Triglav. Kljub trenutno relativno ugodnemu tržnemu položaju in dobrim poslovnim rezultatom, lahko večja konkurenčnost domačih zavarovalnic ter tuja konkurenca, ta položaj hitro spremeni. V informacijski družbi, so ob stalnem razvoju informacijske tehnologije zavarovalne storitve še močnejše izpostavljene neusmiljeni konkurenčni borbi. Pravočasna in pravilna tržna usmeritev je zato ključnega pomena za rast, razvoj in trajnejše poslovanje zavarovalnice.

## **1.2 Namen in cilj diplomske naloge**

Namen diplomskega dela je predstaviti koncept ravnanja s ključnimi strankami in opredeliti utemeljenost potrebe po posebnem ravnanju s strateško pomembnimi strankami (ang. KAM Key Account Management) v Zavarovalnici Triglav. Vsak account predstavlja stranko. Razlika med prodajo in account managementom je določena s tipom strank. Termin account se največkrat uporablja pri pomembnih, velikih strankah, in velikih narodnih ali mednarodnih podjetjih, v katerih posamezne enote izvajajo odločitve, ki so bile sprejete centralno.

V Zavarovalnici Triglav se pojavlja problem sklepanja zavarovanj pri velikih gospodarskih družbah, ki se nahajajo na področju več območnih enot. Tu so trenutni pristopi v zavarovalnici zelo različni. Z uvedbo skrbništva ključnih strank se pristopi poenotijo in to tako, da so postopki čimbolj ugodni za zavarovance.

Ravnanje s ključnimi strankami je koncept, ki vključuje tako organizacijske kot prodajne strategije z namenom doseganja dolgoročnega povezovanja med stranko in dobaviteljem. Omenjeni pristop se v zadnjih letih vedno bolj uveljavlja med podjetji in drugimi organizacijami, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu predstavljam teoretične osnove medorganizacijskega trženja in koncepta ravnanja s ključnimi strankami. Za uspešno ravnanje s ključnimi strankami je potrebno pripraviti načrt, opredeliti kriterije za izbor ključnih strank in izdelati primerno strategijo za ravnanje z njimi.

V drugem delu na kratko predstavljam Zavarovalnico Triglav, njen tržni položaj in obstoječe prodajne poti. V nadaljevanju upoštevam korake opisane v teoretičnem delu in opišem možno rešitev uvedbe ravnanja s ključnimi strankami v izbranem podjetju. Pri tem upoštevam važne značilnosti izbranega podjetja. Predstavljam tudi raziskavo mnenj med zaposlenimi v zavarovalnici o skrbništvu ključnih strank in timskem vodenju.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskovanja**

Izhajam iz osnovne teze, da je tovrsten projekt v Zavarovalnici Triglav potreben, da si tako zagotovi podlago za trajnejši uspeh. Z vzpostavitvijo tesnih dolgoročnih odnosov z izbranimi strankami zavarovalnica svoje storitve prilagaja potrebi stranke, te pa so tako zanjo bolj koristne od konkurenčnih. Cilj tega koncepta je ustvarjanje partnerskih odnosov s ključnimi strankami, čim večja individualizacija ponudbe po potrebah strank in s tem povečanje zadovoljstva in zvestobe strank.

Na praktičnem primeru trženja s ključno stranko v Zavarovalnici Triglav raziskujem in predstavim možno obliko zasnove in realizacije koncepta ravnanja s ključno stranko.

H1: Predpostavljam, da je za uspešnost trženja in dolgoročni uspeh zavarovalnice kot finančno storitvene organizacije potrebno uvesti koncept ravnanja s ključnimi strankami.

H2: Za izvedbo procesa ravnanja s ključnimi strankami je potrebna prilagodljivost zaposlenih na spremembo v trženjski filozofiji in nov pristop k delu.

H3: Timi vodeni s strani skrbnika ključnih strank so dobra rešitev za tržno naravnano strategijo Zavarovalnice Triglav na medorganizacijskem trgu globalne konkurence.

### **1.4 Metode obravnavanja**

Raziskal sem teoretična izhodišča za odločanje pri uvajanju koncepta ravnanja s ključnimi strankami. Povzemam strokovne ugotovitve in podlage iz literature, ki so praktično naravnane in se nanašajo na strateške odločitve.

Pri raziskovanju sem uporabil analitični pristop ob uporabi deduktivne metode, kot način logičnega sklepanja na temelju teorij. V okviru deskriptivnega pristopa sem uporabil naslednje metode raziskovanja:

- metodo kompilacije: iz več različnih virov,
- metodo deskripcije-opisovanja: opisovanje dejstev, pojavov in procesov,
- metodo analize in sinteze: povezovanje teoretičnih pogledov in dejstev iz prakse.

#### *Omejitve raziskave*

Raziskava je omejena na mnenje zaposlenih v zavarovalnici o vpeljavi koncepta ravnanja s ključnimi strankami, predstavljene so aktivnosti in ukrepi, ki jih ponuja teorija in lastne zamisli. Zaradi specifičnosti predstavljene tematike nisem uporabil podatkov, ki bi razkrili poslovne skrivnosti.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Medorganizacijsko trženje

Trženje med organizacijami ali medorganizacijsko trženje je trženje izdelkov, storitev in znanj med organizacijami dobaviteljicami in organizacijami odjemalkami, ki jih uporabljajo za lastno enostavno in razširjeno reprodukcijo. Če so te organizacije podjetja, govorimo o medpodjetniškem (angl. Business-to-Business Marketing) trženju (Tavčar 2005, 22).

Naloga medorganizacijskega trženja je obvladovanje odnosov s strankami v zadovoljstvo strank in dobaviteljev, skladno z upoštevanjem standardov, virov, tehnologij, strategij in ciljev.

Kot pravi Tavčar (2002, 30) je v trženju med organizacijami osnovna tržna ponudba, ki obsega tržni splet:

- proizvode: izdelke in storitve,
- pogoje trženja: ceno in druge sestavine,
- poti trženja: poslovno in logistično dejavnost ter osebje zanjo,
- pospeševanje trženja: trženjsko komuniciranje, komunikacijski splet.

Trženje med organizacijami je mogoče obravnavati na več načinov:

- po sestavinah tržnega spleta,
- po vrstah udeležencev v trženju,
- po vpletenih funkcijah podjetja,
- po proizvodih oz. po programih.

Pri trženju med organizacijami je tako kot pri splošnem potrošnem trženju. Partnerji se vedno srečujejo s temeljnimi elementi tržne ponudbe, ki jo lahko opredelimo kot zbir proizvoda, cene in prodajnih pogojev, tržnih poti in tržnega komuniciranja. Položaj posameznih spremenljivk v spletu ali ponudbi, ki izhaja iz lastnosti proizvoda ali storitve ter značilnosti kupca, je to kar posebej razlikuje medorganizacijsko trženje od potrošnega trženja.

#### **2.1.1 Značilnosti medorganizacijskih trgov in trženje na njih**

Podjetja, ki tržijo produkte in storitve na medorganizacijskih trgih, se srečujejo z usposobljenimi in dobro poučenimi strokovnimi kupci, ki so večji vrednotenja konkurenčnih ponudb (Kotler 2004, 8).

Medorganizacijsko trženje se razlikuje od potrošniškega po dejavnostnih in vedenjskih posebnostih. Dejavnostne značilnosti: potrošniki porabljajo in uporabljajo proizvode za svojo osebno rabo, organizacije pa za opravljanje svoje dejavnosti. Vedenjske značilnosti: trženje med organizacijami ne poteka samo med prodajno

funkcijo dobavitelja in posameznimi potrošniki, temveč med številnimi sodelavci dobavitelja in odjemalca. Trženje zato ni več le prodajanje, temveč predvsem povezovanje in usklajevanje (Tavčar 2005, 26–27).

Za razumevanje medorganizacijskega trga se je potrebno seznaniti z bistvenimi lastnostmi med porabniškim trgom in medorganizacijskim trgom (Kotler 2004, 216):

- manj kupcev: tržnik na medorganizacijskem trgu se ukvarja z manj kupci kot tržnik na porabniškem trgu,
- večji kupci: nekaj večjih kupcev opravi večino nakupov v panogah kot sta proizvodnja letalskih motorjev in obrambnega orožja,
- tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem: zaradi manjšega števila kupcev in pomembnosti ter moči večjih odjemalcev se od dobaviteljev pogosto pričakuje, da prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznega organizacijskega odjemalca,
- zemljepisna osredotočenost kupcev: zemljepisna osredotočenost proizvajalcev omogoča znižanje prodajnih stroškov,
- izpeljano povpraševanje: povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu,
- neprožno povpraševanje: celotno povpraševanje po številnih izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je neprožno, kar pomeni, da spremembe cen nanj le malo vplivajo,
- nestalno povpraševanje: povpraševanje po izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških,
- strokovno kupovanje: blago za organizacijsko porabo kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja,
- na nakup vpliva več dejavnikov: navadno na nakupne odločitve vpliva več ljudi, celo višji managerji so pogosto udeleženi pri nakupu pomembnih dobrin,
- neposredno kupovanje: organizacijski kupci pogosto kupujejo neposredno od proizvajalcev in ne prek posrednikov,
- vzajemnost: organizacijski kupci pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci.

### ***2.1.2 Odnosi med strankami in dobavitelji***

V strokovni literaturi je opaziti vse večjo pomembnost odnosov med strankami in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. Poudarek je na miselnih tvorbah, pojmi: *trženje temelječe na odnosih* oziroma *trženjski odnosi*. Predstavlja se trženje, ki naj bi zajemalo dolgoročno medsebojno povezovanje med stranko in dobaviteljem. Vrednosti medsebojnih odnosov so razložene kot spremenljivke, ki te odnose opredeljujejo. Nekaj ponazoritev spremenljivk, ki imajo značilen pomen za trženjske odnose.

Kakovost odnosa je neotipljiva vrednost, ki je dosežek menjave med stranko in dobaviteljem. Kakovost je odvisna od zmožnosti strankine zaznave menjave in pripisovanju pomena tej menjavi. Kakovost odnosa lahko navedemo kot strankino zaupanje in zadovoljstvo z dobaviteljem (Crosby, Evans in Cowles 1990, 68).

Zaupanje, ki ga stranka zazna je pomembno merilo za pomen moči trženjskega odnosa. Navzoče je takrat, ko ima ena stran v odnosu zaupanje v zanesljivost in verodostojnost druge. Zaupanje pomembno vpliva na dolgoročnost posameznega odnosa med stranko in dobaviteljem. Zavezanost odnosu je prizadevanje volje in sposobnosti obeh strani, da je smiselno medsebojni odnos ohranjati in razvijati še v bodočnosti (Morgan in Hunt 1994, 23).

#### *Celovit pristop do zadovoljne stranke*

Če vzamemo kot izhodišče zadovoljno stranko, je pogoj za doseg tega kakovostna storitev. Pravzaprav je pogoj celovita kakovost v podjetju, kar mora zaznavati tako stranka kot zaposleni v podjetju. Kakovostna storitev bo vodila do zadovoljstva, pričakovana posledica tega pa je lojalnost strank. Podjetje, ki se zaveda kako pomembna je zadovoljna stranka mora vedeti, da gre pri zadovoljstvu strank za dolgoročen in kompleksen projekt, v katerega naj bi bili vključeni vsi zaposleni. Vendar pa ni dovolj le ugotavljanje, kje so potrebne izboljšave, potrebne so konkretne rešitve ugotovljenih odstopanj. Zato je pomemben celovit pristop k zadovoljstvu strank, s katerim se ne le spremlja, temveč tudi izboljšuje njihovo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo je stanje človekovega počutja, ki je rezultat primerjave med zaznanim in pričakovanim. Temelji na izhodišču, da je posledica konkretne aktivnosti stranke, ki lahko odloča in daje prednost odločitvam z več koristmi. Zadovoljstvo ni statično in ni trajno, zato trajno zadovoljstvo predstavlja proces odgovornega ravnanja tako stranke kot dobavitelja. Ugotavljanje zadovoljstva dobavitelju omogoča, da strankam ponudi tisto, kar potrebujejo za zadovoljivo opravljanje svoje dejavnosti in ne tisto, kar si samo misli, da potrebujejo. Stopnja konkurenčnosti na trgu je vedno večja, storitve se v kvaliteti med seboj ne razlikujejo prav dosti, zato pa so pričakovanja strank vedno večja. In ravno zadovoljna stranka je vedno bolj pomemben dejavnik. Podjetje dobavitelj, ki zaznava potrebe svojih strank, ima tako možnost sprejemati boljše poslovne odločitve. Tako ve, ali izpolni njihova pričakovanja in želje ali ne. V nadaljevanju pa potem lahko pravočasno sprejme različne ukrepe, da bodo stranke trajnejše zadovoljne. Zadovoljna in lojalna stranka širi pozitivno mnenje o storitvi, poveča se prodaja, lojalne stranke so manj občutljive na spremembe cen, zmanjšajo se stroški pridobivanja novih strank.

Avtorji Storbacka, Strandvik in Grönroos (1994, 21–38) medsebojno odvisnost in vplivnost posameznih spremenljivk pojasnjujejo z modelom v okviru trženja storitev. Model pregleduje razvrščenost naslednjih spremenljivk:

- kakovost storitev,
- zadovoljstvo strank,
- jakost odnosa,
- trajnost odnosa,
- dobičkonosnost odnosa.

Kakovostno izvedeno in uresničeno poslovno dejanje naj bi vplivalo in izražalo strankino zadovoljstvo. Naslednja spremenljivka je jakost odnosa, ki domneva, da zadovoljnejše stranke utrjujejo odnos z dobaviteljem, nezadovoljne pa odidejo in odnos se prekine. Jakost medsebojnega odnosa izraža tudi zvestoba stranke, ki temelji na zavezanosti stranke do dobavitelja. Čim močnejši ko je medsebojni odnos, večja je verjetnost, da bo trajal dlje. Model se sklone z dobičkonosnostjo strank, ki se nanaša na trajnost odnosa. Iz navedenega lahko spoznamo, da so si elementi trženjskih odnosov po vsebini drugačni, vendar se v celotno gledanem razmerju pojavlja prekrivanje in prepletanje, skupaj pa tvorijo skladno celoto.

### **2.1.3 Opredelitev storitev**

Po Tavčarju (2002, 133) so storitve (iz latinske besede »servitium«) dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec (dobavitelj) opravi v korist uporabnika (odjemalca); storitve lahko zadevajo uporabnika samega ali pa – v njegovo korist – razne predmete ali urejenost (strukture in procese), s katerim ima opraviti. Uporabnik storitve dobavitelju praviloma plača, med njima je torej tržno razmerje.

