

Menadžment odnosa sa kupcima

2022.




Osnovna literatura

- ▶ Knjiga: MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA
(autori: S. Lovreta, B. Berman i drugi)
(izdavač: DATASTATUS, Beograd 2010)

UVOD

- Paradigma „ravnanja svijeta“
– Nova platforma globalnog biznisa –

Megarendovi u ekonomiji

- ▶ Globalizacija i liberalizacija svjetske ekonomije;
 - ▶ Kreiranje globalnih lanaca isporuka – globalnih alijansi;
 - ▶ Hiperkonkurencija – rast konkurencije, posebno „ekipne“ – konkurencija alijansi;
 - ▶ Konkurentska prednost – pretpostavlja inovacije (nova otkrića i neprestano unapredjivanje ponude i poslovanja);
 - ▶ Intenzivan naučno–tehnički progres, pa tehnologija razvija tržište i mijenja odnose na tržištu;
 - ▶ Razvoj IT i sistema komunikacije tržišnih aktera;
 - ▶ Harmonizacija ponašanja potrošača predstavlja dimenziju globalizacije.
- 

Globalizacija

- ▶ Prvi talas globalizacije u istoriji (15 –19. vijek – jedrenjak i velika geografska otkrića), svodi svijet sa L na M veličinu;
- ▶ Drugi talas (kraj 18 – 20. vijek – parobrod i industrijska revolucija), svodi svijet sa M na S veličinu;
- ▶ Aktuelni trći – digitalni talas, svodi svijet sa S na T (tiny – sitno) veličinu.
- ▶ Digitalni talas stvara novu platformu ekonomije i biznisa, figurativno nazvanu „ravan svijet“ (Friedman).

Faktori globalizacije

1. Politički faktor – liberalizacija trgovine i kretanja kapitala, te difuzija vrijednosti demokratskog društva, što stimulira pokretljivost roba, usluga, kapitala i znanja;

2. Razvoj tehnologije – tehnologija integriše svijet, razvija nove djelatnosti i mijenja karakter postojećih djelatnosti (na primjer: elektronska trgovina)

Karakter globalizacije

- ▶ Proces tržišnog integrisanja roba i usluga, faktora proizvodnje, organizacija i pojedinaca;
 - ▶ Proces tržišnog približavanja, ujednačavanja zahtjeva tražnje i prelivanje efekata (distributivni karakter);
 - ▶ Efekti globalizacije nijesu ravnomjerni i ne donose jednake koristi za sve;
- *) Na primjer, globalizacija je Kinu učinila najvećim proizvodnim središtem (30% svjetske preradivačke industrije) i najvećim trgovinskim partnerom za 70% zemalja u svijetu;
- ▶ Globalizacija pokazuje nadmoć ekonomskog nad političkim faktorom.

2022. godina

Diskontinuiteti globalizacije

- ▶ Politički faktor je faktor aktuelnih diskontinuiteta u globalizaciji;
- ▶ Diskontinuiteti dovode do do smetnji i li čak fragmentacije globalnih ekonomskih tokova;
- ▶ Prvi značajan diskontinuitet generiše rat u Ukraini:
 - ekonomske sankcije Zapada Rusiji,
 - kidanje lanaca snabdijevanja u domenu energetike, hrane, vještačkih đubriva, metala itd;
 - što podstiče snažan rast inflacije nakon 40 godina.

Diskontinuiteti globalizacije

- ▶ Drugi diskontinuitet je američko–kineski sukob u domenu visokih tehnologija;
- ▶ U 2022. godini Vlada SAD je zabranila izvoz mikročipova i opreme za proizvodnju poluprovodnika u Kinu i zabranila je rad američkih specijalista sa kineskim kompanijama – prekid transfera znanja;
- ▶ Ove sankcije potpuno odvajaju lance snabdijevanja SAD, EU i zemala istočne Azije (Tajvan, Japan, J. Koreja) od Kine u domenu visoke tehnologije;
- ▶ Sankcije treba da spriječe dalji razvoj visoke tehnologije (komponenti „vještačka inteligencija“ koje se ugradjuju u visokosofisticirane proizvode);
- ▶ Kina zaostaje, po procjenama, 5–8 godina, jer 90 ugradjenih poluprovodnika ne moraju biti visokosofisticirani.
- ▶ Tehnološki konflikt SAD–Kina je ključni geo–politički sukob budućnosti.

„Ravan svijet“ –

- ▶ Difuzija vrijednosti demokratskog društva;
- ▶ Povezivanje preko interneta i IT tehnologija;
- ▶ Razvoj virtuelne organizacije i biznisa;
- ▶ Outsorsing – izmještanje poslovan izvan organizacije;
- ▶ Ofšoring – izmještanje fabrika u zemlje jeftinih resirsa i širenja tržišta;
- ▶ Insorsing – logistika vodjena od trećeg lica;

„Ravan svijet“

- ▶ Informing – potraga i sticanje neformalnog znanja korišćenjem Interneta i pretraživača;
- ▶ Digitalno, mobilno, personalno i virtuelno je megatrend;
- ▶ GLOBALNI LANCI NABAVKI.

(knjiga: „The world is flat“, Friedman T., Penguin Books, 2005.).

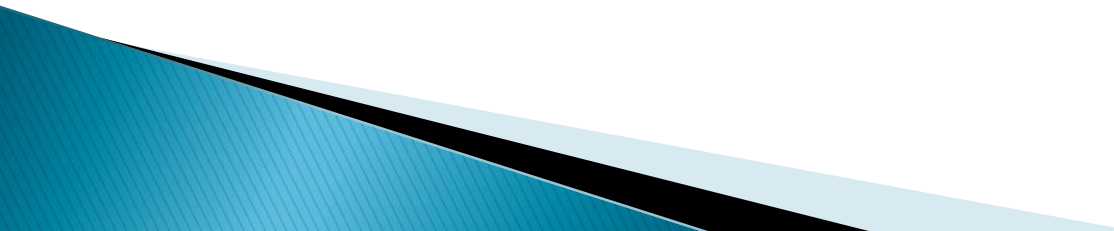
Harmonizacija potrošača

- ▶ Ponašanje potrošača harmonizuje: rast obrazovanja i mobilnosti stanovništva, te razvoj saobraćaja, IT, turizma i drugih društvenih kretanja.
- ▶ Ljudi su svjesni svjetskih tokova i žele: slobodu izbora, pravičnost, privatnost, informisanost, nediskriminaciju, slobodu kretanja, inovativnost, obrazovanje;
- ▶ Globalni potrošač ima jasne preferencije zasnovane na slobodi izbora i visokoj osjetljivosti na kvalitet zadovoljavanja potreba;
- ▶ Globalizacija tržišta dovodi do stvaranja globalnih lanaca snabdijevanja.

Globalni lanci isporuka

- ▶ Globalni lanac isporuka je niz tri i više organizacija, koje su uključene u dvosmjernan tok proizvoda, usluga, novca, rizika i informacija, od izvora materijalnih inputa do kupca.
- ▶ Lanac isporuka je grupa organizacija preko kojih se vrši proizvodnja i plasman proizvoda;
- ▶ Karike globalnog lanca isporuka su:
 - proizvođač sirovina i polufabrikata,
 - proizvođač proizvoda,
 - veleprodavac i maloprodavac,
 - transporter i drugi podržavajući subjekti.

