

Poslovni marketing


Prof. dr Mira Kačar



I Pojam i značaj poslovnog marketinga

- Područja *širenja* marketinga
- *Definisanje* poslovnog marketinga
- *Značaj* poslovnog marketinga
- *Karakteristike* poslovnih tržišta
- Kreiranje *vrednosti* na poslovnim tržištima
- *Marketing odnosa* sa poslovnim kupcima
- Specifična područja *primene* marketinga poslovnih tržišta

Područja širenja marketinga

- Marketing *potrošnih dobara*
 - Marketing *proizvodnih dobara*
 - *Medjunarodni* marketing
 - Marketing *usluga*
 - Marketing *poljoprivrednih proizvoda*
 - Marketing *ličnosti*
- 

Definisanje poslovnog marketinga

- Marketing *proizvodnih dobara*
- *Industrijski* marketing
- *Poslovni* marketing

- Poslovni marketing se definiše sa stanovišta *tržišta* kome su proizvodi i usluge namenjeni.

- Poslovni marketing je marketing dobara i usluga koji su namenjeni proizvodnim i trgovinskim preduzećima, vladinim i neprofitnim organizacijama i institucijama, za proizvodnju sopstvenih proizvoda i usluga ili prodaju drugim poslovnim kupcima.

- Poslovni marketing ima brojne *osobnosti* odnosno specifične karakteristike koje ga razlikuju od marketinga potrošnih dobara.
- Posebnosti su toliko izražene da to zahteva poseban *pristup* odnosno poseban *program* za pojedine vrste proizvoda.
- Prvi članak se pojavio *1930.* godine (“Šta je industrijski marketing?”), a nekoliko godina kasnije se javljaju i drugi udžbenici iz ovog područja.
- Preduzeća i institucije su kasnije prihvatili marketing koncepciju.
- Postoje i značajne razlike u *stepenu* prihvatanja marketing orijentacije – kako između pojedinih preduzeća i institucija, tako i između privrednih *grana*.

Značaj poslovnog marketinga

- Više od *polovine* privredne aktivnosti u visoko razvijenim zemljama se odnosi na kupovine u *poslovne svrhe*.
- Veliki je broj preduzeća i zaposlenih u poslovnom marketingu, a angažovan je i ogroman *kapital*.
- Oko *50%* svih proizvoda se prodaje isključivo na poslovnom tržištu.
- Oko *80%* *poljoprivrednih* proizvoda, skoro svi minerali, drvo i morski proizvodi spadaju u *proizvodna dobra*.

Karakteristike poslovnog marketinga

- Generalno, karakteristike poslovnog marketinga se mogu klasifikovati na:
 - karakteristike poslovnog *tržišta*,
 - karakteristike poslovnog *kupca*, i
 - karakteristike marketing *ponude*.

Poslovno tržište

- **B2B** (business-to-business) tržište
- Poslovno tržište se sastoji od pojedinaca i organizacija koje nabavljaju robu i usluge za proizvodnju proizvoda i vršenje usluga, a koji su namenjeni prodaji, iznajmljivanju ili snabdevanju drugih.
- Neke od najvećih privrednih **grana** koje čine poslovno tržište su: proizvodnja; poljoprivreda, šumarstvo i rudarstvo; hemijska industrija; vojna industrija; komunikacije; bankarstvo, finansije i osiguranje; distribucija i usluge i dr.
- Poslovno tržište je mnogo **veće** od tržišta proizvoda finalne potrošnje, mereno vrednošću poslovnih *transakcija* koje se na njemu dešavaju.
 - Proizvod se *nekoliko* puta javlja kao predmet *razmene* na poslovnom tržištu: kao sirovina, materijal, deo, oprema, pre nego što stigne do finalnog potrošača.

Doseg poslovnog tržišta

- Lokalno
- Regionalno
- Nacionalno
- Medjunarodno
- Globalno
- Virtualno tržište

Predmet razmene na poslovnim tržištim

➤ *Proizvodi*

- Sirovine, poluproizvodi, sestavni delovi
- Energenti, strojevi, oprema, procesi

➤ *Usluge*

- Prevoz, špedicija, osiguranje, bankarske usluge
- Računovodstvene usluge, informatičke, pravne, marketinške

➤ *Ideje, znanja, informacije, prostor, frekvencije*

- Licence, franšize, istraživanje tržišta, najam poslovnih objekata, koncesije za radio, TV

➤ *Resursi*

- Preduzeća, zaposleni, saranja

Učesnici na poslovnim tržištima

- *Profitne* organizacije: proizvođači, preradivači, posrednici, uslužna preduzeća;
- *Vlada* i njene institucije (ministarstva, instituti, agencije, udruženja);
- *Neprofitne* organizacije (organizacije sa odredjenom društvenom misijom).

Motivi razmene

- *Ugradnja* u sopstvene proizvode – *ulazna* dobra (sastavni materijali, repromaterijali);
- Upotreba u procesu stvaranja *vrednosti* – *bazična* dobra (postrojenja ili oprema);
- Sopstvena *potrošnja* – *pomoćna* dobra (kancelarijski materijal, savetodavne usluge);
- *Prodaja* – distributeri, zastupnici, trgovci, finansijske usluge.