Storitev je vsako dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je neopredmeteno in ne pomeni lastništva nečesa (Kotler 2004, 444).

Po Gershunyju in Milesu (v Snoj 1998, 30) se uporablja koncept storitve vsaj na štiri analitično različne načine oziroma na štiri ravni sestavljenosti, in sicer kot:

- storitvene dejavnosti,
- storitvene izdelke,
- storitvene poklice,
- storitvene funkcije.

Iz opisanih opredelitev storitev spoznamo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za dobavitelja in stranko, izražajo pa osnovne značilnosti storitev: neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost, minljivost.

#### *Neopredmetenost*

Storitve so neotipljive v primerjavi s fizičnimi izdelki in jih stranka ne more zaznati s svojimi čutili. Prav tako ne more opraviti poizkusa storitve, preden se odloči za nakup. Da stranke zmanjšajo svojo negotovost iščejo dokaze o kakovosti storitve: po ljudeh,



prostoru, opremi, oglasnem gradivu, simbolih in ceni na osnovi katerih lahko sklepajo kakšna je kakovost storitve (Kotler 2004, 446).

#### *Neločljivost*

Storitve so običajno proizvedene in porabljene sočasno. Oseba dobavitelja, ki ponuja storitev je kot izvajalec del te storitve. Ker je stranka prisotna ko se storitev proizvaja, je interakcija med izvajalcem in stranko posebnost trženja storitev. Zaradi tega je pri strokovnih storitvah za stranke pomembno kdo je izvajalec storitve (Kotler 2004, 447).

#### *Spremenljivost*

Ker so storitve zelo odvisne od tega kdo, kdaj in kje jih izvaja, so zelo spremenljive. Storitvena podjetja lahko naredijo naslednje korake k zagotavljanju kakovosti (Kotler 2004, 446):

- zaposlovanje ustreznega osebja in vrhunsko usposabljanje sta ključna ne glede ali gre za specialiste ali za manj strokovno osebje,
- standardiziranje procesa izvajanja storitve znotraj celotnega podjetja, z oblikovanjem načrta poteka storitev,
- spremljanje zadovoljstva strank s pomočjo sistema pritožb, predlogov, anketiranja in primerjalnega nakupovanja.

#### *Minljivost*

Storitev ne moremo shranjevati in minljivost ni težava, dokler je povpraševanje stalno. Iz tega spoznamo, da lahko storitev izvedemo šele takrat ko obstaja povpraševanje po njej, oziroma ko pride do menjave.

## **2.2 Ključne stranke**

Ključne stranke so tiste stranke na medorganizacijskem trgu, ki jih podjetje, opredeli kot dejansko in potencialno strateško pomembne zanj. Delati in poslovati s ključnimi strankami je strateški pristop podjetja z namenom zgraditi portfelj<sup>1</sup> zvestih ključnih strank, ki temelji na dolgoročnem sodelovanju. Za ta namen podjetja ustanovijo skupine, ki delajo s ključnimi strankami, katere vodi skrbnik ključne stranke. Takšna obravnava stranke je nujno povezana s spremembami v organizacijski sestavi, dvosmernem komuniciranju in ravnanju z odnosi strank (McDonald, Millman in Rogers 1997, 737).

Zasnova skrbništva ključnih strank pomeni sistematično analizo, izbor in vodenje dejanskih in odkrivanje potencialnih strateško pomembnih strank z namenom doseči primerjalne konkurenčne prednosti. Prinaša priložnosti za rast in razvoj podjetja,

---

<sup>1</sup> V tem kontekstu portfelj pomeni strankino privlačnost za dobavitelja, da z njo oblikuje trajnejše, partnerske odnose in poveča svojo konkurenčnost na trgu.

povečuje dobiček dobavitelju in stranki, usmerjena pa je v graditev dolgoročnih odnosov. Spoznanje podjetij, da bodo z razvijanjem vzajemnih odnosov lahko ohranjala svoje stranke in povečala njihovo zvestobo, je pripeljalo do razvoja nove trženjske filozofije. Pravimo, da tržimo s poudarkom na odnosih s strankami. Številne raziskave, teoretična spoznanja, primeri iz prakse in sprotne spremembe v poslovanju podjetij v ospredje ne postavljajo več samo storitev, ampak splet odnosov med strankami in dobavitelji. Uresničevanje obravnavanega koncepta zahteva skladen pristop, ki se začne pri vodstvu in se skozi organizacijo in zaposlene razvija in tvori v uspešen način delovanja.

### **2.2.1 Ravnanje s ključnimi strankami**

Ravnanje s ključnimi strankami je celotnost delovnih operacij, ki zagotavljajo in uresničujejo najugodnejše poslovanje s pomembnimi strankami. Cilj takšnega odnosa je razvoj obstoječih in odkrivanje bodočih pomembnih strank, s katerimi si podjetje želi strateško razvijati odnose. Usmerjenost postopkov je obdržati in povečevati število strank, ki lahko zagotavljajo večkratne in bolj donosne nakupe.

**Slika 2.1** Osnovni elementi koncepta ravnanja s ključnimi strankami



Vir: Ojasalo 2001, 202.

Slika 2.1 prikazuje sestavo koncepta ravnanje s ključnimi strankami, ki je iz štirih temeljnih sestavin: odkrivanje strateško pomembnih strank, analiziranje strateško pomembnih strank, izbor primernih strategij za strateško pomembne stranke, postavitve mehanizmov za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnih in dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi strankami. Ta element vključuje tudi izvajanje in kontroliranje (Ojasalo 2001, 202).

Uspešno ravnanje s ključnimi strankami označuje napreden odnos med stranko in dobaviteljem v katerem prihaja do sprememb (McDonald, Millman in Rogers 1997, 740):

- stranka in dobavitelj prehajata iz nižje v višjo stopnjo sodelovanja, to postaja bolj poglobljeno in medsebojno odvisno,
- povečuje se raven medsebojnega zaupanja, v poglobljenem sodelovanju zaznavata interese za prihodnost, povezanost je intenzivnejša in obsežnejša.

Prizadevanje za vzpostavitev vzajemnosti med stranko in dobaviteljem je bistveno za razvoj skladnih odnosov skozi čas. Gradi in razvija se vzajemno poznavanje. Zavezanost k izmenjavi storitev in informacij zagotavlja možnost odkrivati priložnosti, ki predstavljajo neustavljivo moč razvoja za oba.

Dobavitelj si z uvedbo ravnanja s ključnimi strankami lahko zagotovi boljši položaj in računa na možne prednosti:

- ohranjanje strank: dobavitelj lahko na domiselni način z najprimernejšimi prijemi oteži dostop konkurentom do njegovih strank,
- ugotavljanje položaja konkurentov: dobavitelj, ki oskrbuje stranko lahko razvija sposobnosti predvidevanja napadov konkurentov,
- razvoj novih storitev: dobavitelj z strankami koristno uporablja znanje in izkušnje, ki obojestransko koristijo,
- povečanje dodane vrednosti: lastnost storitve naj stranki in dobavitelju prinaša koristi in dobičkonosnost,
- tržno vodstvo: večji tržni delež označuje večji obseg prodaje in poslovanje z nižjimi stroški,
- koordiniranje aktivnosti znotraj dobavitelja: v večjih podjetjih se podvajajo aktivnosti za iste stranke, sistem ravnanja s ključnimi strankami to odpravlja,
- odstraniti aktivnosti, ki niso skladne s strategijo: podjetje se ne ukvarja z napačnimi strankami.

Bistvo je snovanje razmerij, v katerih so dobavitelji in odjemalci odvisni eden od drugega. To je integrativni (angl. win-win) pristop, v katerem pridobita obe strani – »trženjska skupnost« (angl. customer community). Uspevajo samo podjetja,

ki uspejo trajno obdržati več odjemalcev in ki bolje razumejo potrebe, želje in nabavno vedenje vsakega odjemalca (Tavčar 2002, 16).

### ***2.2.2 Model razvoja odnosa med dobaviteljem in stranko***

Prikaz razvoja odnosov med dobaviteljem in stranko nas seznanja z možnostmi za razvijanje, pospeševanje in pričakovanje trajnejših odnosov. Sestoji se iz razvojnih stopenj, ki določajo pomen posamezni stopnji in pojasnjuje posamezna ravnanja, da lahko raven odnosov preraste na raven strateškega partnerstva. Odnosi se razvijajo skozi čas, posamezne stopnje pa imajo značilnost, ki označujejo: medsebojno komunikacijo,<sup>2</sup> vodenje, organizacijo, oziroma celoten poslovni proces. Na začetni stopnji medsebojnega odnosa je učinkovito komuniciranje. V nadaljevanju se razvija dejavno povezovanje in gradi sodelovanje. To zori v zaupanje in sposobnost delovanja ohranjati in razvijati trajnejši odnos.

Ob podpori modela se lahko presodi raven odnosa med dobaviteljem in stranko. Stranka mora biti ocenjena za ključno in vredna bodočega sodelovanja. Skozi sodelovanje pa je potrebno odkrivati njene poglede in interese, ali si tudi resnično želi, da je tako obravnavana.

#### *Metode razvijanja odnosov*

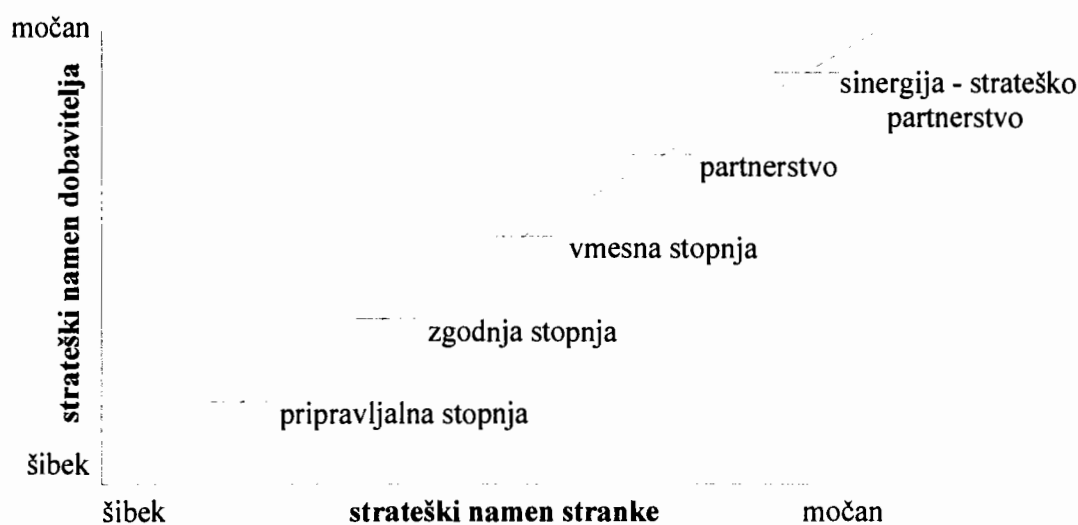
Kako si dobavitelj pojasnjuje dobre medsebojne odnose z stranko je v največji meri odvisno od njegovih pričakovanj in razumevanj stranke. Najprej je potrebno ugotoviti kakšni odnosi že obstajajo in kako jih razvijati v prihodnje. Koliko pozornosti nameniti posamezni stranki in kakšen prodajni pristop uporabiti pa nas seznanjajo naslednji pristopi (Cheverton 2004, 45–47):

- Enostavni pristop je klasični prodajni odnos temelječ na prodajnih predstavnikih, ki izpolnjujejo svoj plan z učinkovitim iskanjem in oskrbovanjem več enovitih strank.
- Lovec prodajni pristop je agresivni prodajni odnos, gnan z učinkovitim provizijskim nagrajevanjem, ki izbira hitro rastoče trge. Uspešnost je dejanska večinoma za krajše časovno obdobje.
- Poljedelec, rejec prodajni pristop je osredotočen na stranke z večjim potencialom za daljše časovno obdobje. Vloženi trud in napor je namenjen ohranjanju strank. Najvažnejše je doseči globlji odnos s stranko, ga uspešno negovati in vzdrževati, zato pa se v prihodnosti upravičeno pričakuje veliko več kot od trenutne prodaje.

---

<sup>2</sup> S komunikacijo je mišljeno medsebojno sporazumevanje s katerim se izmenjuje, posreduje informacije in od katerih je odvisen ves proces.

**Slika 2.2** Model razvoja odnosov med dobaviteljem in stranko



Vir: Cheverton 2004, 49.

Slika 2.2 prikazuje model razvoja odnosov med dobaviteljem in stranko s petimi razvojnimi stopnjami in podaja potek razvoja odnosov pri ravnanju s ključnimi strankami od dogovarjanja do dolgoročnega vzajemnega sodelovanja.

*Odnosi med dobaviteljem in stranko v pripravljalni stopnji*

Značilnosti pripravljalne stopnje (Cheverton 2004, 51):

- vzpostavljanje stikov na preprost način z spraševanjem in poslušanjem,
- dobaviteljevo predstavljanje je osredotočeno na njegovo podjetje in zmožnosti,
- odgovor na strankino povpraševanje z da ali ne, je odvisen od strankinih potreb in dobaviteljevih tekočih zmogljivosti,
- dobavitelj določa število potencialnih strank,
- stranka se prizadeva za jasnost dobaviteljevega namena, njegove sposobnosti in konkurenčnosti,
- stranka presoja in se odloča na podlagi cenovne konkurenčnosti dobavitelja,
- stranka potrebuje in želi preizkusiti ponudbo, lahko tudi na dobaviteljeve stroške,
- stranka se lahko predstavi kot vratar in odreče dostop za nadaljnje stike.

*Odnosi med dobaviteljem in stranko v zgodnji stopnji*

Značilnosti zgodnje stopnje (Cheverton 2004, 52):

- temelji na stiku med dvema osebama, prodajalcem in kupcem,

- odnosi so lahko tekmovalni, vsaka stran se prizadeva pridobiti ugodnosti in koristi,
- v najslabšem slučaju so odnosi lahko konfrontirni,
- kupec lahko razume stik z drugimi, kot nevarnost za njegov položaj in moč,
- prevladujoča razprava kupca o ceni nakazuje, da je preveč osredotočen na stroške,
- dobavitelj se osredotoča na povečanje obsega sodelovanja,
- dobavitelj presoja in tehta kriterije, ki niso natančno navedeni in precizirani,
- stranka se še naprej odloča za sodelovanje s konkurenčnimi dobavitelji,
- spori pripeljejo do dolgoročnega nesoglasja in nesodelovanja.