Motivi kreiranja globalnog lanca

- ▶ Logistički troškovi u savremenoj organizaciji imaju 50–70% učešća u ukupnom prihodu.
 - ▶ Upravljanje logistikom postaje strategijsko pitanje;
 - ▶ Motivi: redukcija troškova, pritisak cjenovne konkurencije i težnja udovoljavanja razudjenim zahtjevima potrošača (atributi proizvoda, brza isporuka, isporuka tačno na vrijeme, postprodajne usluge – servis).
- 

Menadžment globalnim lancem isporuka

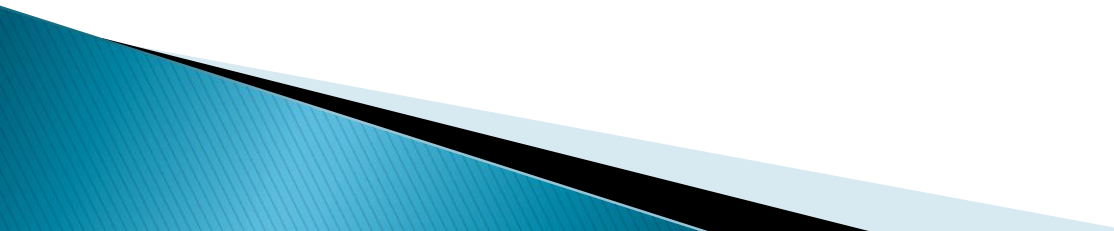
- ▶ „Filozofija upravljanja“ – sistemski pristup biznisu, a ne fragmentisan kupo–prodajni odnos.
- ▶ Aktivnosti menadžmenta GLI:
 - Integrisano ponašanje i integracija procesa;
 - Razmjena informacija;
 - Kooperacija, podjela rizika i koristi;
 - Služiti potrošačima i imati isti cilj.

Prvi dio

SISTEM RAZMJENE I MARKETINGA

Razmjena i marketing

RAZMJENA :


- ▶ transakcija vrijednosti prodavca i kupca;
 - ▶ proces stvaranja vrijednosti, jer za obje strane donosi korist (KOTLER);
 - ▶ Razmjena se historijski razvija od klasične kupo–prodajne transakcije do kompleksnih odnosa tržišnih aktera.
 - ▶ Razmjena je ključni fokus marketinga i ravan izučavanja marketinga i odnosa sa kupcima.
- 

Elementi sistema razmjene

Sistem razmjene čine:

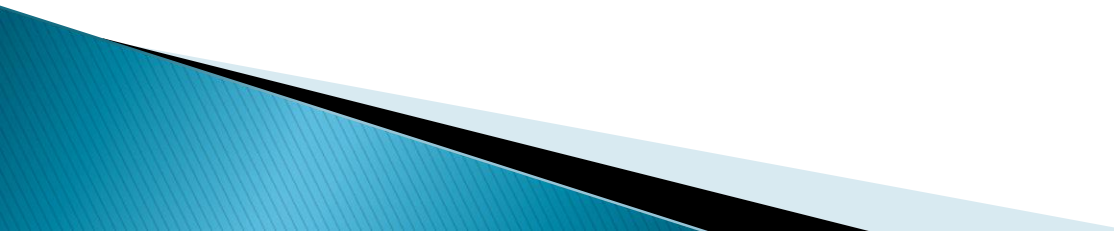
- Tržišni akteri (nosioci ponude i tražnje, posrednici i akteri institucionalnog okvira – država, javnost);
- Tokovi: proizvoda i usluga, informacija, novca, rizika i socijalnih elemenata, koji determinišu ponašanja tržišnih aktera;
- Tržišta (platforma razmjene).

RAZMJENA kreira složene odnose, sa ekonomskom i socijalnom dimenzijom.



Modeli tržišta

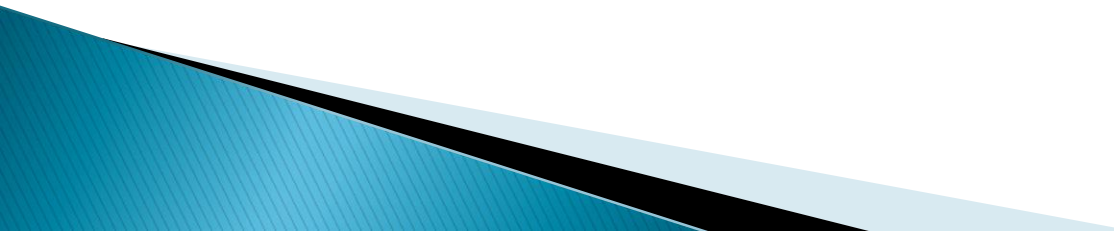
Na organizaciju utiču sljedeća tržišta:

- ▶ Tržišta finalnih konzumenata;
 - ▶ Tržišta outsorsovanih aktivnosti – referentna tržišta;
 - ▶ Tržišta dobavljača i alijansi;
 - ▶ Tržišta uticaja – država, mediji, formalne i neformalne grupe, lobisti.
 - ▶ Interna tržišta, sa determinantom organizacione kulture i organizacione klime.
- 

Razmjena sa finalnim kupcima

- ▶ Na tržištu finalnih dobara postoji veliki broj kupaca i prodavaca, odnosno mnoštvo alternativa u izboru.
- ▶ Ključna dimenzija je konkurencija.
- ▶ Istraživanje odnosa sa kupcima fokusira:
 - upravljački;
 - ekonomski;
 - psihološki aspekt.

Razmjena sa poslovnim kupcima

- ▶ Razmjena sa poslovnim kupcima je razmjena u lancu vrijednosti sa većim stepenom zavisnosti partnera.
 - ▶ Ključna dimenzija je konkurencija i saradnja;
 - ▶ Kompleksne mreže lanaca isporuka su u odnosu konkurencije i kooperacije.
 - ▶ Taj odnos determiniše moć pojedinačnih aktera i njihova medjusobna zavisnost, odnosno uskladjenost interesa.
- 

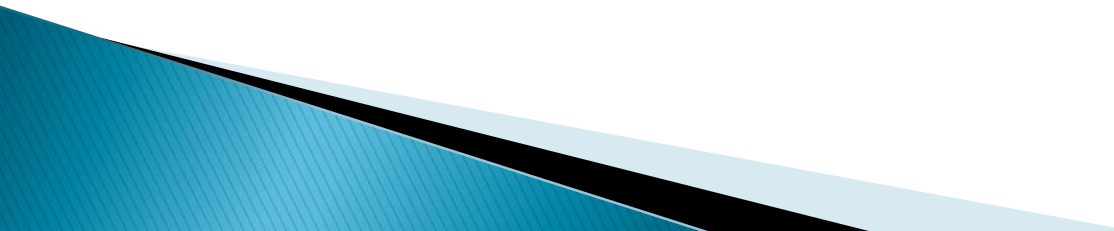
Odnos prodavac – kupac

- ▶ Transakcioni odnos – početni ili osnovni oblik jednokratne razmjene (kupoprodaja);
- ▶ Partnerski odnos, koji se evolutivno razvija kroz oblike:
 - ponovljene transakcije;
 - dugoročnih ugovora;
 - vertikalne integracije;
 - partnerstva, alijanse i mrežne organizacije

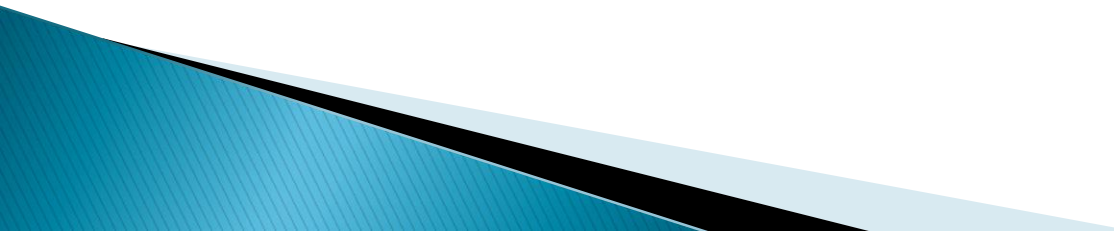
Odnosi partnera

- ▶ Odnosi partnera su kompleksni i veoma razudjeni, sa snažnom ekonomskom, socijalnom i personalnom dimenzijom, posebno u domenu liderske funkcije.
- ▶ Odnosi pretpostavljaju:
 - Komplementarne ciljeve, kulture i sposobnosti
 - Odgovornost prema preuzetim obavezama i prema partneru.