Karakteristike poslovnih tržišta

- *Manji broj* većih kupaca (proizvodnja avio-motora i vojna industrija);
- *Bliski odnosi* dobavljača i kupaca – od dobavljača se često očekuje da svoje ponude *prilagodjavaju* pojedinačnim potrebama poslovnih kupaca;
- *Profesionalna kupovina* – proizvodna dobra često kupuju obučeni *agenti* nabavke, koji moraju da se pridržavaju politike kupovine i zahteva iz svojih organizacija;
- *Više uticaja na kupovinu* – veći broj osoba utiče na odluke u kupovini poslovnih dobara, a u kupovinu *bazičnih* dobara često je uključena *komisija* za nabavku;
- *Višestruki kontakti* da bi se ostvarila prodaja – potrebno je četiri do *pet* kontakata da bi se zaključila prosečna prodaja u *grani*.

Karakteristike poslovnih tržišta 1/2

- *Izvedena tražnja* – tražnja za proizvodnim dobrima je izvedena iz tražnje za proizvodima finalne potrošnje.
- *Neelastična tražnja* – ukupna tražnja za velikim brojem poslovnih dobara i usluga je neelastična, pošto na nju mnogo ne utiču promene *cena*.
 - Tražnja je posebno neelastična na *kratak* rok zbog toga što proizvođači ne mogu brzo da promene metode proizvodnje).
- *Fluktuirajuća tražnja* – tražnja za velikim brojem proizvodnih dobara i usluga više *oscilira* nego tražnja za proizvodima i uslugama finalne potrošnje.
 - Tražnja za postrojenjima i *opremom* više oscilira jer odražava uobičajenu zamenu opreme na godišnjem nivou i potrebu da se zadovolji tražnja krajnjih potrošača (princip akceleracije).

Karakteristike poslovnih tržišta 1/3

- *Geografski koncentrisani kupci* – geografska koncentracija proizvođača doprinosi sniženju troškova *prodaje*.
- *Direktna kupovina* – poslovni kupci često kupuju direktno od proizvođača, a ne preko posrednika, posebno kada je tehnički složena ili skupa roba.
- *Reciprocitet* – poslovni kupci često biraju *dobavljače* koji kupuju od njih.
- *Lizing* – mnogi poslovni kupci iznajmljuju opremu umesto da je kupuju.
 - Lizing se posebno koristi kod aviona, automobila, opreme u građevinarstvu, mašina za proizvodnju cipela, opreme za pakovanje i sl.
 - Prednosti lizinga za poslovnog kupca su novi proizvodi, bolje servisiranje, dobijanje poreskih olakšica.

Komparacija poslovnih tržišta i tržišta finalne potrošnje

Karakteristike	Poslovna tržišta	Tržište krajnje potrošnje
Obim prodaje	Veći	Manji
Obim kupovine	Veći	Manji
Učesnici u razmeni	Organizacije; preduzeća, vlada, neprofitne organizacije	Ljudi - potrošači
Ponuda	Lanac <i>nabavke</i> , marketing <i>odnosa</i> , individualna ponuda <i>vrednosti</i>	Kupovina od trgovaca na malo
Tražnja	Izvedena, fluktruirajuća, stimulirajuća, cenovno neelastična, vezana, globalnog karaktera	Primarna, razna stanja (negativna, štetna, puna, oscilirajuća)

Komparacija poslovnih tržišta i tržišta finalne potrošnje 1/2

Karakteristike	Poslovna tržišta	Tržište krajnje potrošnje
Broj kupaca	Manji	Veći
Veličina pojedinačnog kupca	Veći	Manji
Lokacija kupca	Geografski koncentrisani	Rasprostranjeni
Odnos kupac-prodavač	Bliski	Inpersionalni
Rizik u transakciji	Visok, zbog vrednosti i troškova	Nizak, osim za proizvode dugotrajne potrošnje

Komparacija poslovnih tržišta i tržišta finalne potrošnje 1/3

Karakteristike	Poslovna tržišta	Tržište krajnje potrošnje
Nivo odlučivanja	Visok, zbog vrednosti i troškova	Nizak
Motivi u odlučivanju o kupovini	Pretežno <i>racionalni</i> , traže opravdanje investicija	Pretežno <i>emocionalni</i> , u skladu sa ponašanjem osobe
Broj uticajnih osoba u odlučivanju o kupovini	Velik, potreban konsenzus	Mali, ograničen na pripadnike grupe – porodica, prijatelji

Karakteristike tražnje na poslovnom tržištu

- *Izvedena* tražnja
- Potreba *stimulisanja* tražnje na tržištu finalne potrošnje
- *Neelastična* tražnja
- *Fluktuirajuća* tražnja
- *Vezana* (komplementarna) tražnja
- *Globalni* karakter tražnje

Faktori koji dovode do promena na poslovnom tržištu

- Zrela tržišta se fragmentišu na manje *segmente* sa jedinstvenim potrebama i preferencijama;
- Posebna *nacionalna* tržišta se transformišu u povezana *globalna* tržišta;
- Promene u *okruženju* kreiraju nove tržišne *mogućnosti*;
- Sve je teže zadržati *konkurentsku* prednost usled *skraćivanja* životnog ciklusa proizvoda i uticaja *globalne* konkurencije;
- Preveliki kapaciteti intenziviraju konkurenciju, dajući kupcima veću *pregovaračku snagu*;
- Nove *informacione tehnologije* omogućavaju *bliskije odnose* kupaca i prodavaca i uvećavaju sposobnost kupaca da procenjuju performanse prodavaca.