#### *Odnosi med dobaviteljem in stranko na vmesni stopnji*

Značilnosti vmesne stopnje (Cheverton 2004, 53):

- začetni prvi stiki olajšajo in pospešujejo druge stike, ki so že bolj medsebojni in vzajemni in ustvarjajo željo povečati razumevanje strankinega poslovanja in položaja na trgu,
- poraba časa za medsebojna srečanja in dogovarjanja se povečuje,
- osredotoča se na poročila srečanj in ugotavlja podrobnosti dogovorjenega,
- povečuje se odgovorno zaupanje, razvija se odprtost in odkritost,
- povezovanje je neformalno in se pospešuje in utrjuje skozi dobaviteljevo in strankino kontaktno osebo,
- na tej stopnji obstaja možnost, da se pripeti napaka v odnosih, ki ima za posledico, zastoj v sodelovanju,
- za uspeh je potrebno veliko dela, tako od dobavitelja kot od stranke.

#### *Odnosi med dobaviteljem in stranko na partnerski stopnji*

Značilnost partnerske stopnje (Cheverton 2004, 54):

- status ključnega dobavitelja je dodeljen,
- medsebojni odnosi temeljijo na poštenju in zaupanju,
- informacije se delijo,
- lažja dostopnost do osebja pri medsebojnem sodelovanju,
- stabilne cene,
- stranka daje nove ideje in pobude prva,
- pričakujejo se nenehne izboljšave v odnosih,
- jasna ocenitev učinkovitosti dobavitelja,
- možna je pogodbeno ureditev medsebojnega sodelovanja,
- vrednost, koristi za daljše obdobje se osredotoča na strankino tržišče,

- vrednost, koristi za daljše obdobje je v poenotenju določenih poslovnih procesov,
- dovoljena je poštena prekinitvev medsebojnega sodelovanja,
- funkcija skrbnika ključne stranke je orkestralno usklajevanje in sodelovanje,
- dobaviteljeva celotna organiziranost se osredotoča na zadovoljstvo stranke in dobaviteljevo verigo vrednosti.

*Odnosi med dobaviteljem in stranko na ravni sinergij strateškega partnerstva*

Značilnosti sinergij strateškega partnerstva (Cheverton 2004, 55):

- skupne raziskave in razvoj,
- transparentnost marž in stroškov,
- osredotočenost na inoviranje,
- sodelovalni pristop do strank na trgu ciljnih strank in učinkovito razvijanje ciljnega trga,
- skupno poslovno planiranje,
- skupno marketinško planiranje,
- deliti usposabljanje,
- deliti komunikacijsko omrežje,
- deliti resurse vključno z osebjem,
- odstranjevanje prostorskih preprek,
- osredotočenost na time v katere so vključeni člani obeh podjetij, vodeni s strani dobavitelja ali stranke.

### **2.2.3 Analiza in izbor ključnih strank**

Temeljiti pristop k analizi in izboru ključnih strank je nujno potrebna osnova za pravi način delovanja, obstoj in trajen razvoj samega koncepta ravnanja s ključnimi strankami. V odnosu do pomembnih strank mora podjetje razvijati sistem, ki ima ustrezen sestav meril in kriterijev na osnovi katerih analizira in izbira sedanje in potencialne ključne stranke. Od dovršenega vrednotenja in presojanja je odvisna uspešna uresničitev izbora ključne stranke, ki daje možnost za uravnoteženo dolgoročno poslovanje in razvoj podjetja. Ključne stranke ne določa samo vrednost sedanjih nakupov, marveč je potreben širši strateški pogled za odkrivanje prihodnjih potreb.

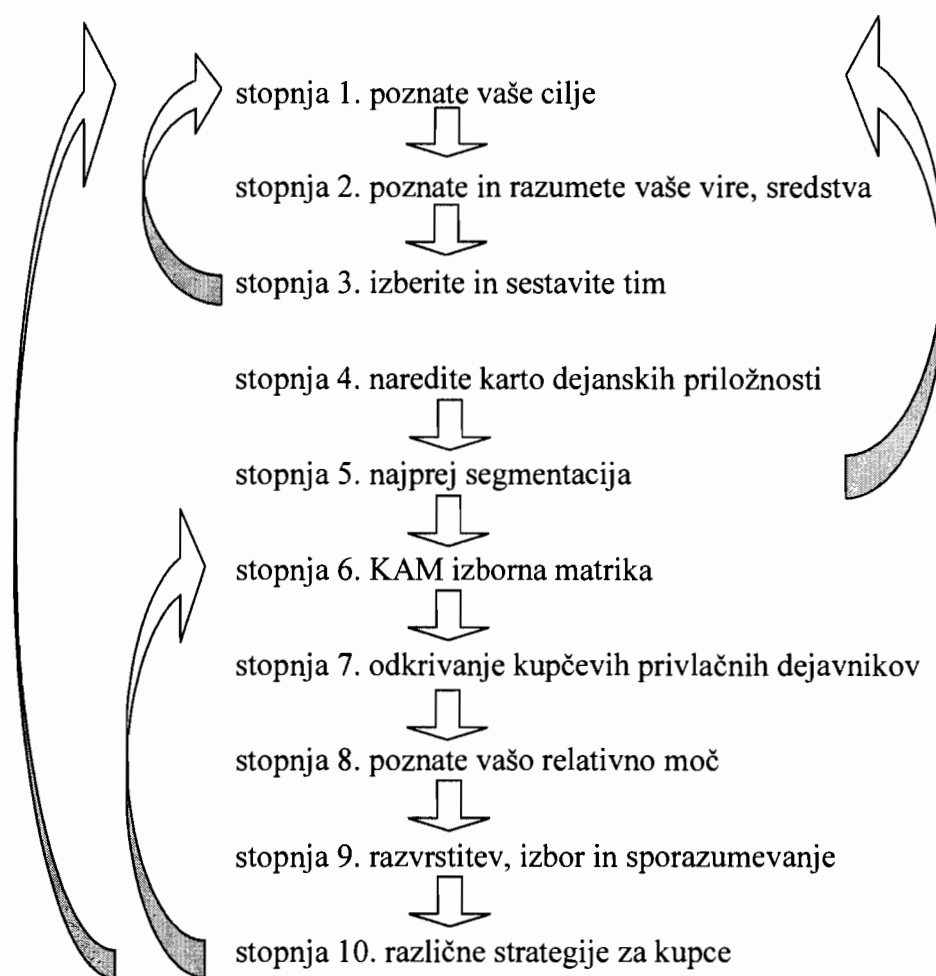
Avtorji (McDonald, Millman in Rogers 1997, 747) predlagajo naslednje kriterije za izbor ključnih strank:

- Vrednost prodaje: pogosto uporabljeno merilo, ki temelji na Paretovem pravilu 80/20. To pomeni da 80 % vrednosti prodaje ustvari 20 % strank.
- Potencial za dobiček: je merilo, ki zahteva od podjetja sistematično spremljanje stroškov in izračunavanje dobičkonosnosti posamezne stranke.

- Status stranke: je kvalitativno merilo, ki lahko izboljša podobo dobavitelja.

Veliko podjetij se odloči opustiti uvajanje koncepta KAM preprosto zato, ker menijo, da je naloga izbora ključnih strank zanje pretežavna. Težava je v tem, da so podjetja v veliki dilemi katero stranko izbrati za ključno in kako potem z njo ravnati. Za pravilen pristop si lahko pomagamo z desetstopenjskim procesnim diagramom, ki nas usmerja in opozarja na možne težave pri izboru ključne stranke (Cheverton 2004, 210):

**Slika 2.3** Deset stopenjski proces odkrivanja strank



Vir: Cheverton 2004, 210.

Slika 2.3 prikazuje deset stopenjski diagram, ki dopušča začetek na katerikoli stopnji, ne da bi vnaprej določali in vplivali na naslednje stopnje. Pridobitev primernih ljudi za delo skozi proces in segmentacija sta najpomembnejša dela tega procesa.



### *Izbor in sestava tima*

Sestava tima z ustreznim ravnotežjem znanj in izkušenj na področju, ki je predmet poslovanja, je ključ za to da dobro zamisel spremeni v pričakovani rezultat. Zaradi tega bo tim deležen močne pozornosti obstoječih in potencialnih strank in bo bistveno vplival na njihove nakupne odločitve.

Vzoren tim je vedno uspešen samo za namen za katerega je ustanovljen. Pomembnost dvojnega namena tima (Cheverton 2004, 211):

- odkriti in izbrati ključne stranke na osnovi možnega intimnega poznavanja stranke in jasne vizije za prihodnje strategije in cilje,
- sestava in izbor tima brez ustrezne avtoritete, ne bo omogočala uresničevati opredeljenih ciljev, in bo nepomembna.

Posebno zanimanje je namenjeno timu, od katerega je v pretežni meri odvisen uspeh oziroma neuspeh. Zato naj bodo še posebej natančno proučene ključne osebe, in sicer glede njihovih izkušenj, kreativnosti, izobrazbe, motivacije, psihične stabilnosti in njihovega odnosa do razreševanja problemov. Poslovne izkušnje in že doseženi konkretni rezultati imajo večjo težo, kot sama stopnja izobrazbe. Zelo pomembne pa so tudi izkušnje in zmožnost sodelovanja ter dela v timu, ki mora biti sestavljen interdisciplinarno in biti pripravljen sprejeti zunanje člane kot nove partnerje v timu.

### *Segmentacija*

Definicija segmentiranja trga je razvrščanje kupcev v skupine, glede na družbeni položaj, podobne nakupne navade, potrebe in obnašanje. Zlato pravilo tržišča pravi, da je najprej potrebna segmentacija, potem pa odkrivanje ključnih strank.

Segmentiranje na enovite celote odjemalcev oziroma uporabnikov je srečevalen proces, ki obsega razvrščanje po ciljnih (potrebah, željah, pričakovanjih) organizacije in po potrebah in zmožnostih odjemalcev – oboje po izbranih sodilih in merilih. Cilj segmentiranja je zagotoviti konkurenčno prednost dobavitelja na osnovi diferenciacije. Segmentiranje vpliva na vse naslednje stopnje v načrtovanju trženja (Mahin 1991 v Tavčar 2005, 38).

### *Odkrivanje ključnih strank*

Namen odkrivanja in izbiranja ključnih strank je, da nam pomaga razvijati in razvrščevati podjetniške vire in sredstva. Pomembno pri tem je, da zaupamo sami sebi v svojih postopkih in ravnanjih, da nam bodo v prihodnosti zagotavljali uresničiti željene koristi oziroma konkurenčno prednost. Hkrati mora biti pozornost usmerjena tudi na uspešno in učinkovito uresničevanje smotrov podjetja.

Cheverton (2004, 231) predstavlja matriko odkrivanja in izbiranja ključne stranke, ki uporablja v svojem procesu dva dejavnika za odkrivanje in izbiranje ključne stranke in sicer: (ali si dobavitelj želi dolgoročno sodelovati z stranko?, ali si stranka želi dolgoročno sodelovati z dobaviteljem?):

- Privlačnost stranke: kaj je tista prednost kar dela obstoječe in potencialne stranke privlačne za dobavitelja?
- Relativna prednost dobavitelja: kaj je tista prednost, ki jo ima dobavitelj, pred konkurenti, da privlači stranke?

Ocena obeh spremenljivk privlačnost stranke in relativna moč dobavitelja omogoča, da se s pomočjo matrike določi pomembnost posamezne stranke. Potrebna so učinkovita merila in sodila, s katerimi se ocenjuje privlačnost stranke za dobavitelja in privlačnost dobavitelja za stranko.

Privlačnost stranke za dobavitelja:

- podobnost kulture,
- vodilen položaj v panogi,
- velikost potenciala za prihodnjo rast,
- uporaba sodobne tehnologije,
- velikost ustvarjenega dobička,
- velikost ustvarjenega prometa.

Privlačnost dobavitelja za stranko:

- dober oddelek za raziskave in razvoj,
- hitro odzivni dobavitelj,
- dobro usposobljena lokalna prodajna mreža,
- ugodno cenovno poslovanje,
- velika dodana vrednost storitve,
- izdelan sistem nagrajevanja strank,
- dobro organizirana distribucija.

**Slika 2.4** Matrika odkrivanja in izbiranja strank

močna	potencialne stranke	ključne stranke
privlačnost stranke	problematične stranke	stalne stranke
šibka	šibka	močna
	<b>relativna moč dobavitelja</b>	

Vir: Cheverton 2004, 232.

#### *Potencialne stranke*

Dobavitelj odkriva stranke s katerimi še ne sodeluje, vendar si to v prihodnosti želi. S strankami, ki že sodeluje pa ugotavlja in išče možne načine, kako bi to sodelovanje poglobil. Obstoječe stanje je zadovoljivo, vendar pa je raven sodelovanja lahko še močnejša. V odvisnosti od teh ugotovitev izbira temu primerne strategije in namenja višino sredstev, ki omogočajo strategijo razvoja in prehod med ključne stranke, ali pa tudi prekinitev medsebojnega sodelovanja.

#### *Ključne stranke*

To so stranke, ki so za dobavitelja najbolj privlačne, razvitost medsebojnega sodelovanja je na ravni partnerstva ali pa na ravni sinergije-strateškega partnerstva. Dobavitelj zanje uporablja strategijo obrambe, saj odločilno vplivajo na uresničevanje in doseganje tako tekoče zastavljenih ciljev, kakor tudi bodočih ciljev.

#### *Stalne stranke*

To so stranke, ki po svoji privlačnosti ne izstopajo prav posebno, vendar pa so zaradi dokaj močnega obstoječega poslovanja, odnosi temu primerno razviti in stabilni. Dobavitelj zanje uporablja strategijo vzdrževanja in ne namenja večjih sredstev za prihodnje razvijanje medsebojnega sodelovanja.

#### *Problematične stranke*

To so stranke, ki so za dobavitelja najmanj privlačne. Razvitost medsebojnih odnosov je šibka, dobavitelj uporablja strategijo žrtve, zato zanje ne namenja dodatnih

sredstev za bodoče sodelovanje. Z njimi posluje dokler mu poslovanje zagotavlja predvideno minimalno dobičkonosnost.

Poudariti je potrebno, da se je v vsakdanjem življenju in poslovanju podjetja težko omejiti samo na navedena merila. Pri izboru ključne stranke je potrebno upoštevati tudi zanesljivost sodelovanja, plačilno discipliniranost, dinamiko sprememb tehnologij, panog, trgov. To pomeni, da zna podjetje iz sprotnih analiz in raziskav ugotoviti in pravilno ovrednotiti prihodnje potrebe strank, kajti možnost uresničitve napovedanega ni nikoli povsem zanesljiva. Pomembna sposobnost podjetja je zaznavanje potreb strank za prihodnost pred konkurenco in sposobnost uresničiti zaznane potrebe.