Elementi etike partnerstva

- ▶ Integritet – „čast zadate riječi“. To je osnov povjerenja, a povjerenje je „vezivno“ tkivo partnerstva;
 - ▶ Obostrana korist i reciprocitet – ponašanje uslovljeno očekivanjem partnera;
 - ▶ Solidarnost sa partnerom;
 - ▶ Uzajamnost – uvažavanje i poštovanje realnih interesa partnera.
- 

PROMJENA PARADIGME MARKETINGA

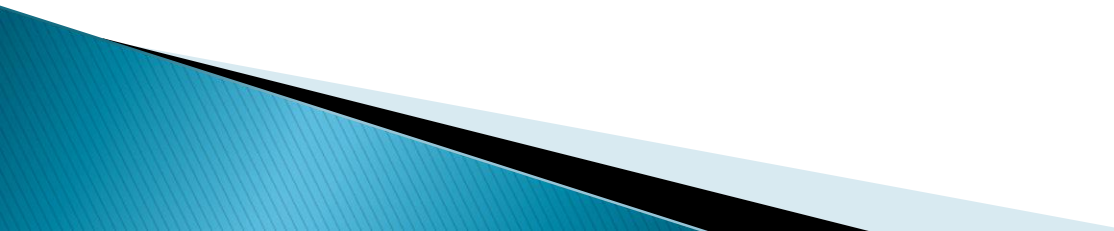
- ▶ Klasična marketing paradigma fokusira transakcionu razmjenu i koncept instrumenata marketinga (marketing miks – 4P – proizvod, cijena, promocija, kanali prodaje);
 - ▶ Moderna marketing paradigma fokusira razmjenu u uslovima odredjene medjuzavisnosti prodavaca i kupaca.
 - ▶ Marketing odnosa je vrjedonosno orijentisan u kreiranju i vršenju aktivnosti partnera u integrisanom lancu razmjene
- 

MARKETING ODNOSA

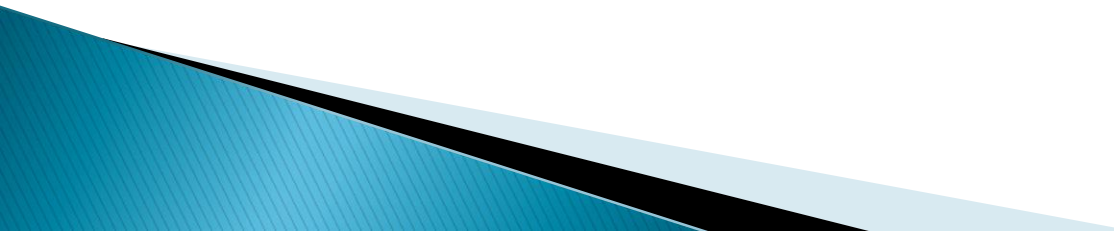
- ▶ Ključni koncept marketinga odnosa je što intenzivniji odnos sa kupcima i ostalim (internim i eksternim) stejholderim organizacije, u dugom roku;
- ▶ Koncept marketing odnosa obuhvata:
 - Tržišne odnose sa finalnim kupcima,
 - Mrežno zasnovane odnose sa poslovnim kupcima.

Na ovome počiva menadžment odnosa sa kupcima i menadžment odnosa sa partnerima u lancu isporuka.

Marketing odnosa

- ▶ Prepoznaje dvostruku ulogu potrošača;
 - ▶ Marketing odnosa želi da kreira novu vrijednost u koautorstvu sa potrošačima;
 - ▶ Uključuje organizaciju u procese razvoja tehnologije, proizvoda i usluga i komunikacije sa tržišnim akterima;
 - ▶ Prepoznaje potrošačke vrijednosti;
 - ▶ Nastoji da izgradi mrežu odnosa sa svim stejkholderima.
- 

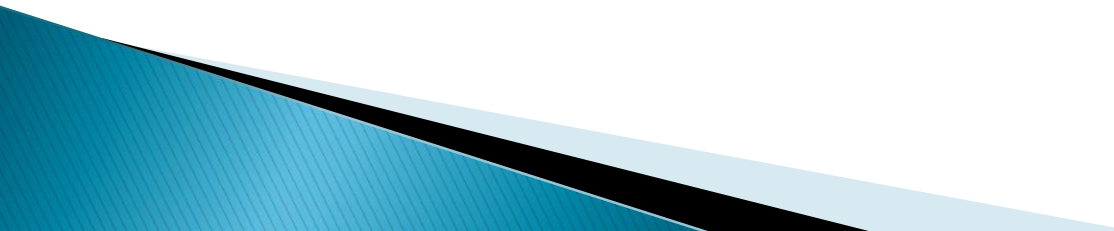
Evolucija fokusa marketinga

- ▶ 1950 – marketing finalnih proizvoda;
 - ▶ 1960 – industrijski marketing;
 - ▶ 1970 – marketing neprofitnih organizacija i društveni marketing;
 - ▶ 1980 – marketing usluga;
 - ▶ 1990 – marketing odnosa;
 - ▶ 2000 – digitalni, virtuelni, marketing
- 

Šta je marketing – nova definicija

- ▶ Američka asocijacija za marketing:
„ Marketing je organizaciona funkcija i skup procesa: kreiranja, komuniciranja i dostavljanja vrijednosti kupcima; kao i skup procesa upravljanja odnosima sa kupcima, tako da obezbjedjuje satisfakciju organizaciji i njenim stejkholderima“.

Marketing i menadžment odnosa

- ▶ Marketing odnosa je „poslovna koncepcija“ ili „teorija tržišnog poslovanja“;
 - ▶ Menadžment odnosa je operativna primjena „filozofije“ strategije marketing odnosa.
 - ▶ Menadžment odnosa je usmjeren na sticanje i razvoj lojalnosti kupaca i isporuku vrijednosti kupcima na „pravi“ način.
 - ▶ Oba procesa dovode do smanjivanja mnoštva dobavljača, na manji broj partnerskih dobavljača.
- 

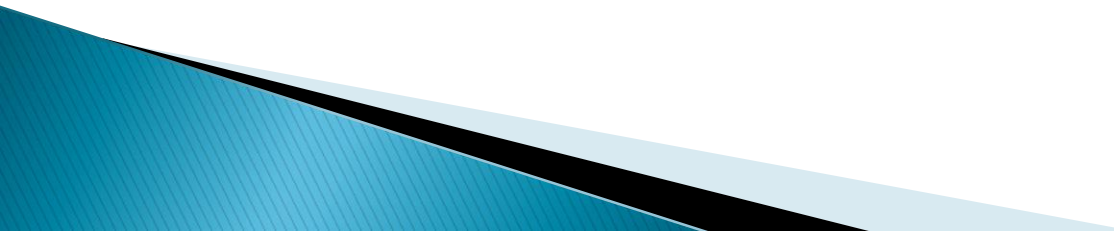
Drugi dio

DIGITALNI MARKETING

- Marketing odnosa sa kupcima na platformi informacionih tehnologija –

Afirmacija

- ▶ 1994. godina – prvi oglas na internetu;
 - ▶ 2004. godine počinje „eksplozija“ primjene interneta u marketingu.
 - ▶ Sredstva digitalne tehnologije (mobtel, e-pošta, web, baze podataka), više nijesu samo sredstva operativnog marketinga.