Upravljanje poslovnim marketingom

- Upravljanje poslovnim marketingom je proces identifikovanja, stvaranja i isporuke *vrednosti* radi zadovoljavanja potreba *korisnika*.
- Upravljanje poslovnim marketingom se zasniva na jedinstvenim *karakteristikama* primene marketinga na poslovnim tržištima.
 - Kupci na poslovnim tržištima stupaju u poslovne *odnose* koji čine *mrežu* relativno stabilnih, interaktivnih i dugoročnih odnosa;
 - Marketing na poslovnim tržištima mora ponuditi celokupna *rešenja* poslovnih problema kupaca, a ne samo *prodati* pojedinačne vrednosti;
 - Postoji velika *zavisnost* u *mreži* stvaranja i dodavanja vrednosti, u organizaciji (medju pojedinim funkcijama ili odeljenjima), i *izvan* organizacije (dobavljači, preradivači, proizvođači, distributeri, kupci),
 - Proces *odlučivanja* o kupovini je dugotrajan i složen, zbog visokg rizika, formalizovanog i birokratizovanog procesa odlučivanja, različitih situacija kupovine i sl.

Komparacija poslovnog marketinga i marketinga potrošnih dobara

Osnovna područja razlikovanja	Poslovni marketing	Marketing potrošnih dobara
Potrošači		
Ponašanje u kupovini		
Odnos kupac/prodavac		
Proizvod		
Cena		
Distribucija		
Promocija		

Specifična področja primene marketinga poslovnih tržišta (vrste tržišta)

- *Industrijski* marketing
- Marketing poslovnih *usluga*
- Marketing na tržištu *državnih nabavki*
- Marketing *neprofitnih organizacija*

Industrijski marketing

- *Učesnici*: proizvođači, transportna *preduzeća*, preduzeća iz poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, rudarstva, građevinarstva, prometa i komunikacija, finansija i sl.
 - Velike organizacije, geografska koncentracija.
- *Proizvodi*: zgrade i postrojenja, oprema, alati, sastavni delovi, poluproizvodi, sirovine i sl., a namijenjeni su procesu proizvodnje, daljoj preradi u proizvodnji ili omogućuju *poslovanje* organizacija.
- Vrednost razmena je velika, složen proces odlučivanja o kupovini i čvrsti odnosi u *lanacu nabavke*.
- Preduzeća *istovremeno* deluju i na tržištu poslovne i na tržištu finalne potrošnje.

Marketing poslovnih usluga

- Usluge na poslovnim tržištima nude:
 - *profitne organizacije* (državna ili javna preduzeća, privatna preduzeća, banke, osiguravajuća društava i sl.);
 - *država* i *vlada* (usluge političke i zakonodavne sigurnosti, obrazovanja, zdravstvene zaštite i sl.);
 - *neprofitne organizacije* (vladine organizacije, bolnice, muzeji, instituti, nevladine organizacije, sindikati, verske, političke organizacije i sl.).

Vrste usluga

- *Usluge koje prate proizvod* (usluge instalacije, održavanja, popravke, obuke, logistike, savetodavne usluge).
 - Kvalitet i pravovremenost pružanja usluga utiče na proizvodni i poslovni proces kupca.
- *Čiste usluge* (finansijske usluge, usluge osiguranja, transporta, posredovanja, istraživanja tržišta, zaštite imovine).
 - Omogućuju i olakšavaju poslovni proces u organizaciji.

Marketing na tržištu državnih nabavki

- Vladina tela i institucije za svoje potrebe kupuju gotovo sve proizvode i usluge.
- Tržište državnih nabavki je najkompleksnije u okviru poslovnog tržišta.
- *Nabavke* pokrivaju nekoliko različitih *područja*: državne odbrane i sigurnosti, zdravstvene zaštite, obrazovanja, kulture i sl.
 - Specifikacije *narudžbi* kreću se od kancelarijskog materijala do automobila ili čak oružja za potrebe vojnog sektora.

Načini sklapanja posla sa vladom

- Za *standardizovane* proizvode i usluge - otvorenom *ponudom* putem javno raspisanog *tendera*.
 - Specifikacija vladine narudžbine, rokovi isporuke i tražene osobine proizvoda i usluga precizno su navedeni u *dokumentaciji* za tender, a najniža *cena* je često glavni kriterijum prilikom odlučivanja o kupovini.
- Za *nestandardizovane* proizvode i usluge - vlada poziva odabrane *dobavljače* na *ugovaranje* posla u kojem se *pregovara* o višestrukim *karakteristikama*, pa najniža cena nije presudna za konačnu odluku.

Marketing neprofitnih organizacija

- Kupuju različite proizvode i usluge kako bi mogle obavljati svoju *delatnost*.
- Organizacije koje obavljaju veoma različite aktivnosti, kao što su kulturne, verske, dobrotvorne i filantopske, društvene, političke i sl.
- Orijentisane su prema višestrukim ciljnim *javnostima*: unutrašnja javnost, posrednička javnost, opšta javnost.

Kreiranje vrednosti na poslovnom tržištu

- *Vrednost* = relativne performanse/relativna cena
- *Misija* savremenog preduzeća mora biti kreiranje i isporučivanje *vrednosti*, uključujući *dodatu* vrednost kupcima.
- Marketing zasnovan na *vrednosti* za korisnike postaje bitan instrument *strategije* preduzeća.

Marketing zasnovan na vrednostima

- Marketing zasnovan na vrednostima – *lojalnost* poslovnih kupaca i *satisfakcija* poslovnih kupaca.