#### *SWOT analiza (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

Je metoda, ki celovito ovrednoti in poda ocene notranjih prednosti, slabosti in zunanjih priložnosti, nevarnosti. Analiza notranjega okolja je sposobnost podjetja zaznavati svoje notranje prednosti in slabosti, jih domiselno izkoriščati za doseganje konkurenčne prednosti. Namen spremljanja okolja je pravočasno odkrivanje trženjskih izzivov glede na potrebe strank.

Analiza zunanjega okolja je spremljanje *makrookolja* (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v *mikrookolju* (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na uspešnost poslovanja (Kotler 2004, 102).

#### **2.2.4 Priprava načrta za ravnanje s ključnimi strankami**

Ustrezno zastavljen in izdelan načrt je ključni dokument za presojo in skrb za ključne stranke. Velik pomen, ki ga ima načrt za tim je upravičeno potreben. Z njim tim dokaže, da je sposoben razčleniti in obvladovati različne dimenzije problemov. V njem so natančno opredeljeni cilji in poti za doseg te ciljev. Vsebuje natančno predstavljene vse ključne ekonomske, politične, socialne in tehnološke okoliščine, ki vplivajo na odločitve in za uresničitve opravičujejo potrebne vire. Načrt je rezultat sistematičnega procesa in se sooča z vsemi kritičnimi elementi za sprejemanje strateških odločitev, ter tim tako usmerja k strukturiranemu in strateško usmerjenemu razmišljanju in delovanju. Med pripravo in izvajanjem se neprestano odkriva in išče različne alternativne rešitve, ki jih je potrebno proučiti, ovrednotiti in po potrebi uporabiti. S svojo jasno analizo stanja, je načrt orodje za razreševanje problemov na poti do uresničitve ciljev in odločilno prispeva k uspešnemu poslovanju s ključnimi strankami.

Načrt mora vsebovati naslednje sestavine (Cheverton 2004, 343):

- Cilji in usmeritve: brez njih ni prave smeri in pravih možnosti za uspešno sodelovanje. Usmerjenost naj ne bo samo splošna na dohodek in dobiček, ampak naj bolj podrobno opredeli razvoj odnosov v prihodnosti, posredovanje in izmenjavo informacij, ključne projekte, oceno zadovoljstva posamezne stranke.

- Ljudje: ljudje so tisti, ki zagotavljajo operativnost koncepta, zato naj se jih v načrtu temu primerno upošteva. Zelo važen del načrta je sprejemanje odločitev, o uvrščanju strank na seznam in kdo v timu prevzema obveznosti za posamezno stranko. Član tima, ki bo opravljal funkcijo kontaktne osebe s stranko, naj ima jasno zapisano v svojem delovnem načrtu kdo je za kaj pristojen in odgovoren, kar mu bo v veliko pomoč.
- Projekti in aktivnosti: popoln načrt za vsak projekt, je tisto kar naredi tim uspešen. Glavne sestavine: doseganje ciljev, kdo je za kaj odgovoren, urnik, mejnik napredovanja, kritična analiza poti, ki ovrednoti dosežen rezultat.
- Viri, tveganja in nepredvidljivosti: Eden od pomembnih razlogov, zakaj je potrebno napisati načrt za ključno stranko, je ugotovitev potrebnih virov, in način zagotovitve teh. Možni potrebni viri: dodatno zaposlovanje, nove spretnosti in veščine zaposlenih, več informacijsko komunikacijske podpore, več sredstev za raziskave in razvoj, povečanje produkcijskih zmogljivosti, vlaganje v nove tehnologije. Bolj kot sama sredstva pa je pomembna pravilna razporeditev teh, kajti šele to omogoči uspešno izvajanje koncepta.

Poslovni uspeh je močno odvisen od načina obravnavanja in ravnanja s stranko. Strategija ravnanja izhaja iz narave poslovne priložnosti in je odvisna od konkurenčnih prednosti in slabosti storitve, ki jo zaznava posamezna stranka v primerjavi s konkurenco. Načrt navaja in opisuje cenovno politiko, način distribucije, tržnega komuniciranja. Povzema načrt rasti od začetnega sodelovanja do nadaljevalnega in podaja načrtovano hitrost razvoja odnosa za posamezno stranko.

Oblikovanje načrta je odvisno o vrste stranke in predvidenega namena obravnave. Načrt za novo stranko ima drugačno strukturo, kot tisti za obstoječo. Kljub določenim razlikam imajo vsi načrti veliko skupnih značilnosti. Izdelani so z namenom podajanja jasne, zgoščene in celovite ocene priložnosti in tveganj povezanih s stranko. Načrt mora biti jasen, imeti mora jasno strukturo in vsebovati zadosten obseg analiz in podatkov. Skupaj s cilji se razvija in zori tudi načrt. Na začetku so v ospredju obravnave le določene vsebine, ki se jim sčasoma pridružujejo vedno nove. Zaradi novih spoznanj je potrebno določene vidike vedno znova in znova predrugačiti in prenoviti. Predpostavke, projekcije in rezultati morajo biti usklajeni in v pomoč praviim odločitvam.

Načrt osvojitve nove stranke mora biti izdelan sistematično in natančno. Ocena mora temeljiti na strokovno izpeljani analizi iz katere lahko z veliko verjetnostjo sklepamo o bodoči ravni odnosa. Realna ocena lahko zniža nevarnost in prepreči možnost izgube časa in porabe sredstev. Določa in razvršča glavne obstoječe stranke in navaja trend sodelovanja z obstoječimi strankami.

Segmentacija potencialnih strank pojasnjuje kdo so in ugotavlja skupne značilnosti. Kdo in od kod so večje stranke, ki kupujejo storitve na posameznem tržnem segmentu? Kaj je tisto kar podkrepi in odloči nakup: osebni stiki, storitev, cena, kakovost, politični pritiski? Razvršča stranke, ki so pokazale interes za ponujeno storitev, in pojasnjuje zakaj. Ugotavlja in razlaga, kaj je potrebno storiti, da se preseže negativen odziv strank.

Storitev mora stranki prinašati dodano vrednost,<sup>3</sup> ki se odraža v večji koristnosti. Nove storitve posebej prilagojene za posamezno stranko, dajejo podjetju konkurenčno prednost na trgu in mu omogočajo relativno prepoznavnost pred konkurenco. Pomembno je upoštevati, da to kar šteje ni samo dobra storitev, ampak predvsem zadovoljna stranka. Stranke porabljajo svoje vire zato, da zadovoljijo svoje potrebe oziroma rešujejo nek problem in je jasno, da ne potrebujejo take storitve, s katero problema ne rešijo. Pomembna naloga načrta je jasno pokazati stranki, da storitev zadovoljuje potrebo stranke, oziroma rešuje njen izpostavljeni problem. Velikost koristi za stranko je odraz storitve, ko jo primerja z konkurenčnimi storitvami na trgu. Potencialnim strankam se mora jasno prikazati vse prednosti in koristi, ki jih prinaša storitev in jih tako spodbuditi k nakupu.

Vsebina načrta za ključno stranko (Cheverton 2004, 346):

- tim za ključno stranko: skrbnik ključne stranke, jedro tima, širši krog tima,
- povzetek pomembnih zamisli tima: izzivi, cilji, ključni člani tima, predlogi, projekti, potrebni viri, časovni potek,
- načrt donosa: tekoči dohodek, obseg, donosnost,
- izzivi in cilji,
- delovni načrt: cilji, funkcije, dolžnosti,
- vrednost ponudbe: izdelek, storitev, kakšen uspeh nam zagotavlja?, kakšen problem predstavlja?, kakšna je pozitivna vloga stranke?,
- projekti: cilji, vlaganja, donosnost, aktivnosti, tim, mejniki,
- viri: zaposleni, čas, proračun, sredstva, oprema, podpora managementu,
- časovni raspored izvajanja: datum, aktivnosti, kdo,
- analize in informacije.

### **2.2.5 Skrbništvo ključnih strank**

Globalne spremembe na trgu so povzročile, da se storitvena podjetja odločajo za trženje na podlagi odnosov s ključnimi strankami. Strateško pomembne stranke obravnavajo na individualni ravni z namenom zadovoljiti njihove potrebe skozi skrbno načrtovan in razvit dolgoročen odnos (Abratt in Kelly 2002, 467).

---

<sup>3</sup> Niz vseh koristi, ki jih storitev prinaša stranki, da ugotovi njene potrebe in pričakovanja.

Skrbnišтво ključnih strank je učinkovit menedžerski sistem, sposoben strateško povezovati različnost in kompleksnost podjetja s ključnimi strankami. Pri načrtovanju organizacije za skrbništvo ključnih strank je potrebno vzeti v obzir obstoječo raven razvitosti podjetja na področju odnosov z strankami in prilagoditi organiziranost, ki bo v sedanjem in prihodnjem času zagotavljala razvoj in uspeh podjetja. Vpeljati je potrebno organiziranost, ki omogoča novo raven tekmovalnosti in konkurenčne prednosti. Trženje na podlagi odnosov zahteva obliko strukturiranosti, ki omogoča učinkovito koordinacijo med funkcijami znotraj podjetja ter hitro in prilagodljivo odzivnost v odnosih z strankami. Obstoječa strukturiranost običajno tega ne omogoča, zato jo je potrebno prilagoditi v smeri procesov in horizontalnih struktur. Procesna organizacijska struktura se osredotoča predvsem na postopke dela, aktivnosti, odgovornosti in motiviranja zaposlenih. Dejavnost podjetja je ciljno usmerjena skozi procese, ki ustvarjajo vrednost za stranke, potek del se usmerja na različne ravni z učinkovitim komuniciranjem. Celotna uspešnost skrbništva je močno odvisna od uspešnosti posameznih procesov komunikacij. S povečanjem horizontalnih procesov se doseže sploščenost organizacije, ki omogoča intenzivnejše informiranje in vključevanje zaposlenih v poslovno odločanje podjetja. S tem se odpravi slabost vertikalnih struktur in prilagodi strukturo za učečo se organizacijo (angl. learning organization) kjer je vsak zaposleni na dejaven način vključen v proces razreševanja problemov. Tako postaja organizacija vedno boljša in lahko povečuje in izrablja svoj potencial.

Fleksibilni zaposleni v organizaciji dobavitelja in stranke predstavljajo ključ za uspeh in z domiselno procesno koordinacijo znotraj podjetij pretvarjajo strankine probleme v konkurenčne produkte na vsak dan bolj tekmovalnem trgu.

Obvladovanje skrbništva ključnih strank terja usklajevanje interesov dobavitelja in stranke v tem procesu in je v veliki meri odvisno tudi od njunih vrednot. Organizacijska kultura je opredeljena z vrednotami udeležencev. S kršenjem vrednot se izgublja zaupanje, ki je osnova za dolgoročne odnose.

Kulturo okolja in kulturo organizacije prepoznavamo po pojavnih znakih, ki so izidi delovanja ljudi, zlasti po prevladujočem obnašanju ljudi (Tavčar 2005, 2).

Sodobna informacijska tehnologija omogoča pridobivanje, hranjenje in uporabo informacij o strankah in predstavlja neomejen vir novih spoznanj in odkritij raznovrstnih približevanj strankam s storitvami po meri. Konkurenčna prednost, ki se ustvari s storitvami po meri, je primerna osnova za ustvarjanje trajnejših odnosov s strankami. Gre za vzpostavljanje enotnega trajnejšega dialoga s strankami, preko vseh poslovnih funkcij in stičnih komunikacijskih točk, z upoštevanjem in razumevanjem vedenjskih navad. Za vzpostavitev uspešnega sistema skrbništva ključnih strank je potreben čas, proces je zahteven, zato ga je potrebno uvajati premišljeno in z vso potrebno podporo vodstva podjetja.

### ***2.2.6 Vpliv storitev na ravnanje s ključnimi strankami***

V začetnem sodelovanju je odločilnega pomena kakovostna storitev in je osnova za graditev trajnejšega projekta zaupanja pri ravnanju s ključnimi strankami. Kakovostna storitev temelji na izhodišču, da je od te odvisen v največji meri tudi ves nadaljnji razvoj odnosov in storitev po meri stranke. Za dobavitelja je boljša možnost razvoja storitev, da ima v svojem portfelju ključne stranke, ki so usmerjene k rasti in delujejo v okolju, ki omogoča razvoj panoge. To mu omogoča premik v višji tržni segment, hkrati pa deluje ustvarjalno poživljajoče in dobičkonosno. S spremljanjem potreb strank se obstoječe storitve prilagaja tekočim potrebam strank, istočasno pa z inovativnimi odnosi snuje nove storitve za prihodnje potrebe. Vzpostavlja se sistem za hiter pretok informacij, katere porajajo nove ideje in postopoma spreminjajo delovanje in obnašanje zaposlenih.

Začetna arhitektura storitev naj bo prožna, kar omogoča, da se razvijejo metode s katerimi se preizkuša ključne domneve in namensko kreira storitve za specifično stranko. Konkretna rešitve, ki jih omogoča partnerski odnos, tako postanejo za dobavitelja tehten vir in intelektualni kapital. Intelektualni kapital je tako sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. S tem je dobavitelj pripravljen na trenutne izzive tako, da se lahko uči in ustvarjalno prilagaja. Bistvo uspeha se torej skriva v inovacijah, ki pritekajo iz intelektualnega kapitala in so glavna ustvarjalna moč storitev.

Pri medorganizacijskem trženju transakcije ne potekajo javno in tako ni vselej znano po kakšnih cenah storitve ponuja konkurenca. Odobravati ustrezne popuste, plačilne pogoje (bonitete), oziroma prilagajanje cen strankam, naj zato ne bo razumljeno samo kot popuščanje strankam, da se jih pridobi, oziroma samo zato, da se jih ohrani pred konkurenti. Temelji namreč tudi v prizadevanju povečevanja intelektualnega kapital, ki zagotavlja rast, razvoj in dobičkonosnost delovanja. Pričakovanja strank okoli cen izvirajo iz tržnih razmer, strategija oblikovanja cen je odvisna od kakovosti in koristnosti storitve za stranko, kvalitete procesov in sodelovanja strank pri določanju prodajne cene. Pri razvoju novih storitev in nadgradnji obstoječih je zato bistveno jasno razlikovanje oziroma diferenciranje storitev, ki predstavljajo točno namenjeno vrednost za stranke. S tem dobavitelj teži, da je sveže prilagojen potrebam strank in se lahko odziva hitreje od konkurentov na tržišču.



### 3 APLIKATIVNI DEL

#### 3.1 Zavarovalnica Triglav

##### 3.1.1 Zavarovalno tržišče in tržni položaj v letu 2005

Zavarovalniško tržišče v Sloveniji je vsak dan vse bolj konkurenčno. Povečuje se konkurenca s strani domačih zavarovalnic, na tržišče pa vstopajo tudi tuje zavarovalnice. Obstaja velika verjetnost, da se bodo na tržišče vključile nove zavarovalne družbe, ustanovljene s strani matičnih zavarovalnic iz Evropske unije.