 - ▶ Potreban je cjelovit, strategijski, pristup primjeni digitalne tehnologije u marketingu.
 - ▶ Digitalni marketing postaje dio ukupne poslovne strategije organizacije.
- 

DEFINICIJA

- ▶ Digitalni marketing mijenja karakter tradicionalnog koncepta 4P instrumenata marketinga;
- ▶ DM omogućava punu implementaciju koncepta odnosa sa potrošačima i drugim stejkholderima.

- ▶ DM – primjena digitalne tehnologije (internet i priključci) radi ostvarenja marketig ciljeva organizacije.
- ▶ DM – primjena digitalne tehnologije u upravljanju procesom odnosa sa potrošačima, stvaranja i isporučivanja proizvoda i usluga, radi ostvarivanja profita.

Osnovne karakteristike

Digitalna tehnologija omogućava:

- Olakšan i opsežan uvid u informacije marketing karaktera, do nivoa pojedinačnog potrošača;
- Prilagodjavanje ponude (asortimana, cijena, kanala distribucije i promocije) zahtjevima pojedinačnih potrošača.

Osnovne karakteristike

- ▶ DM – počiva na INTERAKTIVNOSTI (dvosmjera komunikacija prodavca i kupca);
- ▶ INTERAKTIVNOST je radikalno promijenila pristup instrumentima marketinga;
- ▶ Interaktivnost poživa na DIREKTNOM ODZIVU (na primjer, „klik“ na poruku), što dramatično mijenja kvalitet komunikacije;
- ▶ „Direktan odziv“ dovodi do VISOKE MJERLJIVOSTI REZULTATA – sa posljedicom na kvalitetnije odlučivanje.

Osnovne karakteristike

Digitalna tehnologija omogućava potrošačima:

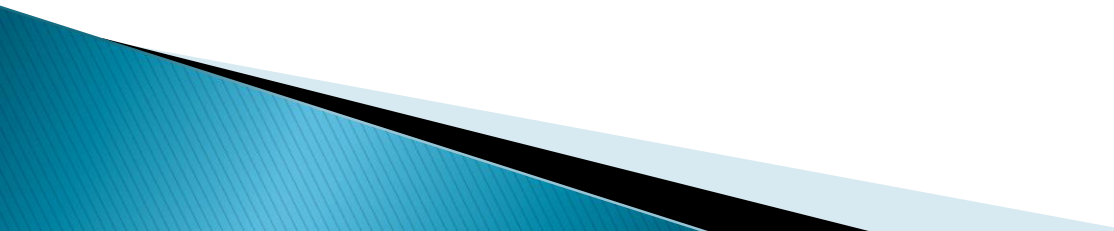
- opsežniji uvid u prezentiranu ponudu;
- kontrolu nad interakcijom sa ponudjačem;
- visok stepen medjusobnog povezivanja potrošača.

Digitalna tehnologija je radikalno promjenila odnos prodavac – kupac.

Reducirana je uloga prodavca, a radikalno povećana uloga kupaca.



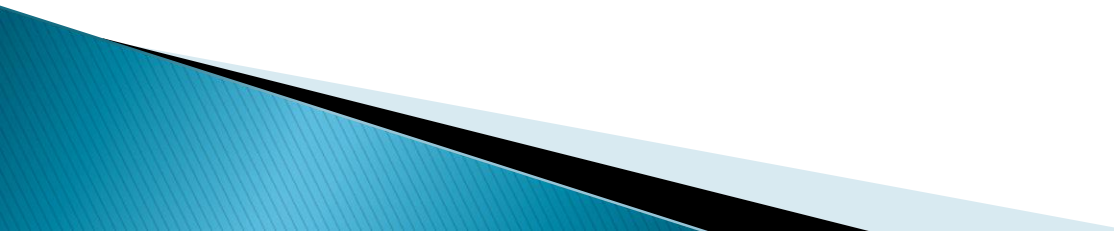
Potrošač u DM

- ▶ Potrošač pristaje ili ne pristaje na interakciju sa organizacijom (primjer, e-pošte);
 - ▶ Potrošač ima aktivnu ulogu u kreiranju vrijednosti;
 - ▶ Potrošač je ponudjač informacija i stavova, a primaoci su organizacije, država i drugi potrošači;
 - ▶ Potrošač afirmiše ulogu internetskih posrednika.
- 

Posrednici interneta

- ▶ INTERNETSKI PRETRAŽIVAČI su:
 - Opšti pretraživači (na primjer, Google),
 - Specijalizovani pretraživači za definisane poslovne sadržaje.

Specifičan posrednik su DRUŠTVENI MEDIJI (društvene mreže, blogovi, forumi, wiki stranice i web stranice za video zapise.



Potrošači na internetu

INDIVIDUALNA AKTIVNOST potrošača omogućava:

- stalno oglašavanje organizacija i praćenje rezultata pretraživanja;
- uvid u način razmišljanja i ponašanja potrošača.

GRUPNE AKTIVNOSTI potrošača:

- međusobna razmjena digitalnog sadržaja i transakcije;
- učestvovanje u „virtuelnim zajednicama“ potrošača koje povezuje neki zajednički interesi.

Grupna aktivnost usmjerava organizacije na odnose sa „virtuelnim zajednicama“.

MIX DM – CIJENA

- ▶ Elastičnost tražnje u odnosu na cijenu veća je na digitalnom tržištu, ali za potrošača nije najvažniji parametar.
- ▶ Veći obim informacija (brend, dostava, pouzdanost, mogućnost povraćaja proizvoda) reducira uticaj cijene na odluku o kupovini.
- ▶ Osnovna specifičnost u politici cijena u DM je **DINAMIČKO FORMIRANJE CIJENA**

MIX DM – proizvod

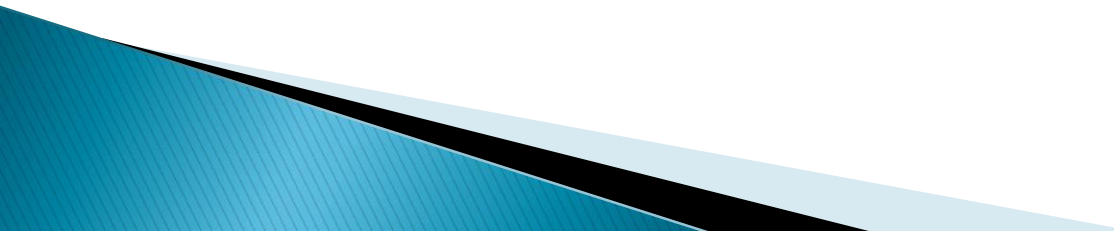
PROIZVOD – osnovne promjene:

- Pojava digitalnih proizvoda (elektronska forma proizvoda i prenos putem interneta),
- Ko-kreacija proizvoda – potrošač je uveden u proces stvaranja proizvoda;

USLUGA – internet radikalno mijenja djelatnost usluga:

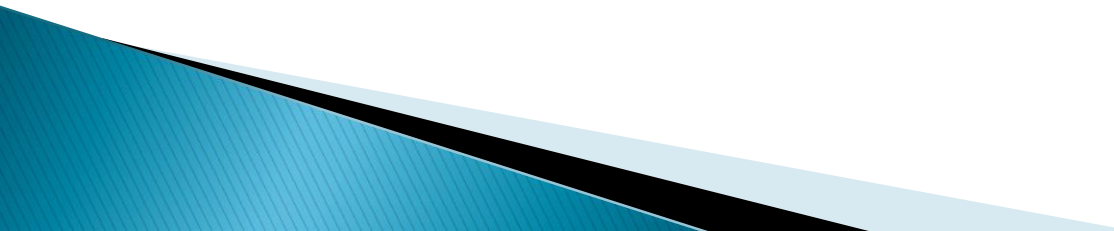
- Promjene u vršenju bazičnih usluga u turizmu, finansijama, trgovini, telekomunikacijama,
- razvoj novih e-usluge.