Lojalnost kupaca

Velika Mala

<i>Satisfakcija</i> kupaca	Velika	Marketing zasnovan na <i>vrednosti</i> (4)	Marketing odnosa (3)
	Mala	Marketing marke (2)	Tradicionalni marketing i prodaja (4)

	<i>Marketing 1.0</i> <i>Proizvodno</i> koncentrisan marketing	<i>Marketing 2.0</i> Marketing orijentisan na <i>potrošače</i>	<i>Marketing 3.0</i> Marketing pokretan <i>vrednostima</i>
<i>Ciljevi</i>	Prodaja proizvoda	Zadovoljavanje i zadržavanje potrošača	Učiniti svet boljim mestom
<i>Snage koje su dovele do promena</i>	Industrijska revolucija	Informaciona tehnologija	Novi talas tehnologije
<i>Kako kompanije vide tržište</i>	Masovni kupci sa fizičkim potrebama	Pametni potrošači sa umom i srcem	Celokupan čovek sa umom, srcem i duhom
<i>Ključni marketing koncept</i>	Razvoj proizvoda	Diferencijacija	Vrednosti
<i>Vodič za kompanije</i>	Specifikacija proizvoda	Pozicioniranje korporacije i proizvoda	Misija, vizija i vrednosti korporacije
<i>Karakteristike vrednosti</i>	Funkcionalne	Funkcionalne i emocionalne	Funkcionalne, emocionalne i duhovne
<i>Interakcija sa potrošačima</i>	Jedna prema mnogo transakcija	Odnos jedan prema jedan	Saradnja svih sa svima

Superiorna vrednost

- Superiorna vrednost ispoljava se u visokom stepenu zadovoljstva i *lojalnosti* kupaca.
- Proces stvaranja *strategije* isporuke superiorne vrednosti za kupce:
 - *identifikovati* vrednosti,
 - *stvoriti* vrednosti,
 - *obezbediti* vrednosti,
 - *komunicirati* vrednosti,
 - *proceniti* isporučenu vrednost.
- Uspeh *orijentacije* na isporuku superiorne vrednosti za kupce umnogome zavisi od orijentacije *manadžmenta* u korišćenju informacija i donošenja odluke o ponudi preduzeća.

- Za *uvodjenje* superiorne vrednosti proizvoda/usluga neophodno je koristiti neki od sledećih *metoda*:
 - kreirati *dodatu* vrednost,
 - obučiti *kadrove* u primeni internih tehnika *merenja* satisfakcije kupaca,
 - održavati stalne *kontakte* sa kupcima,
 - formirati strategijske *alijanse* i partnerstvo.
- Superiorna vrednost je uslov *konkurentske* prednosti preduzeća.
- Da bi se *superiorna* vrednost za kupce koristila kao osnova za stvaranje *konkurentske prednosti*, potrebno je razumevanje *lanca vrednosti*.

Lanac vrednosti

- *Porter* je predložio je lanac vrednosti kao sredstvo da se *kreira* više vrednosti za korisnike - *poveća isporučena* vrednost i ostvari *dodata* vrednost.
- Lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one *aktivnosti* koje neposredno doprinose *superiornoj* isporučenoj vrednosti korisnicima.
- Lanac vrednosti ima *devet* strategijski relevantnih aktivnosti kojima se kreiraju vrednosti i troškovi u konkretnom poslu.

Lanac vrednosti 1/2

➤ *Primarne* aktivnosti

1. Interna logistika
2. Operacije
3. Eksterna logistika
4. Marketing i prodaja
5. Servis

➤ *Pomoćne* aktivnosti

1. Infrastruktura preduzeća
2. Upravljanje ljudskim resursima
3. Razvoj tehnologije
4. Nabavka

- Preduzeće bi trebalo da ispita *troškove* i *performanse* u svakoj aktivnosti koja učestvuje u kreiranju vrednosti za korisnike i da traži načine da ih poboljša.

Sistem (sazveždje) vrednosti

- Činjenica da preduzeća danas više ne *konkurišu* međusobno izolovano od poslovnih *mreža* koje stvaraju, ukazuje da bi koncept lanca vrednosti trebalo proširiti na sve involvirane *aktere*.
 - Neophodno je da svi involvirani *akteri* razviju *sopstveni* lanac vrednosti koji će biti uključen u zajednički *poslovni sistem*.
- *Strategijska analiza* mora da se fokusira na kreiranju čitavog *sistema* vrednosti u koji moraju biti uključeni, pored preduzeća, dobavljači, distributeri i svi drugi njegovi *stejkholderi*.
- Konkurentska *prednost* postaje *sistem* medjuzavisnih *aktivnosti*, a ne *zbir* pojedinačnih aktivnosti.
 - Veze izmedju aktivnosti zasnovane su na *marketingu odnosa* involviranih tržišnih aktera, poredeći efekte i troškove *performansi* tih aktivnosti.
- U sistemu vrednosti postoje interne i eksterne veze.
 - *Interne veze* se odnose na *aktivnosti* u okviru *istog lanca* vrednosti, ali na različitim nivoima upravljanja preduzećem.
 - *Eksterne veze* su izmedju različitih tržišnih *aktera* u sazveždju vrednosti.