Zavarovalnica spremembe v poslovnem okolju zaznava in se odziva na povečano konkurenčnost. Na področju premoženjskih in življenjskih zavarovanj je vodilna na tržišču in tako tarča praktično vseh konkurentov. Primarne strateške in taktične usmeritve so bile v preteklem letu usmerjene v ohranitev tržnega deleža in ohranjanje obstoječih strank. Predane stranke so zadovoljne stranke, zato so aktivnosti premoženjskih zavarovanj prioriteto usmerjene na tista področja, ki so za stranke koristna. V ospredju je razvoj novih storitev in prilagajanje storitev po meri tržišča, reševanje škod in razvoj poslovnih procesov, razvoj novih prodajnih poti za učinkovito trženje in prodajo zavarovanj, ki bodo v okviru domiselnih strategij pospeševale prodajo. Posebna pozornost je namenjena tudi racionalizaciji stroškov poslovanja.

Na poslovanje je vplivala vključitev Slovenije v Evropsko unijo in vrsta reform, ki sledijo zahtevam po prilagajanju enotnemu evropskemu trgu:

- enostavnejši vstop konkurenčnih finančnih institucij iz tujine in možnost našega nastopa na tujih trgih,
- davčna, dohodninska, zdravstvena in druge reforme na ekonomskem in socialnem področju,
- liberalizacija finančnega trga,
- povezovanje tujih in domačih ponudnikov zavarovalniških in bančnih storitev med seboj.

Omenjene spremembe v okolju vplivajo na povečanje konkurenčnosti na slovenskem zavarovalniškem tržišču. Spremembe vplivajo zlasti na strategijo trženja in prodaje zavarovanj z varčevalno komponento, kapitalska zavarovanja, med katera razvrščamo klasična življenjska zavarovanja, naložbena življenjska zavarovanja in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja. Zmanjševanje socialne varnosti, ki jo posamezniku zagotavlja država in delodajalci, vpliva na zavest ljudi in povečuje potrebe po zavarovanjih, ki zagotavljajo socialno varnost posameznika in družine. To prispeva tudi k povečanemu povpraševanju po kakovostnih dodatnih prostovoljnih pokojninskih, nezgodnih in prostovoljnih zdravstvenih zavarovanjih. Relativno nizek

delež premij osebnih zavarovanj v bruto družbenem proizvodu Slovenije bo v skladu s spremembami v zakonodaji narekoval relativno hitro rast prodaje tovrstnih zavarovanj.

Zavarovalnica Triglav je v letu 2005 dosegla 42,8-odstotni tržni delež, merjen z obračunano kosmato zavarovalno premijo, ki se je v primerjavi z letom poprej znižal za 0,3-odstotne točke. Tudi ločena tržna deleža za premoženjska in življenjska zavarovanja sta se glede na leto 2004 znižala, in sicer za 0,3-odstotne točke na področju premoženjskih zavarovanj in 0,7-odstotne točke na področju življenjskih zavarovanj. Zavarovalnica Triglav je tako imela v letu 2005 med klasičnimi zavarovalnicami 40,4-odstotni tržni delež, na področju premoženjskih zavarovanj in 50,2-odstotni tržni delež na področju življenjskih zavarovanj (Zavarovalnica Triglav 2006).

### **3.1.2 Tržne poti za zavarovalne storitve**

Vodilno mesto na zavarovalniškem trgu zahteva od Zavarovalnice Triglav ponudbo kakovostnih zavarovalnih kritij, ki ustrezajo potrebam in zahtevam sodobnega zavarovanca. V ponudbi so vse vrste premoženjskih zavarovanj in osebnih zavarovanj. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in zavarovanja za prosti čas in potovanja. Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste življenjskih, rentnih, pokojninskih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj. Sodeluje z vsemi najpomembnejšimi pozavarovalnicami na svetu, s strani najpomembnejših evropskih zavarovalnic pa je pooblaščen za likvidacijo tujih škod v Sloveniji.

Zavarovalnice pri distribuciji svojih storitev uporabljajo raznovrstne tržne poti, razvito imajo lastno prodajno mrežo, zastopnike za prodajo zavarovanj fizičnim osebam in komercialiste za prodajo pravnim osebam. Poleg lastne prodajne mreže pa se zavarovalni produkti tržijo tudi preko leasing hiš, tehničnih baz AMZS,<sup>4</sup> zavarovalnih posrednikov (angl. insurance brokers), v zadnjem času pa tudi preko bank, bančno zavarovalništvo (angl. bancassurance). Dostikrat uporabljena tržna pot je naslavljanje kupcev preko pošte (direct mail).

Finančne organizacije, kot so zavarovalnice, so zaradi težnje po zniževanju lastnih stroškov poslovanja in povečani učinkovitosti dela prisiljene zgraditi učinkovitejši sistem tržnih poti za trženje svojih storitev. Prav tako uporabniki finančnih storitev visoko cenijo dostopnost zavarovalnice, pri kateri želijo kupiti finančno storitev, ker je to eden od pomembnih kriterijev, na podlagi katerega se kupci odločajo za izbor finančne organizacije. Pri načrtovanju tržnih poti v finančnih organizacijah poznamo poslovne ovire (angl. business barriers) in tehnološke ovire (angl. technological

---

<sup>4</sup> Avto moto zveza Slovenije

barriers). Med prve uvrščamo ovire, kot so stroški, sposobnosti zaposlenih delavcev, odnos vodstva, sprejetje s strani strank. Pri tehnoloških ovirah pa se srečujemo z ovirami dostopnosti in stroškov programske in strojne opreme, zanesljivosti, varnosti in združljivosti.

V Zavarovalnici Triglav posebno pozornost namenjajo razvoju prodajnih poti. Prodaja premoženjskih zavarovanj temelji na lastni prodajni mreži, v katero se uvršča zavarovalne zastopnike, zavarovalne komercialiste, referente za sklepanje zavarovanj na poslovnih mestih in družbe za zavarovalno zastopanje. Za razvoj poslovanja je nujno, da obstoječe prodajne poti prilagajajo novim razmeram na trgu in jih stroškovno učinkovito dopolnjujejo z novimi. Premoženjskih zavarovanj trenutno še ne sklepajo preko interneta, ki pa kljub temu postaja pomembna informacijska in povezovalna točka z zavarovalniškim poslovnim okoljem. Zato se že razvijajo podporni procesi, s katerimi bo omogočen večji razmah elektronskega poslovanja s strankami. Razvoj tržnikov intenzivno poteka vseskozi. V ospredju so ključne lastne prodajne mreže, na katerih, tudi zaradi značilnosti poslovanja, temelji pretežni del realizacije zavarovalne premije. Poleg zavarovalnih zastopnikov so to zavarovalni komercialisti, ki naj bi bili tržno še bolj izpostavljeni. Poteka urejanje odnosov z družbami za posredovanje zavarovanj, od katerih se pričakuje rast zavarovalne premije. Veliko napora se vlaga v pridobivanje zavarovanj preko javnih razpisov. Na tem področju je namreč konkurenčnost zavarovalnic najbolj izpostavljena. Zavarovalnica intenzivno razvija podporne procese premoženjskih zavarovanj in informacijsko telekomunikacijska okolja, kar je osnova za doseganje trženjskih in prodajnih ciljev. Nekatere učinke lahko pričakujejo že v letu 2006, več pa v prihodnjih letih. Čeprav so za prodajo premoženjskih zavarovanj pomembne vse obstoječe prodajne poti in tudi potencialne nove, pa je največja pozornost namenjena prav interni prodajni mreži, saj na eni strani izkazujeta največjo realizacijo, na drugi strani pa sta se v preteklosti že izkazali kot največja konkurenčna prednost Zavarovalnice Triglav pri prodaji premoženjskih zavarovanj. (Zavarovalnica Triglav 2006).

### **3.2 Splošno o skrbi za ključne stranke v Zavarovalnici Triglav d.d.**

Skrbnišтво ključnih strank je za Zavarovalnico Triglav zelo pomembno področje, saj ga štejejo za enega izmed petih ključnih dejavnikov prodajnega uspeha v finančnem sektorju, poleg njega še prodajni management in načrtovanje prodaje, prodajni rezultat iz investicij v razvoj, prodajni procesi, navzkrižna prodaja. Sistem skrbništva ključnih strank označuje proces za sistematično analizo, izbor in skrb za obstoječe in potencialno strateško pomembne stranke z namenom ohranjanja konkurenčne prednosti.

### ***3.2.1 Uvajanje skrbništva ključnih strank v Zavarovalnici Triglav d.d.***

Skrb za ključne stranke v Zavarovalnici Triglav je prisotna že sedaj, vendar je vključena v obstoječem trženju in managementu. Ni jasno in razločno izraženo ravnanje, temveč nastopa v oblikah in managerskih tehnikah, ki niso poenotene in povsem usklajene s skrbništvom ključnih strank. Enostavnega navodila kako omenjeni koncept uvesti v podjetje ni. Pomembno je, da se da trženju nov pogled in pristop na osnovi interakcij in povezav, ki prinašajo nove notranje in zunanje okoliščine, ter jih izkoriščati za trajnejše rastoče delovanje.

Glede na velikost tako Zavarovalnice Triglav kot tudi njenih velikih ključnih strank, so le-te na eni strani vsi veliki kupci zavarovalnih storitev Zavarovalnice Triglav, na drugi strani pa tudi tisti, katerih razvojni potencial je velik in bodo v bližnji prihodnosti velik in pomemben kupec zavarovalnih storitev Zavarovalnice Triglav. Možno je uvajati skrbništvo ključnih strank na treh ravneh.

#### *Uprava Zavarovalnice Triglav*

Uprava mora navezovati in ohranjati stike z vodilnim osebjem velikih podjetij, ki imajo svoje podružnice, hčerinska podjetja oziroma enote na območju več območnih enot Zavarovalnice Triglav in sicer na različne načine, predvsem s pogostimi poslovnimi stiki, organizacijo različnih poslovnih in družabnih prireditev, s pobudami in predlogi za poglobljanje poslovnega sodelovanja, z izkazovanjem podpore na vseh ravneh poslovanja.

#### *Direktorji območnih enot*

Tudi direktorji OE<sup>5</sup> morajo na svojem geografskem področju, na podoben način kot Uprava, na vseh ravneh in na različne načine vzdrževati in poglobljati poslovne stike z najpomembnejšimi ključnimi strankami, ki delujejo na njihovem območju.

#### *Vodje ključnih strank*

Operativno izvajanje aktivnosti pri ključnih strankah bodo prevzeli skrbniki ključnih strank na območnih enotah, katerih pogloblitve naloge so opisane v nadaljevanju:

- Celovito servisirajo ključne stranke zavarovalnice. To pomeni predvsem skrb za optimalno zavarovalno zaščito ključne stranke, spremljanje poslovanja in razvoja ključne stranke in priprava potrebnih izhodišč, ki bodo omogočale optimalno zavarovalno zaščito ključne stranke tudi v prihodnje. Skrb za hitro in učinkovito organizacijo poprodajnih storitev.

---

<sup>5</sup> Območna enota je sestavni del poslovne mreže Zavarovalnice Triglav.

- Kot zavarovalno finančni svetovalci morajo biti sposobni stranki predstaviti celotno paleto, oziroma celovito ponudbo zavarovalnih storitev zavarovalnice in so v vlogi lovcev na nova zavarovanja oziroma nove stranke.

Skrbniki ključnih strank bodo vključeni v posebno izobraževanje. Izobraževanje bo potekalo v več skupinah, ki jih bodo sestavljali uspešnejši komercialisti z izkušnjami in osebnostnimi kvalitetai iz različnih območnih enot, po izboru vodij sektorjev prodaj in direktorjev območnih enot. Po končanem izobraževanju bo ključ do postavitve trdne prodajne osnova njihovo vodenje, oziroma usmerjanje dejavnosti prodajnega tima.

Na začetku se mi zdi smiselno uvajati bistvene nove elemente skrbništva ključnih strank k obstoječim trženjskim prijemom, ki že potekajo in obdržati tiste, ki so se izkazali za uspešne. V nadaljevanju pa postopno locirati *urejenost*, ki obsega strukturo ali členjenost organizacije (delitev pristojnosti in odgovornosti ter dela), *sisteme* (infrastrukturne ureditve in dejavnosti, ki zagotavljajo delovanje skrbništva ključnih strank) in *proces* (skupna pravila delovanja in obnašanja za vse zaposlene). Vzporedno kaže načrtovati in razširjati obstoječe znanje o strankah, nove metode pridobivanja in ohranjanja strank in skrbeti za trajnejše povezave. Nadalje dopolnjevati aktivnosti in jih usmerjati h ključnim strankam, na osnovi teoretičnih spoznanj iz strokovne literature skladno s prakso. Teorije so uporabno orodje pri razmišljanju o problemu, kako uvesti skrbništvo ključnih strank in pomagajo pri strateških odločitvah, kako ga optimalno organizirati.

### **3.2.2 Vključevanje zaposlenih in odpori do sprememb**

Koncepti delovanja iz preteklosti brez potrebnih sprememb, nekako avtomatično omogočajo nekoordinirano in konfliktno delovanje v podjetju. Potrebno je vzpostaviti novo dimenzijo medsebojnega sodelovanja med trženjem in ostalimi funkcijami. Tesni, koordinirani in sinhronizirani odnosi med funkcijami podjetja so pogoj za delovanje in razvoj koncepta. Posamezne funkcije, ki so imele v preteklosti naravno dominantno vlogo, morajo začeti enakovredno upoštevati ostale funkcije, da se lahko začne potrebna preobrazba podjetja. Za uspešno uvajanje je odločilnega pomena zmanjševanje odporov do sprememb, da lahko Zavarovalnica Triglav kontinuirano uvaja koncept skrbništva ključnih strank. S prilagojenim strateškim načrtovanjem se lahko izogne nevarnostim neuspešnega uvajanja.

Sprememba, ki ne povzroči nikakršnega odpora ponavadi sploh ni sprememba, temveč nadaljevanja stanja, kakršno trenutno ustreza večini. Če je podjetje odprto za spremembe, se odpori lahko premagujejo z uvajanjem mehkih in postopnih metod spreminjanja (Tavčar 1999, 232).

Odpori do sprememb lahko nastanejo na:

- individualni ravni,

- skupinski ravni,
- organizacijski ravni.

V zavarovalnici Triglav na individualni ravni lahko pride do nesprejemanja nove strategije na nivoju srednjega in višjega managementa, predvsem zaradi rivalstva in izgube moči nad odločanjem.