Dinamičko formiranje cijena

- ▶ Organizacija u svakom trenutku ima tačnu informaciju o prodaji i o pristupu korisnika ponudi;
 - ▶ Organizacije može odmah mijenjati cijene, saglasno promjenama uslova na tržištu i ponašanju potrošača;
 - ▶ Cijena je varjabilna u odnosu na vrijeme konzumacije ponude i u odnosu na vrijeme rezervacije proizvoda ili usluge.
- 

Dinamičko formiranje cijena

Digitalni marketing – omogućava:

- Formiranje cijene prema kupcu i iskorišćenost kapaciteta ponude;
 - Podstiče tražnju van sezone, a u sezoni koristi puni kapacitet cijene;
 - Aukcijski model cijena – kupac nudi cijenu i pregovara sa prodavcem;
 - Lako formiranje cijene prema tržišnim segmentima.
- 

MIX DM – Kanal prodaje

DM nudi tri osnovna kanala:

- ▶ Direktna prodaja – bez provizije posrednika i efekat lojalnosti potrošača;
- ▶ Prodaja preko posrednika – veliki broj snažnih posrednika, koji pružaju dopunske usluge (pregled ponude, ocjena ponude i komentar, brzina transakcije i sl. – primjer, Booking u turizmu);
- ▶ Kombinacija direktno/posrednik.

MIX DM – PROMOCIJA

- ▶ DM razlikuje dvije ravni komunikacije: sam internet i društvene medije na internetu.
- ▶ INTERNETSKO OGLAŠAVANJE:
 - Direktno oglašavanje, sa rizikom da se poruka ne primjeti, jer je korisnik usmjeren na sadržaj web stranice;
 - Oglašavanje preko „ključnih riječi“ – zakupljuju se ključne riječi kod pretraživača, na osnovu kojih korisnik dobija tekst oglasa. Naplaćuje se samo klik korisnika na oglas.
 - Elektronska pošta – osnovna prednost je brzina.

MIX DM – PROMOCIJA

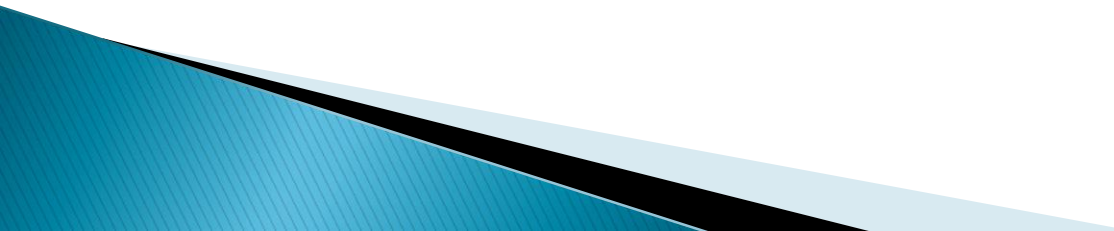
- ▶ DRUŠTVENI MEDIJI na internetu, preko kojih sami korisnici kreiraju i razmjenjuju sadržaje:
 - blog – online dnevnik („stanovnici interneta“),
 - forum korisnika,
 - wiki stranica (primjer, Wikipedia),
 - web stranica za razmjenu slike ili video zapisa (primjer, YouTube),
 - društvene mreže (primjer, Facebook);

Najvažnije su društvene mreže, jer se preko njih stvaraju „virtuelne zajednice“.

Horizontalna struktura komunikacije

- ▶ DM – stvara horizontalnu strukturu komunikacije – potrošači komuniciraju međusobno i sve više vjeruju jedni drugima.
- ▶ VIRUSNI MARKETING – Organizacije koriste međusobnu komunikaciju potrošača da bi plasirali poruku koja će se nekontrolisano širiti, poput virusa (tradicionalno: „od usta do usta“).
- ▶ Virusni marketing – instrument pospješivanja prodaje i izgradnje brenda. Poruka mora biti toliko privlačna da bi je korisnici širili dalje.


Virtuelne zajednice

- ▶ Nova generacija DM temelji se na virtuelnim zajednicama.
 - ▶ Organizacije podstiču stvaranje tematskih virtuelnih zajednica, podržavaju njihovo djelovanje i komuniciranju sa članovima.
 - ▶ UPRAVLJANJE virtuelnim zajednicama je novi izazov za marketing odnosa.
- 

TREĆI DIO:

MENADŽMENT PRODAJE
– klasičan pristup–

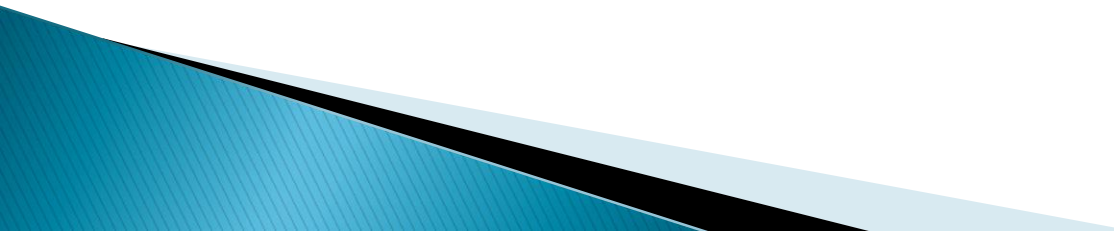
PRODAJA

- ▶ Prodaja je univerzalna aktivnost – može se prodavati proizvod, usluga ili ideja;
 - ▶ Prodaja je postala vrlo kompleksna aktivnost;
 - ▶ Prodaja je jedna od taktičkih aktivnosti marketinga u organizaciji;
 - ▶ Prodaja može biti kroz lični kontakt ili preko komercijale;
 - ▶ Komercijala je prodaja u okviru djelatnosti marketinga;
 - ▶ Komercijale se razlikuju zavisno od djelatnosti preduzeća (široka potrošnja, industrijske robe, usluge).
- 

Ošti tok prodaje

- ▶ Priprema i planiranje prodaje;
- ▶ Prezentacija i demonstriranje proizvoda ili asortimana;
- ▶ Prvi utisak – psihološki veoma važan;
- ▶ Pregovaranje – znati granice prihvatanja zahtjeva kupca o cijeni, rabatima, kreditnim uslovima, vremenu isporuke itd.
- ▶ Zaključivanje posla prodaje;
- ▶ Praćenje zaključenog posla prodaje;
- ▶ Servisiranje postprodajne usluge.

Integracija menažmenta prodaje i marketing menadžmenta

- ▶ Menadžment prodaje je specijalizovana grupa aktivnosti i odgovornosti u okviru marketing menadžmenta;
 - ▶ Menadžeri prodaje upravljaju prodajom – ključnom operacijom pribavljanja prihoda, koji održavaju i razvijaju misiju organizacije;
 - ▶ Dužnosti menadžera prodaje veoma se razlikuju, zavisno od prirode kompanije i organizacije marketing menadžmenta u kompaniji.
- 

Aktivnosti menadžmenta prodaje

- ▶ Razumjevanje koncepta marketig menadžmenta u kompaniji i shvatanje uloge menadžera prodajnih operacija;
- ▶ Procjena tržišnog potencijala i tražnje, te tržišnih segmenata;
- ▶ Planiranje prodaje i budžeta prodajnih aktivnosti;
- ▶ Organizovanje prodajne službe – komercijale:
 - Projektovanje teritorije i prodajnih kvota za komercijaliste;
 - Unapredjivanje rada komercijalista – regrutovanje, procesi obuke i treninga;
- ▶ Kontrola i ocjena učinaka:
 - Analiza obima prodaje i troškova prodaje;
 - Mjerenje i ocjena učinaka prodavaca – komercijalista;

Praćenje ponašanja prodavaca sa aspekta poštovanja zakona, etike i principa društvene odgovornosti.