Satisfakcija poslovnih kupaca

- Satisfakcija je važan element u procesu *odlučivanja* kupaca, naročito u *ponovnoj* kupovini proizvoda i usluga.
- Po pravilu, visok *kvalitet* proizvoda kreira i odražava visok stepen zadovoljstva kupaca.
- Satisfakcija je ključ za *zadržavanje* postojećih i privlačenje novih kupaca.
- *Faktori* koji povećavaju satisfakciju kupaca su:
 - *suština* proizvoda,
 - satisfakcija podržana kroz *usluge* i sisteme,
 - tehničke *performanse* proizvoda,
 - *interakcija* kupaca sa preduzećem i zaposlenima u preduzeću.

Totalna satisfakcija kupaca

(Total Consumer/Customer Satisfaction)

- Koncept totalne satisfakcije kupaca *korespondira* sa konceptom *totalnog upravljanja kvalitetom*.
 - Za oba koncepta, *standard* ili mera tržišne uspešnosti preduzeća, je *najviši* mogući stepen zadovoljavanja i ispunjavanja zahteva i potreba kupaca.
- Istraživanja u domenu marketinga u prvi plan ističu da je za poslovni *uspeh* na tržištu potrebno postići totalnu satisfakciju kupaca.

- Preduzeće koje primenjuje koncept totalne satisfakcije preduzeća treba da u svom poslovanju, posebno u upravljanju marketingom, težište prenese sa upravljanja *aktivnostima* na upravljanje *vrednostima* (očekivanja kupaca).
- Sve više se govori o marketing *strategijama* zasnovanim na *vrednosti* (“value-based” ili “value-focused”) koje vode povećanju *lojalnosti* kupaca.
- Sinergija *aktivnosti* na kreiranju kvaliteta, produktivnosti i usluge, postiže se putem *totalnog upravljanja kvalitetom* (TQM), što obezbedjuje odgovarajuću *vrednost*.
- Preduzeća koja svoj cilj i *misiju* zasnivaju na *satisfakciji* i *lojalnosti* kupaca obezbedjuju visok kvalitet i superiornu uslugu kupcima.

Merenje satisfakcije kupaca

- Merenje satisfakcije kupaca sprovodi se na *nivou*:
 - *nacionalne* ekonomije (makro nivou) – merenje satisfakcije je krajnje subjektivno;
 - *preduzeća* (mikro nivo) - manje subjektivnosti u merenju satisfakcije.
- *Mere* satisfakcije
 - *Apsolutna* mera satisfakcije - ukupno *iskustvo* kupca u kupovini i potrošnji.
 - *Relativna* mera satisfakcije - *performanse* proizvoda u odnosu na *očekivanja* kupaca.

Lojalnost kupaca

- Lojalnost kupaca se odnosi na ponovnu *kupovinu* i dugoročnu *preferenciju* proizvoda i usluga, i obezbedjuje stabilnost poslovanja i profit preduzeća u dužem periodu.
 - Dugoročna *satisfakcija* vodi lojalnosti koja utiče na kontinuelno ostvarenje dobiti.
 - Preduzeće treba da nastoji da ostvari *totalnu* satisfakciju kupaca da bi se ostvarila željena lojalnost.
- “Privrženost marki ili prodavnici ili dobavljaču, baziranoj na jakom pozitivnom *stavu* i ispoljava se u stalnim ponovljenim *kupovinama*”.
- Lojalnost potrošača bazirana je na dve dimenzije – stav i ponašanje kupaca.

		<i>Ponašanje</i>	
		Jako	Slabo
<i>Stav</i>	Jak	<i>Lojalnost</i>	Latentna lojalnost
	Slab	Sumnjiva lojalnost	Nema lojalnosti

Profitabilnost poslovnih kupaca

- “*Profitabilan* (rentabilan) kupac je preduzeće koji u periodu vremena omogućava tok *prihoda* koji prevazilazi iznos *troškova* koje preduzeće snosi za privlačenje, prodaju i stimuliranje poslovnih kupaca”.
 - Akcenat je na *dugoročnom* prihodu i troškovima, a ne na profitu od pojedinačne transakcije.
- Profitabilnost kupaca je *vrednost* poslovnih kupaca za preduzeće.
 - *Lojalnost* je pretpostavka da se poveća *vrednost* poslovnih kupaca za preduzeće.

Životna vrednost poslovnog kupca

CLV - Customer Lifetime Value

- Vrednost *lojalnog* poslovnog kupca ili *životna vrednost* poslovnog kupca (CLV - Customer Lifetime Value) je *sadašnja* vrednost priliva budućeg *profita* koji se očekuje od kupovina poslovnog kupca u *dužem* periodu vremena.
 - Pretpostavljeni budući *cash-flow* u današnjim novčanim jedinicama.
 - Kada se posmatra životna vrednost poslovnog kupca, potrebno je uzeti u obzir: *istorijsku* vrednost, *sadašnju* vrednost i *potencijalnu* vrednost.
- Vrednost poslovnog kupca za preduzeće *izračunava* se na osnovu:
 - ukupne sume *izdataka* poslovnog kupca za konkretni proizvod/uslugu,
 - učestalosti *kupovina*,
 - stope *profita* po proizvodu/usluzi,
 - *vremena* u kojem je poslovni kupac “veran” proizvodima i uslugama preduzeća.
- $CLV = \text{Godišnji prihod od poslovnog kupca} \times \text{Prosečan broj godina lojalnosti} \times \text{Stopa profita}$

Paretovo pravilo

- Privlačenje i *zadržavanje* poslovnih kupaca *velike* vrednosti je osnova za uspeh marketing *strategije*.
- Prema poznatom *Paretom pravilu* 20% najvećih poslovnih kupaca doprinosi 80% *dobiti* preduzeća.
- Medjutim, *ne* moraju *najveći* poslovni kupci biti oni koji donose najviše *profita*.
 - Najveći poslovni kupci zahtevaju znatne *usluge* i najveće *popuste*.
- *Najmanji* poslovni kupci plaćaju punu cenu i dobijaju minimalne usluge, ali zbog *troškova* transakcije sa malim poslovnim kupcima umanjuje se njihova *profitabilnost*.
- *Srednji* poslovni kupci dobijaju dobre usluge i plaćaju gotovo *punu* cenu i često su *najprofitabilniji*.