Timi se mi zdijo dobra rešitev s tem, da morajo imeti člani timov vidne in aktivne vloge in naj ne bi zgolj skrbeli za izvrševanje dogovorov. Člani tima prihajajo iz več služb tradicionalno organizirane zavarovalnice in iz različnih teritorialnih enot in je treba računati na možno konfliktno situacijo, ker bodo člani tima strokovno nadrejeni vodji tima ključnega kupca, disciplinsko pa vodji na območni enoti.

Za uspešno skrbništvo ključnih strank je v Zavarovalnici Triglav potreben učinkovit menedžerski sistem, ki je sposoben integrirati različnost in kompleksnost organizacije na področju strategije, odnosov med enotami in funkcijami. Zavarovalnica Triglav mora nadaljevati z odločnimi koraki naprej. Postaviti je potrebno jasne cilje, ki so skladni z novim konceptom delovanja in pri tem upoštevati postopen prehod spreminjanja obnašanja in delovanja zaposlenih. Pomembni niso samo kratkoročni cilji, temveč tudi dolgoročni in težje merljivi. Če vse omenjeno upoštevamo, smo lahko priča procesu, ki zagotavljanja potrebne spremembe in omogoča želeno vpeljavo skrbništva ključnih strank.

Metode za zmanjšanje ali odpravo odpora do sprememb so (Dubrovski 2003, 93):

- izobraževanje in komuniciranje,
- sodelovanje in podelitev pristojnosti,
- pomoč in podpora,
- pogajanja in kompromisi,
- manipulacija,
- uporaba nasilnih pristopov,
- promocija sprememb (svetovanje, usposabljanje, timsko delo),
- videnje sprememb kot povsem običajen proces,
- zagotovitev varnosti in nagrad.

V Zavarovalnici Triglav se zavedajo, da so zaposleni njihova prednost, zato skrbijo za njihovo izobraževanje, dobro medsebojno komuniciranje in od zaposlenih pričakujejo in zahtevajo aktivno sodelovanje pri spremembah. Fleksibilni zaposleni, ki vidijo potrebne spremembe kot povsem običajen proces, so z visoko strokovno usposobljenostjo in pripravljenostjo nenehnega se učenja sposobni premagati poslovne ovire in uresničiti zastavljene cilje. Vključevanje posameznih specialistov iz posameznih funkcij in oblikovanje timov, zagotavlja sposobnost razčlenitve in obvladovanje najrazličnejših dimenzij problemov, ki ga predstavlja uvajanje skrbništva

ključnih strank. Zavedajo se, da so spremembe potrebne in so pripravljeni postopno sprejemati spreminjajočo se kulturo organizacije in okolja, ki jo uvajanje skrbništva generira.

### ***3.2.3 Sestava tima za izbrano ključno stranko***

Proces odločanja velikih strank na zavarovalniškem trgu je večinoma precej kompleksen. Tisti, ki odločajo o zavarovanjih so vedno bolj poučeni predstavniki podjetja, ki znajo presojeti konkurenčnost ponujenih storitev. Njihov močan vpliv opozarja zavarovalnico, da se mora v odnose s stranko vključiti s posameznimi specialisti iz pomembnih področij, ki so sposobni odkriti in obvladovati različne dimenzije strankinih potreb. Rešitev z oblikovanjem tima za ravnanje s ključno stranko na zavarovalnem trgu je tako primerna za razvoj trajnejših odnosov s stranko.

Sestava tima naj ne bo prevelika, kar omogoča, da je tim lahko fleksibilen. Pomembno je, da se dosežejo zastavljeni cilji, da tim celovito zagotavlja ravnotežje znanj, izkušenj in veščin, ki so dobra osnova za obvladovanje odnosov s stranko. Posamezni člani morajo biti trdno zavezani skupni vsebini tima in vzajemno odgovorni za raven odnosov z stranko.

Za izbrano ključno stranko v zavarovalnici tim sestavljajo naslednji člani:

- Skrbnik ključne stranke je vodja tima in glavni koordinator, motivator vseh aktivnosti povezanih z stranko. Neposredno poroča vodji trženja, ta pa skupaj z izvršnim direktorjem trženja usklajuje glavne smernice odnosov s stranko. Po potrebi vključuje posamezne specialiste iz sektorja trženja in ostalih oddelkov, ki so lahko tudi predstavniki drugih območnih enot.
- Samostojni zavarovalni komercialist, vzdržuje stike z osebami, ki so na operativni ravni zadolženi za zavarovalno dejavnost stranke. Ima redne kontakte, preko katerih tekoče spremlja potrebe in želje stranke. Razpolaga s pomembnimi informacijami o rasti in razvoju stranke. Njegove veščine so komunikativnost, strokovno poznavanje zavarovalnih produktov, da tako lahko z jasnim prikazom rešitve izpostavljenega problema, stranko spodbudi k nakupu zavarovalne storitve.
- Prevzemnik rizika se vključuje pri prodaji novih zavarovanj, ki presegajo pooblastila komercialista. Bedi nad škodnim rezultatom ključne stranke.
- Cenilec škod je koordinator za proces in izvedbo škodne likvidacije. S hitro odzivnostjo skrbi, da se stranki omogoči kvalitetna rešitev škodnega primera.
- Vodja oddelka financ in računovodstva skrbi za koordinacijo pri fakturiranju in plačilih, kompenzacijskih postopkih in lastniško strukturo.

### ***3.2.4 Želeni profil skrbnika ključne stranke***

Veliko podjetij ima ključne stranke. Razlike med podjetji pa so predvsem v tem, kako z njimi ravnajo. Za doseganje konkurenčnih prednosti je zato vse pomembnejši

pristop do skrbništva ključnih strank. Pri izvajanju teh pomembnih in zahtevnih nalog igrajo ključno vlogo skrbniki ključnih strank, zato se je v okviru priprav in načrtovanja izvedbe projekta skrbništva ključnih kupcev zavarovalnice izoblikoval tudi želeni profil skrbnika ključnih strank, katerega cilj je zagotoviti ustrezen izbor bodočih skrbnikov ključnih kupcev. Za uspešno izvajanje nalog skrbnikov ključnih kupcev v zavarovalnici so pomembna tako znanja kot osebnostne lastnosti posameznika. V želenem profilu so zato v tem smislu navedeni pomembni elementi, ki jih je potrebno upoštevati predvsem kot smernice za kvaliteten izbor.

Potrebna strokovna zavarovalniška znanja:

- razumevanje zavarovalništva kot posla,
- poznavanje produktov,
- izkušnje aktivnega trženja zavarovanj,
- poznavanje procesov dela in ljudi v zavarovalnici,
- ustrezna formalna izobrazba,
- tuji jeziki,
- računalniška znanja,
- trženjska znanja,
- prodajna znanja in veščine,
- pogajalske izkušnje in veščine,
- splošna razgledanost.

Želene osebnostne lastnosti in sposobnosti skrbnika ključnih strank:

- ima pozitiven odnos do zavarovalnice,
- motiviran za delo s strankami in sodelavci,
- je sprejemljiv za sodelavce in stranke,
- ima veselje do dela z ljudmi,
- komunikativen in dober poslušalec,
- sposoben vživeti se v drugega, empatija,
- delaven,
- ciljno orientiran,
- dolgoročno orientiran,
- prizadeven in samoiniciativen,
- dobro organiziran in sistematičen,
- zanesljiv in natančen,
- sposoben analizirati razpoložljive informacije in oblikovati zaključke,
- urejen, samozavesten, zaupa vase,
- iznajdljiv, vztrajen, prilagodljiv,



- ima pozitiven odnos in pripravljenost do sprememb,
- reševalec težavnih situacij,
- obvladuje stres in pritiske,
- sposobnost vodenja,
- pripravljen na učenje.

Izključitveni dejavniki:

- konfliktnost,
- negativen pristop,
- pasivnost,
- neodgovornost,
- nima želje po uspehu.

### 3.2.5 Kriteriji za izbor ključnih strank

**Tabela 3.1** Kriteriji za obstoječe stranke

KRITERIJI	Faktor	Odlično	Dobro
	1 – 5	2 točki	1 točka
Zavarovalna premija	5	nad 25 mio d.e.*	od 10 do 25 mio d.e.
Potencialna rast premije	4	Nad 10 %	od 3 % do 10 %
Škodni rezultat	5	Pod 60 %	od 60 % do 80 %
Število sklenjenih zavarovalnih vrst	3	nad 10	od 5 do 10
Delež zavarovalnih premij ZT d.d. v skupni premiji podjetja	3	Nad 90%	od 60 % do 90 %
Širina sodelovanja s podjetjem na drugih področjih	2	sodelovanje na dodatnem področju	potencialno sodelovanje na dodatnem področju

\* Denarna enota, ki je izhodišče pri računanju zneskov.

**Tabela 3.2** Kriteriji za potencialne stranke

KRITERIJI	Faktor	Odlično	Dobro
	1 – 5	2 točki	1 točka
Velikost podjetja	5	nad 300 zaposlenih	od 100 do 300 zaposlenih
Potencialna rast podjetja	5	nad 10 % letna rast prometa	od 5 % do 10 % letna rast prometa
Referenčna podjetja	3	močan vpliv podjetja v širšem okolju	močan vpliv podjetja v lokalnem okolju
Širina sodelovanja s podjetjem na drugih področjih	2	Obstoječe sodelovanje	potencialno sodelovanje na dodatnem področju

Izbrani kriteriji v preglednicah 3.1 in 3.2 dolgoročno vplivajo na razvoj zavarovalnice, tržni delež, dobiček in ugled. Čim višja je zavarovalna premija, večji je zavarovanec, večji ima vpliv na okolje in pomeni za Zavarovalnico Triglav referenco. Poleg tega pomeni večji zavarovanec nižje režijske stroške. Pomembna je tudi potencialna rast premije, saj to pomeni, da je stranka perspektivna, da ima nove razvojne načrte in se bo medsebojno sodelovanje v bodočnosti krepilo. Škodni rezultat ima vpliv na poslovanje zavarovalnic, torej na dobiček. Stranke, ki imajo boljši škodni rezultat so praviloma dobri in skrbni gospodarji, seveda pa nimajo vedno vpliva nanje. Pri računanju tega kazalca so izvzete katastrofalne škode. Večje je število sklenjenih zavarovanj, boljše je pokritje rizika, večja je premija in težje pride do konfliktnih situacij ob morebitni škodi. Delež strankine premije v skupni zavarovalni premiji ni vedno znan, vendar čim večji je, bolj nam stranka zaupa. Zavarovalnica kupuje proizvode in storitve od svojih strank in s tem krepi medsebojno sodelovanje.

### 3.3 Načrt dela za izbrano ključno stranko

Izbrana ključna stranka je ena večjih zavarovancev Zavarovalnice Triglav. Ima vizijo razvoja in ugled v okolju v katerem deluje.

Po kriteriju za izbor ključnih strank za obstoječe stranke je zbrala 32 točk od maksimalno možnih 44 točk. Zbrano število točk kaže, da je še precej prostora za izboljšanje sodelovanja.

Škodni rezultat je v zadnjih letih ugoden, vendar cilj ni dosežen. Stranka bi morala v prihodnosti še bolje poskrbeti za ustrezno varovanje svojih objektov, kot tudi za večjo varnost zaposlenih in hotelskih gostov. Pričakuje se pritisk na zniževanje cen. Premija se bo povečevala na račun novih investicij in uspešne prodaje novih zavarovalnih produktov.

### 3.3.1 Cilji

**Tabela 3.3** Cilji za izbrano podjetje

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Zavarovalne premije	150 mio d.e.*	160 mio d.e.	170 mio d.e.
Potencialna rast premije	7 % - 10 %	7 % - 10 %	5 % - 7 %
Škodni rezultat % brez upoštevanja katastrofičnih škod	70 %	60 %	pod 60 %
Št. sklenjenih zavarovalnih vrst	12	14	nad 15
Delež zavarovalne premije ZT d.d. v celotni premiji podjetja	85 %	90 %	90 % - 95 %
Širina sodelovanja s podjetjem na drugih področjih	trgovina, finance	trgovina, finance, turizem	trgovina, finance, turizem

\* Denarna enota, ki je izhodišče pri računanju zneskov.

#### *Vizionarski cilji*

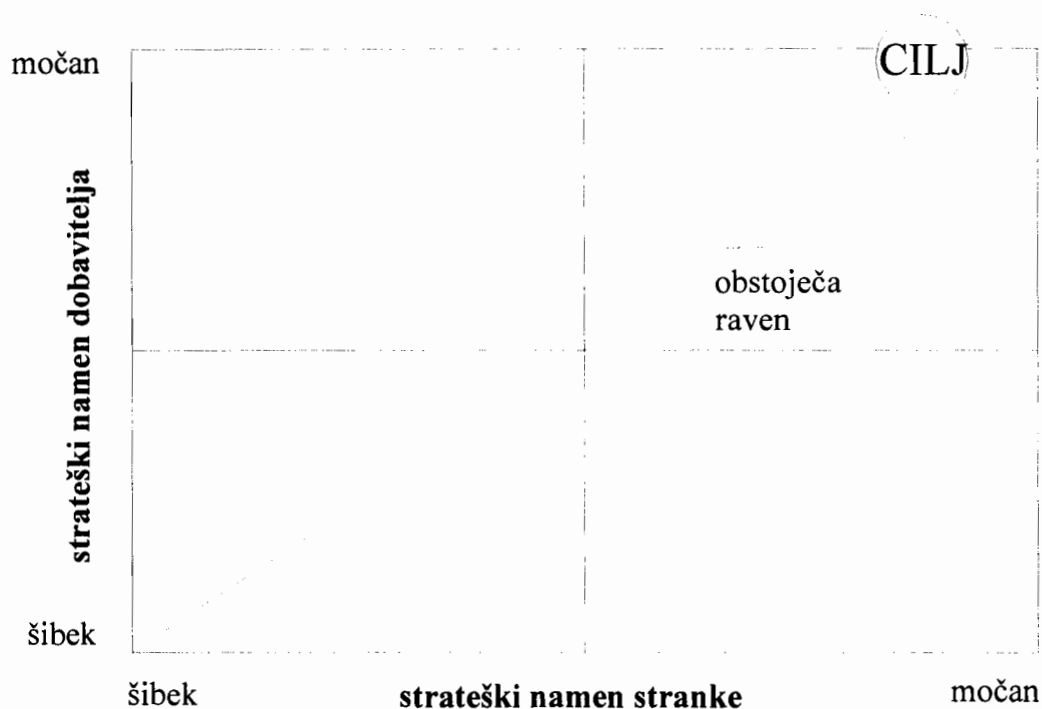
Biti ključna zavarovalnica, ki bo sposobna nuditi celovit sistem upravljanja zavarovalnih tveganj v izbranem podjetju z vključno vsemi podrejenimi in odvisnimi družbami v katerih izbrano podjetje poseduje s kapitalskimi deleži ali prevladujočimi upravljaljskimi pravicami.