Planiranje prodaje

- ▶ Analiza situacije: karakteriste tržišta i potrošača; analiza konkurencije; definisanje paket ponude i prednosti koje nudimo kupcima; sagledavanje promotivnog miksa i kanala distribucije;
- ▶ Definisanje tržišnih segmenata, definisanje ciljeva i zadataka;
- ▶ Odabir strategija prodaje i razrada potrebnih aktivnosti;
- ▶ Raspored resursa iz budžeta po pojedinim aktivnostima i nosiocima;
- ▶ Primjena i kontrola plana.

Stalna saradnja sa marketing informacionim sistemom organizacije.



Organizacija menadžmenta prodaje

- ▶ Organizacionu strukturu menadžmenta prodaje čine dvije komponente:

A) Prodajna direkcija – komercijalna služba koja u saradnji sa marketing sektorom kompanije vrši aktivnosti

– istraživanje tržišta, planiranje proizvoda i paketa ponude, širenje tržišta, promocije, odnosi sa javnošću itd.;

B) Terenski prodavci – komercijalisti.

Komercijalista

- ▶ Komercijalista je „ambasador kompanije“;
- ▶ Karakterne crte komercijaliste:
 - Stabilnost, marljivost, istrajnost i samopouzdanje, odnosno emotivna zrelost;
 - Sposobnost: odnosa sa drugim, identifikacije šta osjeća kupac, ubjedjivanja i fleksibilnost;
 - Lojalnost prema kompaniji:

Zavisno od djelatnosti, važni su i druge karakteristike – starost, izgled, inteligencija, znanje jezika, opšte obrazovanje itd.

Regrutovanje komercijaliste


- ▶ Cilj regrutovanja – obezbijediti prave kandidate za prodaju odredjenog asortimana;
- ▶ Proces izbora:
 - Analiza motivacionog pisma;
 - Razgovori i grupni razgovori (ocjena karakternih i drugih osobnosti)
 - Provjera potrebnih znanja i procjena iskustva.

Karakterne osobine imaju prednost pri regrutovanju, jer se znanja mogu steći i usavršiti, kroz sistem obuke i treninga u kompaniji.

Obuka komercijaliste

- ▶ Ciljevi u odnosu na znanje i profesionalne sposobnosti;
 - Kompanija i njena praksa;
 - Znanja o proizvodu ili trgovinskom asortimanu;
 - Znanja o tržištu – karakteristike tržišta, potrošača i konkurencije;
 - Prezentacija i ovladavanje tehnikama prodaje;
 - Organizacija posla i komercijale;
 - Podnošenje izvještaja – o odnosima sa kupcima, promjenama na tržištu, ponašanju konkurencije itd.

Inicijalni program obuke

- ▶ Koncept marketinga u kompaniji i uloga komercijale;
 - ▶ Priroda posla konkretnog komercijaliste;
 - ▶ Komunikacija – vještine i tehnike i tehnologije;
 - ▶ Priprema prodaje – šta se radi prije kontakta sa kupcima;
 - ▶ Traganje za kupcima;
 - ▶ Iniciranje prodaje i prodajne prezentacije;
 - ▶ Zaključivanje posla i reagovanje na primjedbe.
- 

Primjer: OCJENE KANDIDATA

- ▶ Znanja o proizvodu ili asortimanu;
- ▶ Poznavanje metoda prodaje;
- ▶ Radne navike;
- ▶ Organizacija radnog vremena;
- ▶ Psihološki odnos prema prodaji;

Svaka komponenta se ocjenjuje ocjenom: A, B, C, D, E i upoređuje sa ranijom ocjenom.

Organizacija komercijale

- ▶ Komercijala može biti organizovana:
 - na osnovu geografije – teritorije;
 - na osnovu proizvoda ili grupa proizvoda,
 - na osnovu kupaca – posebno „ključnih kupaca“
- ▶ Menažment teritorije obuhvata.
 - nivo teritorije komercijale;
 - nivo teritorije svakog komercijaliste;
 - kriterijumi definisanja teritorije su: (tržišni potencijal, broj aktivnih i potencijalnih kupaca, lokacija kupaca i metodi distribucije, kanali prodaje (predstavništvo, prodavnica, kataloška prodaja, digitalni marketing i sl.)

Kontrola i ocjena komercijale

- ▶ Analiza prodaje:
 - ukupan obim prodaje, prodaja po teritorijama, prodaja po grupama proizvoda, prodaja po kupcima; te po nosiocima;
- ▶ Analiza troškova prodaje
 - ukupno, po teritoriji, proizvodima, kupcima, te po nosiocima;
- ▶ Relacija prihod – troškovi – sagledavanje profitabilnosti prodajne i ukupne marketing aktivnosti.

Mjerenje i ocjena učinka komercijalista

- ▶ Ciljevi i planovi prodaje;
- ▶ Definisiranje standarda učinka;
- ▶ Upoređivanje učinka prodavca – ostvarene prodaje sa standardom;
- ▶ Određivanje devijacije od standarda (+ ili -);
- ▶ Ocjena rada prodavca;
- ▶ Korektivna akcija:
 - revidiranje planskog zadatka
 - ili revidiranje standarda učinka;
 - ili nova obuka komercijaliste.

ČETVRTI DIO:

MENADŽMENT KLJUČNIH KUPACA
– savremen pristup prodaji–

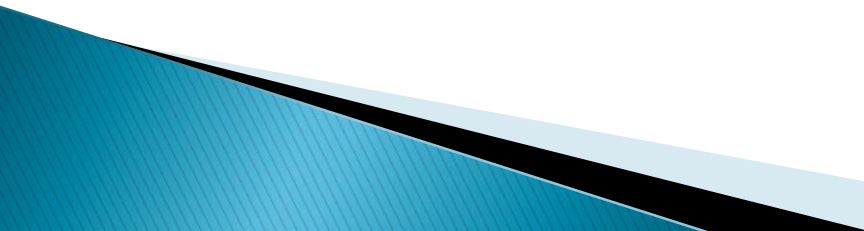
Transformacija sistema prodaje

- ▶ **Tradicionalan sistem prodaje** predstavlja hijerarhijsku strukturu sa dominantnim pitanjem: specijalizacija ili ne.
- ▶ Specijalizacija po nivoima u kanalima prodaje, po geografiji, po tržišnim segmentima, po postojećim ili novim kupcima.
- ▶ **Faktori:** razvoj tehnologije, globalizacije, koncentracije, hiperprodukcije, promjene institucionalnih rješenja u državama, promjene u preferencijama potrošača, afirmišu konkurenciju vremena, tj. ekonomiju vremena (sve se skraćuje).
- ▶ Posljedica: **transformacija sistema prodaje**

Menadžment ključnih kupaca

- ▶ Ključni kupac je poslovni partner od strategijske važnosti;
- ▶ Fokusira se bliskost sa ključnim kupcem i razvoj saradnje sa njim;
- ▶ Cilj je stvaranje lojalnog kupca;

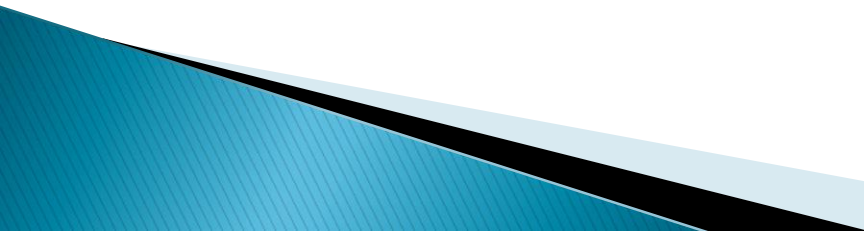
LOJALAN KUPAC JE STOŽER STABILNOSTI.