Holistički marketing

- Potrebno primenjivati širi, *integrisani* pristup poslovanju preduzeća.
- Pomaže *menadžerima* da odgovore na ključna pitanja:
 1. Kako preduzeće da identifikuje *novu vrednost* za potrošače?
 2. Kako preduzeće da efikasno *kreira* vrednost koja više obećava potrošačima?
 3. Kako preduzeće da koristi svoje sposobnosti i infrastrukturu u efikasnijem *isporučivanju* nove vrednosti potrošačima?
- Komponente holističkog marketinga su:
 - marketing *odnosa*,
 - *integrisani* marketing,
 - *interni* marketing,
 - marketing *performansi*.

Holistički marketing 1/2

➤ *Marketing odnosa*

- Potrebno je da *realizuje* ne samo menadžment odnosa sa *kupcima* (Customer Relationship Management – CRM), već i menadžment odnosa sa *partnerima* (Partner Relationship Management – PRM).
- Stvaranje marketing *mreže* sa najprofitabilnijim stejkholderima preduzeća je značajna inovacija i krajnji *rezultat* u marketingu odnosa.

➤ *Integrisani marketing*

- Planiranje i sprovođenje bilo koje marketing *aktivnosti* obavlja se imajući u vidu sve druge aktivnosti.
- Insistiranje na *optimalnoj* kombinaciji marketing miksa u preduzeću.

Holistički marketing 1/3

➤ *Interni marketing*

- Obezbedjuje da se svi u preduzeću strogo pridržavaju marketinških *principa*, posebno senior menadžeri.

➤ *Marketing performansi* obuhvata:

- *povratne efekte* od primene marketinških aktivnosti u poslovanju preduzeća (prihodi od prodaje, vrednosti brenda),
- *šire aspekte* tog poslovanja kao što su zakonske, etičke, društvene i ekološke posledice na društvo u celini.

Marketing odnosa

- Marketing odnosa je proces stvaranja, razvijanja i unapredjivanja dugoročnih odnosa sa kupcima i ostalim stejkholderima.
 - Ključni *stejkholderi* su: poslovni kupci, zaposleni, marketing partneri (kanali, dobavljači, distributeri, dileri, agencije) i članovi finansijske zajednice (akcionari, investitori, analitičari).
- Stvaranje marketing *mreže* sa najprofitabilnijim stejkholderima preduzeća je krajnji *rezultat* u marketingu odnosa.
- Konkurencija se više ne odigrava izmedju preduzeća, već izmedju marketing *mreža*.

Marketing odnosa 1/2

- Menadžment odnosa sa poslovnim *kupcima* (Customer Relationship Management – CRM)
- Menadžment odnosa sa *partnerima* (Partner Relationship Management – PRM)
- Marks&Spencer ima trgovinske odnose sa svojim *dobavljačima* koji traju gotovo jedan vek.
 - Dugoročni odnosi mogu doneti značajne prednosti i kupcima i prodavcima.
 - Rizik za kupce je smanjen, komunikacija je na višem nivou, bolje poznavanje zahteva kupaca i dr.
 - Bliski odnosi između kompanije i britanskih proizvođača rezultirali su izradom tkanina od jagnjeće vune koje se mogu prati u mašini za veš i *pamučnih* košulja koje se lako peglaju.

Marketing odnosa sa poslovnim kupcima - CRM

- CRM je neposredno usmeren na ostvarivanje *totalne satisfakcije* poslovnih kupaca.
- Marketing *strategije* zasnovane na izgradjivanju i održavanju odnosa između kupaca i prodavaca u *dužem* roku moraju biti *zasnovane* na:
 - karakteristikama *proizvoda* (*novi* i složeniji proizvodi obično nose viši stepen rizika u kupovini i utiču na jačanje želje korisnika za uspostavljanjem čvršćih odnosa sa preduzećem);
 - karakteristikama *poslovnih kupaca* (razlikuju se po tome šta *očekuju* od “ulaska” u dugoročne odnose sa preduzećem, koliko su spremni da prihvate takvo partnerstvo i dr.);
 - karakteristikama *dobavljača* (diferenciranje proizvoda i usluga i *prilagodjavanje* korisnicima).

CRM lanac vrednosti


- CRM obezbedjuje preduzeću da gradi dugoročne i stabilne obostrano korisne odnose sa svojim *strategijski* značajnim kupcima.
- Razvijan je *pet* godina, isproban je u brojnim business-to-business (B2B) i business-to-consumer (B2C) *mrežama*.
- CRM korespondira sa Porterovim lancem vrednosti.
- *Porterov* lanac vrednosti ukazuje na primarne i sekundarne aktivnosti u *proizvodnom* procesu koje kreiraju i isporučuju *vrednost* za kupce.
- *CRM* lanac vrednosti ukazuje na primarne faze i uslove podrške koji moraju biti obezbedjeni da bi se izgradili *dugoročni odnosi* sa kupcima kako bi se postigla njihova *totalna satisfakcija*.