#### *Cilji odnosov*

Nadaljevati začetni način gradnje tesnih medsebojnih odnosov z stranko oziroma ključnimi ljudmi, ki imajo pristojnosti in odgovornosti odločanja v podjetju. S tem v zvezi je potrebno poenotiti politiko vodenja in postopkovne načine sodelovanja z stranko s strani zavarovalnice.

### 3.3.2 Strategija

Slika 3.1 Raven obstoječih odnosov z jasnim ciljem za prihodnost



Vir: avtor po Cheverton 2004, 49.

Zavarovalnica Triglav, mora okrepiti položaj večinskega dobavitelja zavarovalnih storitev za ključno stranko. V smislu krepitve sodelovanja je potrebna izvedba jasne diferenciacije in individualizacije poslovnega sodelovanja z stranko. Pogoj za krepitev pridobljenega stanja ključnega dobavitelja je v iskanju nenehnih rešitev in izboljšav na področju upravljanja s tveganji (angl. risk management) stranke, stalen razvoj zavarovalnih produktov in uporaba sodobnih informacijsko komunikacijskih orodij v poslovnem odnosu z zavarovancem.

### 3.3.3 SWOT analiza stranke

Analiza strankinih prednosti in slabosti, izzivov ter nevarnosti, s katerimi se sooča kot podjetje na tržišču.

**Tabela 3.4** SWOT analiza stranke

<p><i>Prednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kapitalna moč,</li><li>- poslovna segregacija,</li><li>- kakovost in predanost vodstvene strukture,</li><li>- zavzetost za nenehen napredek,</li><li>- sodobna delovna sredstva in oprema.</li></ul>	<p><i>Slabosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- šibek vpliv pri postavljanju standardov na trgu,</li><li>- tržno komuniciranje kasni v primerjavi s konkurenti,</li><li>- visoki fiksni stroški.</li></ul>
<p><i>Izzivi</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- doseganje sinergijskih učinkov poslovnih, finančnih,</li><li>- rast mednarodnega poslovanja,</li><li>- novi trgi, tržne niše,</li><li>- hitra odzivnost na povpraševanje,</li><li>- strateške, kapitalne povezave in prevzemi,</li><li>- prodaja preko spleta,</li><li>- wellnes ponudba.</li></ul>	<p><i>Nevarnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- politična, ekonomska, socialna destabilizacija razmer doma in v širši regiji,</li><li>- elastičnost povpraševanja, cenovni pritiski,</li><li>- obstoječa konkurenca na vseh segmentih njihovega delovanja,</li><li>- nezasedene kapacitete.</li></ul>

### **3.3.4 PEST analiza situacije ključne stranke**

Politične, ekonomske, socialne in tehnološke sile, ki vplivajo na stranko.

*Politične:* Domače politične silnice lahko preko dejavnikov vplivanja v smislu lastniških odločitev usmerjajo, oziroma vplivajo na način in strategijo delovanja družbe. Politična negotovost domačega in širšega prostora je v vsakem primeru za katerokoli podjetje destabilizacijska.

*Ekonomske:* Širša ekonomska nestabilnost v okolju preko makroekonomske destabilizacije gospodarskih razmer vpliva na ekonomsko uspešnost podjetja.

Gibanja na finančnih trgih zlasti trgu kapitala povzročajo nihanja v vrednosti podjetja samega, kot tudi vrednosti strateških in portfeljskih naložb podjetja.

*Socialne:* Širša socialna politika, delovno pravna, pokojninska zakonodaja vpliva na ceno delovne sile, njihovo ponudbo in celotno konkurenčnost odnosov.

*Tehnološke:* Tehnološke inovacije v podjetju so eden izmed temeljev konkurenčne moči in pozicije podjetja. Tehnološke izboljšave na področju delovanja finančne infrastrukture znižujejo transakcijske stroške poslovanja podjetja.

### 3.3.5 Organizacijska struktura v izbranem podjetju

Organizacijska analiza odločanja nam omogoči razumevanje strankinega procesa odločanja, ki je vpleten v organizacijsko strukturo in postopke. Analiza nam naredi razumljive strankine strukture, razmišljanje ljudi, ki so vključeni v proces odločanja in poda oceno strankinega odnosa do zavarovalnice. Tako dobimo jasno sliko procesa z naslednjimi ugotovitvami:

- razumemo pozicije vseh vpletenih in razloge zanje,
- znamo obvladati posamezne udeležence in celotno stranko, kar nam omogoča vzpostaviti trajnejše odnose.

**Slika 3.2** Organizacijska analiza procesa odločanja v izbranem podjetju

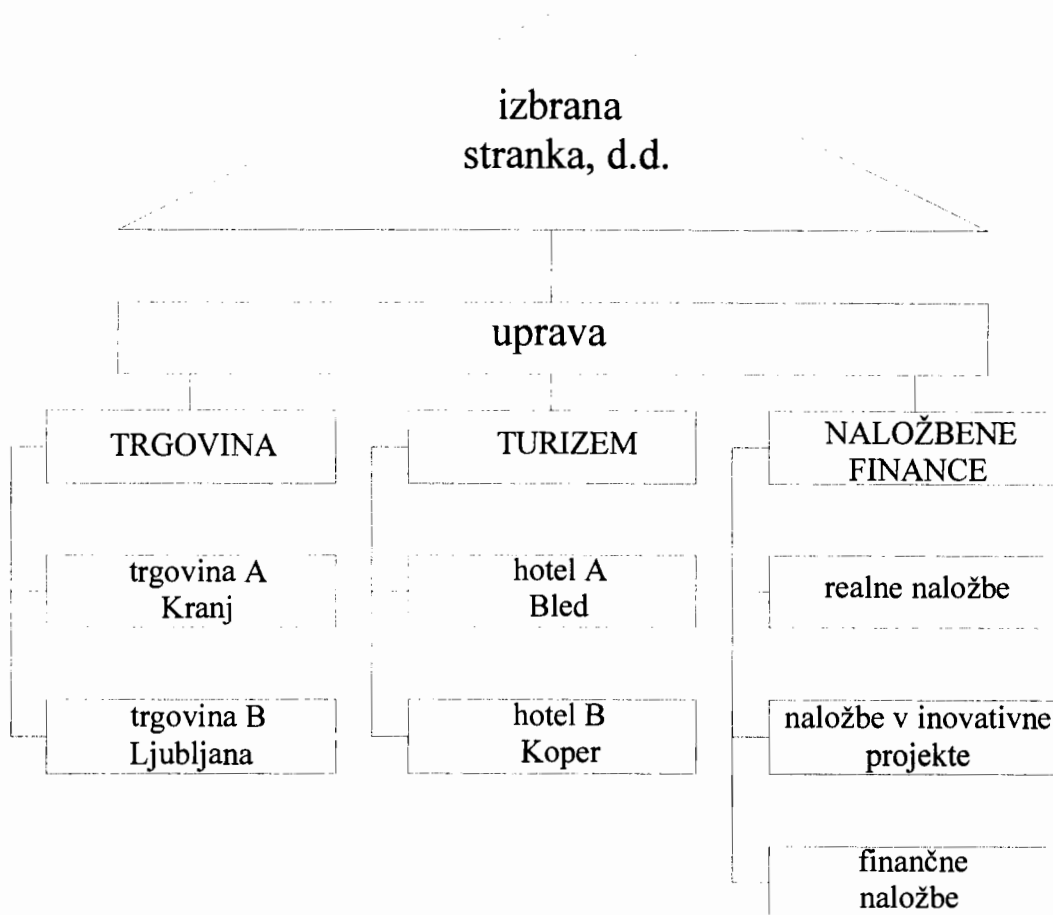


Slika 3.2 nam prikaže, da upravo sestavljajo predsednik in dva člana uprave, ki sta zadolžena vsak za svoje področje. Direktor strateških financ je direktno podrejen predsedniku uprave in je odgovoren tudi za upravljanje s tveganji. Ključna oseba za sklepanje zavarovanj na operativnem nivoju je v oddelku upravljanja s tveganji. Dokončen izbor zavarovalnice potrdi tričlanska uprava.

### 3.3.6 Struktura izbrane ključne stranke po dejavnosti

Poslovno skupino izbrane ključne stranke sestavlja 8 družb, in sicer matična družba, ter 7 odvisnih družb. V 100 % lasti izbrane stranke je 5 družb, medtem ko so ostale v večinski lasti. Izbrana stranka se ukvarja s trgovino, turizmom in finančnimi naložbami.

Slika 3.3 Dejavnosti v izbranem podjetju



Iz strukture dejavnosti je razvidno, da se družbe nahajajo po vsej Sloveniji. Z novim pristopom vodenja ključnih strank bo imela matična družba pregled nad zavarovanji za celotno skupino. Poenotili se bodo pristopi glede obdelave teh zavarovanj in to tako, da bodo postopki čimbolj prijazni in v skladu s potrebami stranke. Skrbnik ključne stranke bo koordiniral in odgovaljal za vsa zavarovanja znotraj skupine in bo skrbel za koordinacijo med različnimi območnimi enotami znotraj zavarovalnice. Preprečiti bo potrebno morebitna nesoglasja med OE, saj so te profitni centri in je zanje vsaka izguba premije negativno sprejeta. Strokovne službe bodo morale postaviti točna pravila o delitvi premij, stroškov in škod.

### 3.4 Rezultati mnenj zaposlenih o skrbi za ključne stranke

Namen in cilj ankete je raziskati kako vidijo in razumejo ravnanje s ključnimi strankami zaposleni v Zavarovalnici Triglav. Pozitiven odnos do dela, močna motiviranost in splošno zadovoljstvo zaposlenih je v ospredju zavarovalnice. V vsakdanji tekmovalnosti je zavarovalnica spoznala, da so naporji za ohranitev in

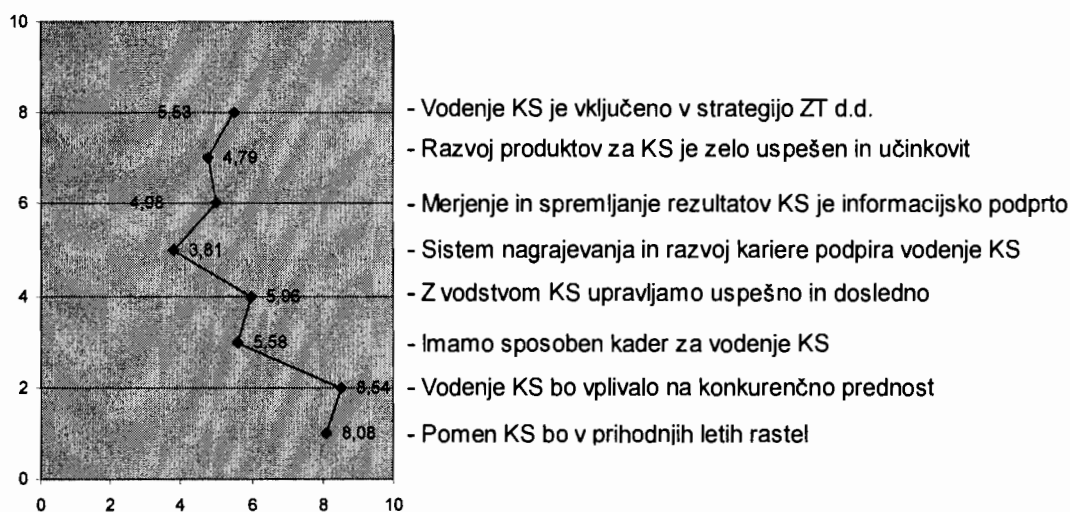
povečanje deleža pri stalnih strankah bolj donosni kot iskanje in pridobivanje novih strank, vendar je tudi slednjim treba nameniti veliko pozornosti. Današnje stranke so takšne, da lahko zapustijo zavarovalnico nenadoma in nepredvidljivo, kljub dolgotrajnemu sodelovanju, če ugotovijo, da jim konkurenčni dobavitelj lahko zagotavlja koristnejše in hkrati še cenejše storitve.

Anketa je namenjena iskanju načina za doseganje najvišje ravni odnosov s ključnimi strankami, pozornost pa je usmerjena na bistveni dejavnik v tem procesu, to so zaposleni, za katere se predpostavlja, da s svojim potencialom v veliki meri pripomorejo k uspehu ali neuspehu procesa.

Anketiranih je 29 oseb, ki so zaposleni v OE Kranj. Za trditve s katerimi so ocenjevali vodenje KS in delo timov so uporabljali ocene od 1 do 10, pri ostalih vprašanih pa so obkrožili samo eno trditev po lastni presoji. Rezultati so odraz pogostosti posameznega odgovora, opredeljenost posameznega odgovora pa je predstavljena v grafu.

1. *Ocenite vodenje ključnih strank v Zavarovalnici Triglav d.d.*

**Slika 3.4** Ocena vodenja ključnih strank (KS) v Zavarovalnici Triglav (ZT)

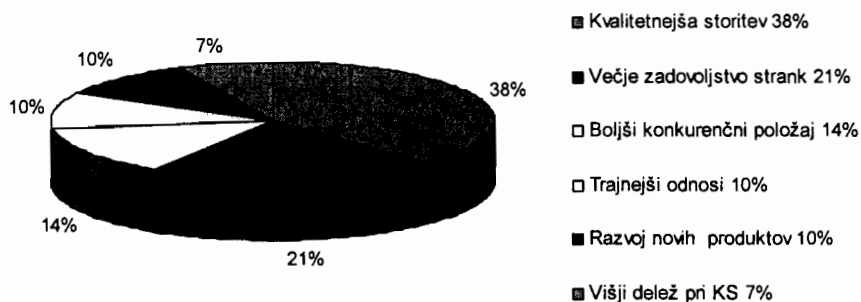


Povprečna ocena na postavljene trditve je 5,91. Večina meni, da bo pomen KS v prihodnosti rasel in, da se bo z novim sistemom povečala konkurenčna prednost. Zaposleni menijo, da nagrajevanje in razvoj kariere nista stimulaturna za boljše delo s KS. Anketa kaže tudi, da bi bilo potrebno izboljšati informacijsko podporo in več delati na razvoju produktov za ključne stranke.