- ▶ Lojalan kupac je profitabilniji kupac,
 - ▶ Lojalan kupac je zadovoljan kupac;
 - ▶ Lojalan kupac reducira rizik poslovanja;
- 

Moderan sistem prodaje

- ▶ Moderan sistem prodaje pretpostavlja:
 - utvrđivanje i analizu ključnih kupaca;
 - izradu portfolija ključnih kupca;
 - razvijanje programa saradnje sa ključnim kupcima, kako bi se kreirala njihova lojalnost.

Selekcija kupaca

- ▶ Kupci se razvrstavaju na tri kategorije:
 - ▶ Veliki kupci, veoma važni kupci – kat. A;
 - ▶ Srednji, dobri, kupci – kat B;
 - ▶ Mali kupci – kat. C
-
- ▶ Srednji kupci se mogu alimentirati i tradicionalnim sistemom prodaje, dok vrlo važni kupci i mali kupci zahtijevaju moderan sistem prodaje.
- 

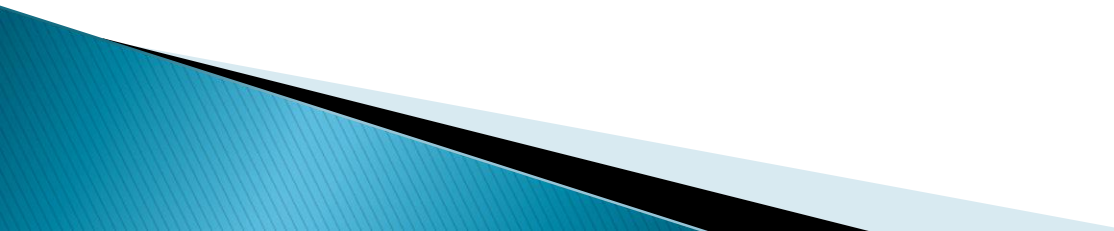
PORTFOLIO KUPACA

- ▶ Primjena BCG portfolio matrice na kupce:



Organizacija mora imati uravnotežen portfolio.

Model menadžmenta ključnih kupaca

- ▶ **1. Strategija** – strategijska analiza, strategijski fokus, akcioni planovi, alokacija resursa, sistemi za podršku, procjena budžeta;
 - ▶ **2. Organizaciona struktura:**
 - a) Matrična struktura, sa menadžerom ključnih kupaca,
 - b) Posebana OJ ključnih kupca;
 - c) Centralizacija nabavne funkcije;
 - d) Jasna identifikacija odgovornosti i pozicija blizu top menadžmenta;
 - 3. Sistemi i procesi** – posebno IT sistemi;
 - 4. Ljudski resursi** – timski pristup ključnim kupcima,
- 

Lanac snabdijevanja i ključni kupac – organizaciona struktura–

DOBVALJAČ (proizvodjač, gosista):

Menadžer ključnog kupca;

Tim IR; tim finansija; tim kategorija
proizvoda, tim logistike;

MALOPRODAVAC:

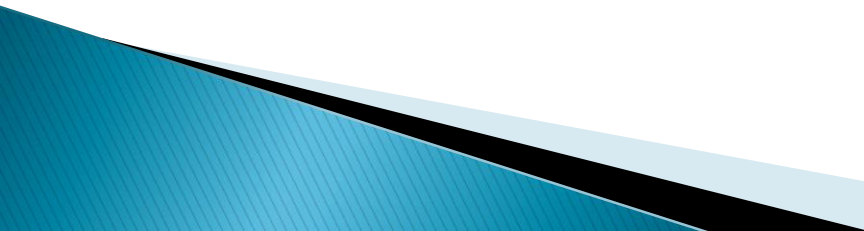
Menadžer ključnog kupca;

Tim istraživanja marketinga i prodaje,
tim za IT;

KLJUČNI KUPAC



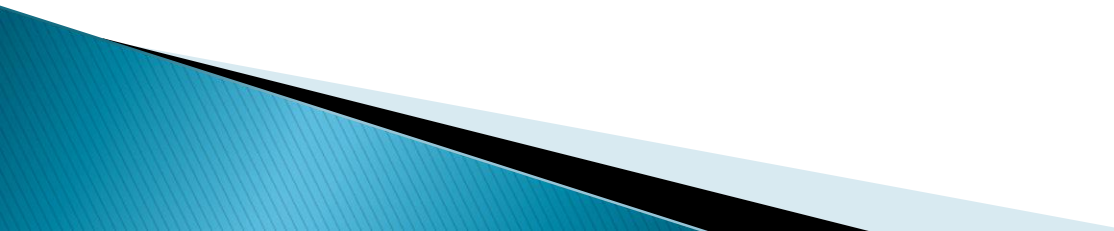
LOJALNOST – osnov odnosa sa kupcima

- ▶ „SVAKI KUPAC NIJE ISTI“ – aksiom marketinga odnosa sa kupcima.
 - ▶ Organizacija pravi portfolio kategorija kupaca i upravlja njime.
 - ▶ Upravljanje portfolijom kupaca je proces „vezivanja kupaca“ (bonding);
 - ▶ Kotler insistira na razvoju PARTNERSKOG MARKETINGA čiji je fokus stalna saradnja sa kupcima – maksimalan intenzitet napora vezivanja kupaca.
- 

Peti dio:

LOJALNOST KUPACA


Kategorije kupaca

- ▶ Mogući kupci – svi kupci koji svojim profilom odgovaraju našoj ponudi;
 - ▶ Test kupci – su kupci koji su imali samo probnu kupovinu;
 - ▶ Povremeni kupci – vide nas kao alternativni izvor snabdijevanja;
 - ▶ Kupci – oni koji su nas prihvatili kao redovni izvor snabdijevanja;
 - ▶ Redovni kupci – naši kupci dugog perioda;
 - ▶ Advokati – kupci koji nepokolebljivo stoje uz firmu.
- 

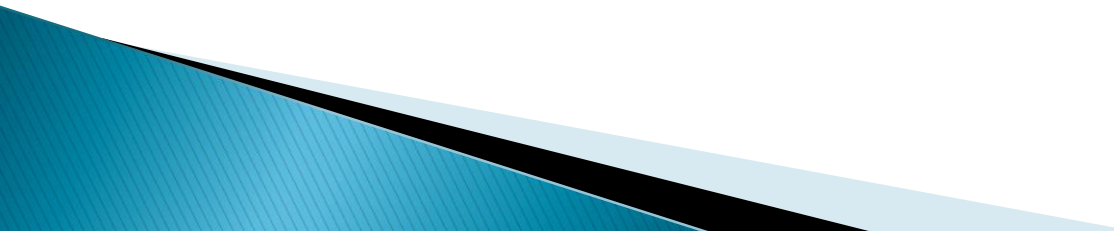
Strategija vezivanja kupaca

- ▶ Strategijski okvir vezivanja kupaca:
 - a) KUPCI,
 - b) POTENCIJALI ORGANIZACIJE,
 - c) STRATEGIJA KONKURENCIJE.
- ▶ Strategija pretpostavlja INTEGRALAN PRISTUP KUPCU;
- ▶ Integralan pristup se temelji na intenzivnoj komunikaciji sa kupcima i prikupljanje svih podataka o kupcima, kako bi se razumjele njihove potrebe, motivi i ponašanja.