Aktivnosti u CRM lancu vrednosti

➤ *Primarne faze* u CRM lancu vrednosti

1. Portfolio *analize* kupaca
2. Upoznavanje kupaca
3. Razvoj *mreže odnosa*
4. Razvijanje *vrednosti* u ponudi
5. Upravljanje odnosima sa kupcima

➤ *Podržavajući uslovi* u CRM lancu vrednosti

1. Liderstvo i kultura
 2. Podaci i informaciona tehnologija
 3. Zaposleni
 4. Procesi
- 

Portfolio analize kupaca

- Portfolio analize kupaca ukazuju:
 - da svi kupci nemaju istu *vrednost* za preduzeće; i
 - ko su *strategijski* značajni kupci (na nivou sektora, segmenta ili pojedinca).
- Prema jednoj portfolio analizi, kupci se mogu razvrstati u četiri *grupe*:
 - *potrošeni* kupci,
 - *reinženjering* kupci,
 - kupci u *porastu*,
 - kupci u koje treba *investirati*.
- *Potrošeni* kupci nemaju sadašnji niti budući profitni *potencijal* kao ni *vrednost* dugogodišnje *lojalnosti* (CLV – Customer Lifetime Value) za preduzeće.
- *Reinženjering* kupci trenutno nisu *profitabilni*, a mogu postati ako se preispita i izvrši promena odnosa prema njima.
- Kupci u *porastu* trenutno su profitabilni, ali imaju mali budući *potencijal*.
- Kupci u koje treba *investirati* trenutno su vredni i imaju značajan budući potencijal.

Upoznavanje kupaca

- Mnoga preduzeća prikupljaju podatke o kupcima i formiraju *baze podataka* o kupcima.
- *Database marketing* (retencioni marketing) nudi sofisticirani pristup tržištima kupaca.
- Inteligentno prikupljanje podataka je izvor velike konkurentske prednosti i omogućuje sofisticiranu *portfolio analizu* kupaca.

Razvoj mreže

- Mreže uključuju investitore, finansijske institucije, osiguravajuće kompanije, dobavljače, distributere i dr., koji se nazivaju *stejkholderi*.
- *CRM lanac* vrednosti zahteva od svih članova mreže da se obavežu da će investirati u ljude, procese i tehnologiju kako bi se implementirala *CRM strategija*.
- Mreža treba da funkcioniše na principima *totalne satisfakcije* kupaca.
- Danas preduzeća ne konkurišu jedna drugom, radi se o *konkurenciji* medju mrežama.

Razvijanje vrednosti u ponudi

- Svi članovi mreže moraju raditi zajedno da bi kreirali i isporučili *superiornu* vrednost izabranim kupcima.
- Tradicionalno je fokus na *proizvodu* kao glavnom *izvoru* vrednosti.
 - Većina preduzeća je fokusirana na *bazični* proizvod.
 - *Prošireni proizvod* predstavlja današnju *konkurentsku* prednost.
 - Uspešna preduzeća se koncentrišu na prošireni i sve više na *potencijalni* proizvod.

Upravljanje odnosima sa kupcima

- CRM *lanac* vrednosti *integriše* više *odeljenja* u preduzeću, te je potrebno imati podršku *svih* (prodaje, marketinga, finansija, proizvodnje, distribucije i dr.).
- *Organizaciona kultura* je jedan od kritičnih faktora za uspeh CRM *strategije*.
- Menadžment *odnosa* sa kupcima doprinosi da se poveća *vrednost* kupaca za preduzeće.
- Upravljanje odnosima sa kupcima bi trebalo da se obavlja na osnovu njihove *lojalnosti* i *rentabilnosti*.

CRM na internetu

- Uspostavljanje i interaktivno održavanje odnosa sa kupcima je najoperativnije kada su kupci i prodavci u stalnoj vezi, kao što je online veza na internetu, putem mobilnih telefona i sl.
- Umesto *diferenciranja* pomoću standardnih marketing instrumenta, savremene kompanije se diferenciraju pred pojedinačnim klijentom, *individualizujući* svaku pojedinačnu ponudu.
- Preduzeća koja primenjuju eCRM, vrlo su *inovativna* u odnosu na svoje konkuretno.
- Izgradnja *poverenja između* prodavca i kupca je jedan od ključnih izazova eCRM.
- Treba uložiti više *napora* i rada da se u online komunikacijama obezbede intimnost i emocije.
- Postavlja se i pitanje *privatnosti* (poveravanje informacija o sebi) virtuelnom sagovorniku ili posmatraču.

Partnerstvo preduzeća sa kupcima

- Marketing odnosi uspostavljaju se sa ciljem kreiranja vrednosti i/ili smanjenja troškova putem kooperacije i saradnje.
- Marketing programi koji se dizajniraju u uslovima razvijenih *dugoročnih* odnosa sa kupcima mogu biti mnogo profitabilniji.
- Dugoročni marketing odnosi u sektoru *usluga* razvijaju se na bazi ličnog poznanstva izmedju kupca i pružaoca usluga.
- U *direktnom* marketingu najčešće se vrši nepersonalno daljinsko prikupljanje podataka o ponašanju kupaca, na osnovu čega se formiraju specijalizovane *ponude* prema potrebama *individulalnih* potrošača.
- Na nivou korporativne strategije odnosi sa kupcima podrazumevaju *alijanse* i odnose izmedju kompanija.