## 2. Kakšne prednosti pričakujete od skrbništva ključnih strank

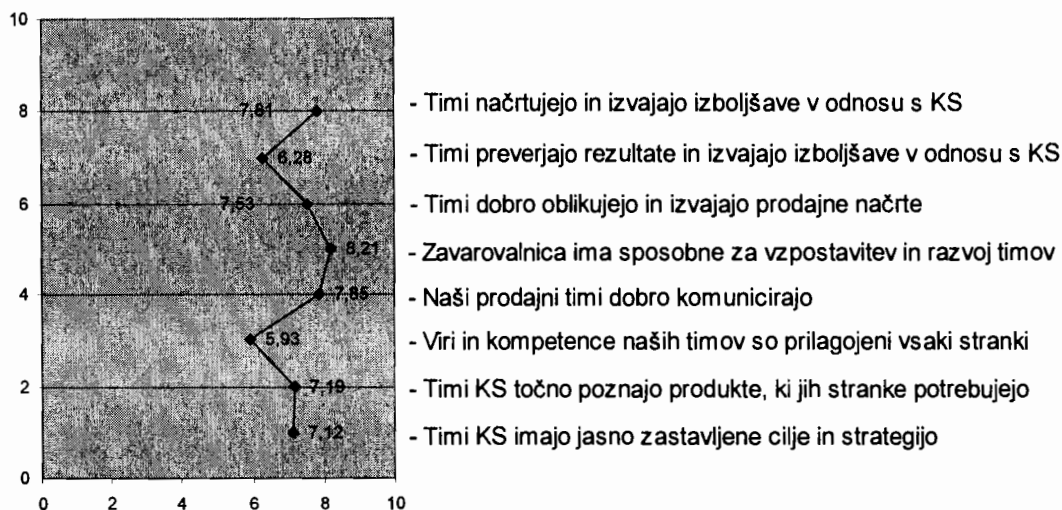
Slika 3.5 Prednosti skrbništva ključnih strank



Anketiranci so kar v 38 % odgovorili, da je prednost skrbništva ključnih strank v kvalitetnejši storitvi, takoj zatem sledi zadovoljstvo strank. To na nek način kaže, da se delavci zavedajo, da se trenutne storitve lahko ključnim strankam nudijo boljše in da si želijo določenih sprememb.

## 3. Ocenite delo timov s KS

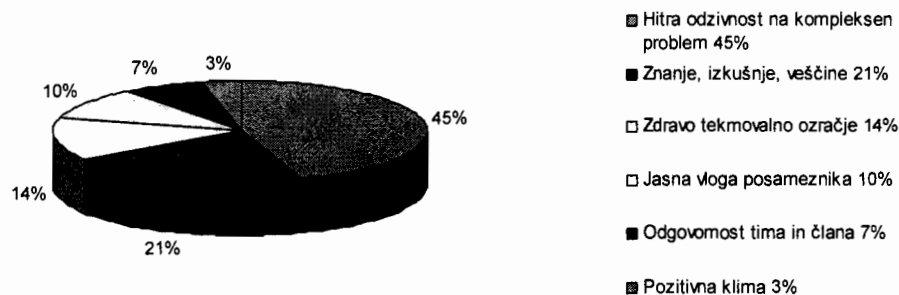
Slika 3.6 Ocena timov



Delo in sposobnost timov so zaposleni v zavarovalnici ocenili s povprečno oceno 7,27, kar pomeni, da verjamejo v kvaliteto in strokovnost zaposlenih. Anketiranci so nekoliko manj prepričani, da imajo timi zadosti kompetenc, poleg tega so slabše ocenili tudi preverjanje rezultatov in izvajanje izboljšav.

#### 4. Kakšne so prednosti tima?

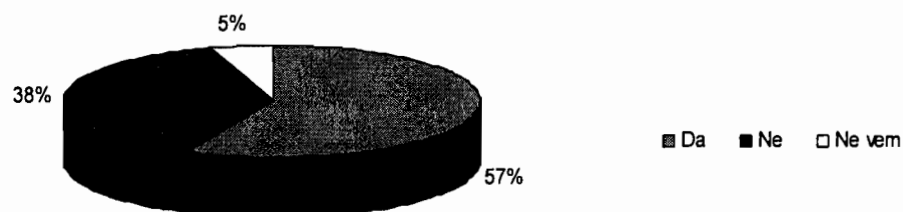
Slika 3.7 Prednosti tima



Prednost timskega dela anketiranci vidijo predvsem v hitri odzivnosti, kar da misliti, da trenutno reševanje problemov v prodaji preko vodij OE in Centrale ni v skladu s pričakovanji zaposlenih. Na drugo mesto so postavili znanje, izkušnje in veščine, ki se pri tiskem delu bolj povezujejo in dopolnjujejo.

#### 5. Ali komercialisti namenjajo dovolj časa za svoje stranke?

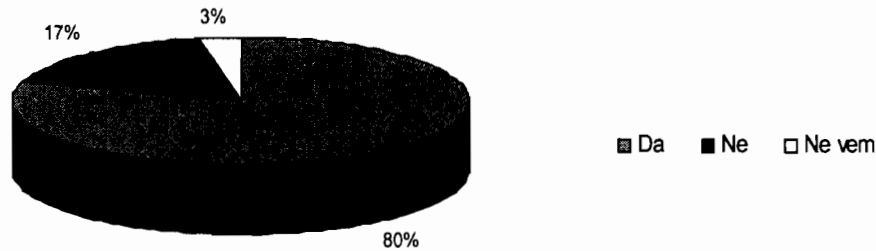
Slika 3.8 Poraba časa za stranke



Sicer večina zaposlenih meni, da komercialisti namenjajo dovolj časa za svoje stranke, vendar je kar 38 % anketirancev odgovorilo negativno. Ob takšnem rezultatu se je potrebno vprašati po razlogih. Verjetno imajo komercialisti preveč strank, preveč administrativnega dela, ali pa so nemotivirani za delo s strankami.

## 6. Ali so cene zavarovalnih produktov ZT d.d. konkurečne?

Slika 3.9 Cene produktov



Na podlagi odgovorov je mogoče sklepati, da so zavarovalne storitve drage in da zaposleni menijo, da so z domačo in tujo konkurenco pritiski na zniževanju cen vse večji. Vsekakor je potrebno analizirati cenovno politiko, vendar se je treba zavedati, da zniževanje cen zavarovalnih storitev zahteva tudi zniževanje stroškov na drugi strani. Z racionalizacijo poslovanja vodenja KS, bi morali z enakim številom zaposlenih kvalitetno obdelati večji obseg poslovanja.

### *Odgovori na hipoteze*

Ugotavljam, da so bile vse postavljene hipoteze pravilne, kar potrjuje izvedena anketa. V poglavju 3.2.2 sem navedel nekaj možnih težav, ki se nanašajo na drugo in tretjo hipotezo vendar sem prepričan, da bo večina zaposlenih pozitivno sprejela spremembe.

H1: Predpostavko, da je za uspešnost trženja in dolgoročni uspeh zavarovalnice kot finančno storitvene organizacije potrebno uvesti koncept ravnanja s ključnimi strankami, potrjujejo predvsem odgovori na prvo in drugo vprašanje, saj so anketiranci prepričani, da bo pomen skrbništva ključnih kupcev v prihodnjih letih rasel, da bodo storitve kvalitetnejše in stranke bolj zadovoljne, ter da spremembe zagotavljajo konkurenčno prednost.

H2: Za izvedbo procesa ravnanja s ključnimi strankami je potrebna prilagodljivost zaposlenih na spremembo v trženjski filozofiji in nov pristop k delu. To hipotezo potrjujejo odgovori na celotno anketo, kjer je čutiti pozitiven odnos do sprememb poleg tega so se zaposleni z veseljem odzvali na anketni vprašalnik.

H3: Timi vodeni s strani skrbnika ključnih strank so dobra rešitev za tržno naravnano strategijo Zavarovalnice Triglav na medorganizacijskem trgu globalne konkurence. Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na time tudi to hipotezo potrjujejo.

#### 4 SKLEP

V poslovnem življenju zavarovalnice so spremembe univerzalne, kar dejansko pomeni, da se zavarovalnica vsak dan srečuje s spremenjenimi pogoji poslovanja na medorganizacijskem trgu in se bo z njimi srečevala tudi v bodoče. Če se zavarovalnica ne bi spreminjala in se prilagajala novim razmeram v okolju, ne bi bila zmožna dolgoročno obstajati. S pravočasnim in načrtovanim prilagajanjem spremenjenim razmeram v okolju, lahko zavarovalnica svoje poslovanje uspešno razvija in dosega želeno letno rast. Sedaj ne gre več samo za to kako velika je zavarovalnica, da pritegne več pozornosti kot druge, ampak predvsem kako dovzetna je, da se lahko hitro in pravilno odzove. Izkušnje nam povedo, da je odzivni čas vsepomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti in je pomemben v enaki meri kot viri. Eden od smotrov takega spreminjanja je potrebna vpeljava skrbništva ključnih strank v Zavarovalnici Triglav, ki daje osnovo za uspešno trženje in trajnejši uspeh.

Cilj sprememb je zavedanje zavarovalnice, da zadovoljstvo stranke z zavarovalnimi storitvami ni možno doseči brez celovitega strateškega pristopa. Vpeljava koncepta trženja na podlagi skrbništva ključnih strank izhaja iz spoznanj o pomembnosti razvijanja in ohranjanja trajnejših partnerskih odnosov z vsemi pomembnimi udeleženci, ki sodelujejo v tem procesu. Uspešen bo le, če postane integrativen del celovite trženjske politike, katere cilj je stalno zagotavljati in obvladovati potrebe svojih strank bolje od konkurentov.

Pomembno je, da vsi udeleženci razumejo vzroke in načine kako se bodo spremembe izvajale. Ker je tržišče živ organizem, se dinamika rasti in padanja stalno spreminja, na uspeh zavarovalnice pa vpliva njena rast, je ravno razvojno spreminjanje zaposlenih tisto, kar zagotavlja ciljno rast zavarovalnice. Ti morajo vsako naravno izgubo pomembne stranke nadomestiti z novo. Uspeh je vselej odvisen od trdega dela vseh zaposlenih, predanosti, informacij in znanja. Bistven je jasen načrt teh sprememb, ki odločilno vpliva na obnašanje zaposlenih in končni uspeh uvajanja sprememb v poslovanju zavarovalnice. Fleksibilni zaposleni tako predstavljajo ključ za uspeh, saj z domiselno procesno koordinacijo pretvarjajo strankine probleme v konkurenčne produkte na vsak dan bolj tekmovalnem trgu. Zaposleni delavci Zavarovalnice Triglav so visoko strokovno usposobljeni in so pripravljeni na dodatna izobraževanja. Zavedajo se, da so spremembe potrebne in verjamejo, da se bo s skrbništvom ključnih strank povečala kvaliteta storitev, zadovoljstvo strank, da bodo pridobili na konkurenčni prednosti. Stopnja zrelosti oziroma razumevanje sprememb je glavna prednost in pot do uspeha zavarovalnice. To pa potrjuje potrebo po spremenjenem obnašanju zaposlenih, ki so pripravljeni na spremembo v trženjski filozofiji in novem pristopu k delu.

Timi, ki skrbijo za kompetentno ravnanje s procesom skrbništva ključnih strank, imajo pravico odločanja in so dolžni skrbeti za prevzete obveznosti in uresničevanje začrtanih nalog. So tehtni nosilci in kreatorji trajnejših odnosov s strankami. Stranke v timu prepoznajo jasno sporočilo, da jim je zavarovalnica namenila ljudi, ki so specialisti za posamezna ključna področja, katerih osnovna skrb je razreševanje problemov na poti do skupnega trajnejšega sodelovanja. Zavarovalnica je tako pripravljena odpraviti vse pregrade, ki preprečujejo inovativnost odnosov. Postavljene so pomembne osnove, na katerih se lahko gradi vse potrebno, kar ugotovi zahtevam strank, ki v hitro spreminjajočem se poslovanju velikokrat ne vedo točno, katera rešitev je zanje najboljša. S tem timi vodeni s strani skrbnika ključnih strank izražajo svoj temeljni namen, da ni zadosti stranko samo pridobiti, ampak jo je potrebno tudi obdržati in uresničujejo tržno naravnano strategijo Zavarovalnice Triglav na medorganizacijskem trgu globalne konkurence.

Menim, da je iz diplomskega dela razvidno, da je uvedba skrbništva ključnih strank dobra rešitev za trženje zavarovalnih storitev pri pravnih osebah in da bo s tem dosežen namen prilagajanja zavarovalnice velikim gospodarskim družbah, ki se nahajajo na področju več območnih enot. Izbrani stranki, ki je obravnavana v aplikativnem delu, bo Zavarovalnica Triglav nudila servis z enega mesta in ji tako zagotovila preglednost zavarovanj za celotno skupino. Stranka bo vse zadeve urejala preko svojega skrbnika-vodja tima, ki bo po potrebi vključeval posamezne člane tima. Takšnih strank bo vedno več, saj se zaradi prevzemov lastniške strukture stalno spreminjajo. Rešitev bo primerna tudi za podjetja, ki odpirajo svoje poslovalnice v jugovzhodni Evropi, saj se tja širi tudi Zavarovalnica Triglav. S skrbništvom ključnih strank bo uresničila dolgoročne cilje kot so ohranjanje zadovoljnih strank, povečanje dodane vrednosti za zavarovalnico in stranko, poleg tega pa ji bo nov koncept spodbuda za razvoj novih storitev po meri strank.

Skrb za ključne stranke v zavarovalnici ni samo trend po drugačnem ravnanju s strankami, ampak je visok standard za trajnejše konkurenčne odnose, po katerem se zavarovalnica prepozna na tržišču. Je filozofija zaposlenih in se odraža v viziji zavarovalnice. Vizija je nosilec vsega kar zaposlene napolnjuje z močjo, vztrajnostjo, da uresničujejo poslanstvo zavarovalnice.

## LITERATURA

- Abratt, Russell, in Phillip Michael Kelly. 2002. Customer-Supplier Partnerships: Perceptions of a Successful Key Account Management Program. *Industrial Marketing Management* 31: 467–476.
- Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management: 3rd Edition*. London: Kogan Page.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans in Deborah Cowles. 1990. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing* 54 (july): 68–81.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management: 2. dopolnjena izdaja*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja: enajsta izdaja*. Ljubljana: GV Založba.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman in Beth Rogers. 1997. Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management* 13 (8): 737–757.
- Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Thrust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Ojasalo, Jukka. 2001. Key Account Management at Company and Individual Levels in Business-to-Business Relationships. *Jurnal of business & industrial marketing* 16 (3): 199–216.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Storbacka, Kaj, Tore Strandvik in Christian Grönross. 1994. Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 21–38.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Rasežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja: učbenik, 2. predelana izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Trženje med organizacijami: zapiski predavanj za specialistični in magisterski študij, 4. predelana izdaja*. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Zavarovalnica Triglav. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav.