VEZIVANJE KUPACA

- ▶ Strukturno – narudžba i logistika su otvorene 24h – olakšan pristup klijenta;
 - ▶ Informaciono – preduzeće otvara CALL-centar;
 - ▶ Vezivanje kupca za robnu marku;
 - ▶ Vezivanje kroz zajedničke stavove;
 - ▶ Personalno vezivanje;
 - ▶ Vezivanje kroz finansijsku korist – bonovi, rabati;
 - ▶ Vezivanje zbog nedostatka druge ponude.
- 

Strategijske opcije vezivanja

- ▶ Rast motivacije kupaca – posvećenost zadovoljstvu kupca (partnerski marketing);
 - ▶ Rast troškova promjene dobavljača – svi artikli nadogradnje proizvoda moraju biti od istog proizvođača;
 - ▶ Rast modularnosti proizvodnje – dijelovi proizvoda su kompatibilni;
 - ▶ Rast standarda – kupac se uvjerava u novi standard;
- 

DIREKTNI MARKETING

- ▶ Strategija razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima mora se temeljiti na uspostavljanju direktne veze sa potrošačima.
- ▶ Direktna veza sa potrošačima se uspostavlja kroz razne forme direktnog marketinga.
- ▶ DMA (Direct Marketing Association) definiše direktni marketing kao “interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija da izazove mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji”.

Personalizovana komunikacija

- ▶ Personalizovana i dvosmjerna komunikacija je osnov direktnog marketinga.
- ▶ U komunikaciji se koriste različiti mediji:
 - Lično ili tel. (personalni kontakt);
 - Personalizovana pošta;
 - Internet i e-mail.
- ▶ Bitno je da se komunikacija temelji na istinitim informacijama i obostranoj satisfakciji (transakcija je kompromis kupca i prodavca).

Personalizacija odnosa

- ▶ Personalizacija odnosa sa potrošačima pozitivno utiče na:
 - ▶ Lojalnost potrošača;
 - ▶ Povećanje broja potrošača;
 - ▶ Podiže barijeru prema konkurentskoj ponudi;
 - ▶ Satisfakciju potrošača;
 - ▶ Niže troškove opsluživanja;
 - ▶ Prepoznatljivost i vrijednost brenda preduzeća.

Obilježja komunikacije

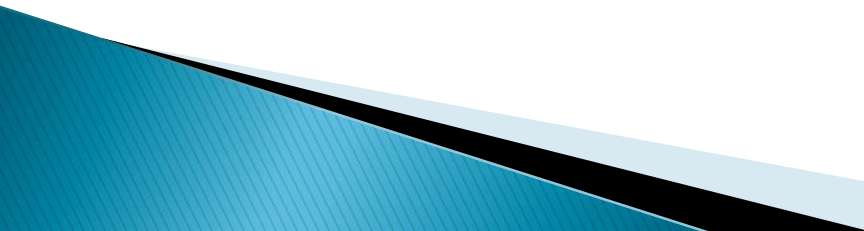
- ▶ Komunikacija mora biti usmjerena na potrošača.
- ▶ Bitno je da se obezbjedi lak odgovor potrošača.
- ▶ Direktna komunikacija se temelji na „profilu potrošača“.
- ▶ Profil potrošača se kreira na osnovu informacija o potrošaču.

Primjer: „lični bankar“ u bankama.

*) Preduzeća formiraju uslužne „potrošačke servise“ koji rade non-stop ili koriste call-centr-e, koji su outsorsivani drugim specijalizovanim subjektima.

*) Internet i digitalni marketing.

NAGRADJIVANJE LOJALNOSTI

- ▶ Pioniri u razvoju programa nagradjivanja lojalnosti su bile aviokompanije (razlog veliki fiksni i niski varijabilni troškovi).
 - ▶ Danas principe poena koriste kompanije hotelijerstva, trgovine i drugih djelatnosti.
 - ▶ Većina programa lojalnosti temelje se na sopstvenim trgovačkim ili običnim kreditnim karticama.
 - ▶ Preko 90% potrošača u visokorazvijenim zemljama učestvuje u programima lojalnosti, na osnovu kartica.
 - ▶ Problem – potrošači imaju više kartica preduzeća iz iste branše.
- 

Programi lojalnosti potrošača

- ▶ Programi zasnovani na popustu na kasi (uz određenu karticu) pri plaćanju – klasičan vid unapredjenja prodaje.
- ▶ Programi koji nagradjuju učestalost kupovina – na određeni broj kupovina slijedi gratis proizvod.

Program je lak, nemamo dovoljno informacija o potrošaču, konkurencija ga lako kopira, pitanje koliko je potrošač motivisan na dopunsku raspoloživost proizvoda.

- ▶ Program sakupljanja poena na osnovu kumulativnih kupovina.

Program pretpostavlja bazu podataka, pa se i ponuda može prilagodjavati. Kumulativna kupovina se može vršiti i u partnerskim kompanijama.

Program lojalnosti – prilagodjena ponuda i komunikacija

Program pretpostavlja razvijene baze podataka.

Baze sadrže informacije o istoriji nabavki, ali i demografske podatke, životnom stilu i preferencijama potrošača.

Baze podataka omogućavaju prilagođavanje ponude, komunikacije, promocije i nagrade kategorijama potrošača.

Ovaj program najbolje operacionalizuje koncept upravljanja odnosa sa potrošačima.

Primjer: program lojalnosti Clubcard kompanijeTESCO

- ▶ Tesco – treći maloprodava prehrane u svijetu;
- ▶ Tesco u V. Britaniji prvi maloprodavac sa cca 1 / 3 tržišnog učešća;
- ▶ 25 mil. izdatih kartica, pri čemu se aktivno koristi 11 mil. kartica;
- ▶ preko 40% domaćinstava Velike Britanije je učlanjeno u TESCO CLUBCARD.

Izvor: Lovreta S i drugi (2010): Menadžment odnosa sa kupcima;
Datastatus; Beograd.

TESCO – segmentacija kupaca

- ▶ „Komforni kupci“ – ne znaju da kuvaju ili neće da kuvaju, nemaju vremena;
- ▶ „Cjenovno osjetljivi“ kupci – traže jeftiniju opciju kupovine;
- ▶ Kupci „dobre hrane“ – kuvaju od početka, platežni su, pa nabavljaju skupe, najčešće organske, proizvode;
- ▶ Kupci „zdrav život“, kupuju organsku hranu, ali manje od prethodnih, mogu biti u niši „cjenovno osjetljivih“ kupaca ili u niši „tradicionalista“;
- ▶ Tradicionalni kupci – kuvaju kući, imaju vremena, kupuju tradicionalne sastojke;
- ▶ Kupci aktuelnih proizvoda, kupuju brendove i mnogo dječijih proizvoda.

Funkcionisanje TESCO programa

- ▶ Dunhumby – firma za istraživanje tržišta, pružima informacije koje se registruju preko kartica (11 miliona kartica), kada neko dodje u trgovinu;
- ▶ Dunhumbe od informacija sa kartica kreira bazu od 5 mlrd. podataka;
- ▶ Svaki proizvod, prati niz od 50 dodatih varijabli (skup, jeftin, individualno pakovanje, porodično pakovanje, TESCO marka, druga marka, tradicionalno britansko jelo, jela odredjenih etničkih grupa itd);
- ▶ Kada se proizvod skenira, vezuje se za odredjeni skup varijabli proizvoda i segment kupaca;
- ▶ TESCO svojim članovima nudi **1% popusta** pri sljedećim kupovinama. Osim toga, daju se popusti po različitim kategorija, u formi **ciljnih kupona** svakih 12 nedjelja;
- ▶ Popust 1% i ciljni kuponi, u različitim kombinacijama su nagrade za prošle kupovine.

Prednosti programa

- ▶ Program je osnova TESCO marketing informacionog sistema;
 - ▶ Mogućnost dugoročnog sagledavanja efekata popusta;
 - ▶ Podaci o kupcima omogućavaju upravljanje svim instrumentima trgovinskog marketig miksa (ponuda, promocija, lokacija, radno vrijeme, cijena itd);
 - ▶ Pozdan odgovor na napade konkurencije;
 - ▶ Sposobnost da se održava stalan dijalog sa kupcima.
- 