Menadžment odnosa sa poslovnim kupcima

- Odnosi između prodavca i kupca na poslovnom tržištu su često bliski i *dugotrajni*.
 - Dugoročni odnosi kupca i prodavca zasnivaju se na *konkurentskoj* osnovi, a kupac teži da dobije proizvode po što je moguće nižoj ceni.
 - Bliske odnose podstiču tendencije u vezi sa menadžmentom *lanca snabdevanja*, rano *uključivanje* dobavljača, nabavnih alijansi i dr.
 - Konkretan odnos počinje običnom *transakcijom*, nastavlja se preko *preferiranog* dobavljača i partnerstva do strategijske *alijanse*.
- Održavanje konkurentske snage sa *ključnim* poslovnim kupcima je važno, naročito na postojećim tržištima, gde je teško pridobiti nove kupce.

Menadžment odnosa sa poslovnim kupcima 1/2

- Negovanje pravih *odnosa* sa firmama od najvećeg je značaja u svakom programu *holističkog* marketinga.
- Poslovna *saradnja* između kupca i prodavca koja je zasnovana na kontinuelnoj *interakciji* prerasta u *marketing odnosa* (Relationship marketing).
- U funkciji *kupovine* dolazi do dvostrukog *zaokreta*:
 - od transakcione *orijentacije* ka izgradnji *dugoročnih odnosa*; i
 - preorijentacija sa *domaćih* na *globalne izvore* snabdevanja.

Partnerstvo preduzeća sa dobavljačima

- Partnerstva između preduzeća kao poslovnih *subjekata* (B2B)
- Marketing odnosa je *nastao* u sektoru industrijskog marketinga i marketinga usluga.
- Dugoročni odnosi između *trgovinskih* partnera imaju svoju *dugu* tradiciju.

Partnerstvo preduzeća sa dobavljačima 1/2

- Dugoročni poslovni odnosi između preduzeća zasnovani na obostranom poverenju i prilagođavanju imaju prednost u odnosu na transakcije između firmi zasnovanih na *kupoprodajnim* i ugovornim odnosima.
- Na poslovnom tržištu je intenzivan razvoj fleksibilnih tipova partnerskih odnosa, *alijansi* i *mreža* između raznovrsnih proizvodnih i uslužnih subjekata.
- Preduzeća razvijaju organizovane kooperativne poslovne *mreže* pomoću kojih kreiraju konkurentske “klastere” na globalnom tržištu.
- Kooperacija i razvoj dugoročnih odnosa između učesnika sa specifičnim znanjima i inovacijama.
- Komplementarnost učesnika u organizovanim partnerskim mrežama jača njihove zajedničke *snage* i stvara stabilniju *poziciju* na globalnom tržištu.

Obrnuti marketing

- Dobra poslovna i trajna *saradnja* između *kupca* i *prodavca* vremenom može prerasti i dovesti do tzv. obrnutog (reverse) marketinga.
- Obrnuti marketing je proces u kome kupac nastoji da ubedi *dobavljača* da mu isporuči upravo ono što njegova organizacija želi, odnosno što mu je potrebno prema traženim *specifikacijama*.
 - Kupac može zahtevati od novih i postojećih dobavljača da mu ponude upravo ono šta traži.
 - Kompanija Zeneca, međunarodni proizvođač hemikalija, vrlo efektivno koristi obrnuti marketing targetirajući dobavljače svojom listom *zahteva* u pogledu vremena *isporuke*, stepena uspešnosti isporuke i vremenskog intervala između prodajnih poseta.
- Koristi od obrnutog marketinga za *prodavca* (dobavljača) su:
 - omogućuje mu da izgradi jači i *dugotrajniji* odnos sa kupcem;
 - pruža šanse za razvoj *novih proizvoda*, na osnovu dobrog izvora *ideja*.
- Neki autori, obrnuti marketing nazivaju *strategijska alijansa*.

Strategijske alijanse

- Strategijske alijanse mogu da budu u obliku licencnih sporazuma ili sporazuma o distribuciji, zajedničkih ulaganja, konzorcijuma za istraživanje i razvoj i u obliku partnerstva.
- Strategijska alijansa se može sklopiti *između* proizvođača, proizvođača i kupaca, proizvođača i dobavljača, kao i proizvođača i posrednika u kanalu prodaje.
- Poslovni marketari sklapaju *strateške alijanse* da bi radi sigurnosti obavljanja poslovnih *operacija* i uspešnijeg *pozicioniranja* na tržištu.

Strategijske alijanse 1/2

- PayPal, popularan sistem *onlajn* plaćanja kompanije *eBay*, ostvaruje brz rast širom sveta.
 - Taj *sistem* se sporo usvaja u Japanu, gde postoje drugi popularniji *oblici* elektronskog plaćanja.
 - Kompanija eBay se *udružuje* sa kompanijom Softbank da bi izgradila *poziciju* za PayPal na japanskom tržištu.
- Ponekad su *partneri* u strategijskoj alijansi i oštri *konkurenti*.
 - Na primer, suočene sa rastom cena goriva i povećanom konkurencijom od kompanije Delta Air Lines, kompanije Singapore *Airlines* i Virgin Australia udružile su se da bi postigle veću pokrivenost tržišta.

Vežba

- Case study

