

VERTIKALNI MENADŽMENT U FUNKCIJI PRODAJE

Luka Laketa

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd,
l.luka81@gmail.com

Marko Laketa

Vanr. profesor, Univerzitet "APEIRON", Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka, prof.
laketa@gmail.com

Apstrakt: Prodajni menadžment se poslednjih godina nalazi u samom vrhu interesovanja brojnih ekonomskih i marketing teoretičara. Kompleksnost i dinamika tržišta ponude i potražnje u mnogim segmentima stavlja u druge pozicije učesnike u funkcionalnim kanalima marketinga na „pravom putu“ orijentacije prema kupcima, dajući tako poseban značaj efektivnom menadžmentu odnosa sa kupcima. Mnogi njegovi nosioci, nudeći visoko vredne proizvode, korigujući konkurenciju cenama, samo dizajniraju „vrh ledenog brega“. Za razliku od toga, na temu menadžmenta i odnosa sa kupcima, posebno se apostrofira činjenica, da dramatično zaoštrena konkurencija na nivou trgovine i proizvodnje ističe u prvi plan potrebu uspostavljanja ekonomski efektivne i poslovno efikasne tesne saradnje između aktera u nizu stvaranja vrednosti. Reč je, između ostalog, o implementaciji ekonomski efektivne i poslovno efikasne logistike i uvažavanju želja kupaca, usaglašenim koncepcijama nastupa na tržištu, kako bi se dobilo u vremenu i ostvarile uštede u poslovnim potencijalima. Činjenica je da veliki značaj pripada direktnim razgovorima sa poslovnim ljudima iz različitih sektora, grana i delatnosti, kako se više ne bi upražnjavali konvencionalni odnosi prilikom profilisanja proizvoda i mesta plasmana, već dominirala kooperativna koordinacija menadžmenta marketinga nabavke, logistike i marketinga plasmana na aktuelnoj tržišnoj sceni. Nova orijentacija njihovog menadžmenta ne stremlji samo prema kupcima orijentisanom fokusiranju procesa putem restrukturiranja samo pojedine prodajne ili proizvodne kompanije, nego celokupnog niza stvaranja vrednosti. Ekonomski efektivnim i poslovno efikasnim menadžmentom odnosa sa kupcima propagira se saradnja između prodajnih, proizvodnih i drugih uslužnih kompanija. Pri tome je neophodno, na jednoj strani, dizajnirati logistički proces, koristeći se instrumentima menadžmenta odnosa sa kupcima. Na drugoj strani, u okviru menadžmenta instrumenata težiti ka kupcima orijentisanom novom dizajniranju nastupa na tržištu politikom robnog asortimana, politikom posebnih usluga, politikom marke, politikom kvaliteta, politikom cena, politikom lokacije, politikom tržišnih komunikacija (u užem smislu), politikom unapređenja prodaje, politikom odnosa sa javnošću, politikom uređenja prodajnog prostora i razmeštaja proizvoda, te politikom izbora prodajnog osoblja.

Ključne reči: Menadžment, kupci, vertikalni menadžment, marketing, prodaja, marketing miks.

JEL Klasifikacija: M15, M31

UVOD

Indikativna je činjenica da savremeno shvatanje menadžmenta u velikoj meri korespondira sa pogledima na horizontalnu i vertikalnu orijentaciju „integralnih snaga“, kako bi se postigla komparativna konkurentska prednost u odnosu na druge prodavce. Upotrebljeni pridevi „integralno“ i „vertikalno“ potpuno su shvatljivi i prihvatljivi, jer se radi o pravilu svojstvenom umetnosti po kojem se odvija koordinacija stratejskih i operativnih podsistema menadžmenta u svim njihovim pravcima. Efikasno poboljšanje u nizu stvaranja vrednosti moguće je postići rezonantnim razvojem u području digitalizacije (poslovne inteligencije) poslovanja.

Digitalna revolucija stavila je pred potrošače i biznise široke mogućnosti u smislu: značajnog porasta kupovne moći, raznovrsnije ponude roba i usluga, velike količine informacija gotovo o svemu, bolja interakcija i lakše izdavanje i primanje narudžbi, kao i mogućnost poređenja obaveštanja o proizvodima i uslugama. [Kotler,2006,str.11.] Pri tome se nikako ne sme prevideti, da se po pitanju kooperacija u menadžmentu odnosa sa kupcima sistem nacionalne ekonomije nalazi na samom početku, pa su izuzetno vredna iskustva sa ovog područja iz tržišno razvijenih zemalja. Uostalom, analogno kako i u reinženjeringu procesa poslovanja neophodno je produktivno delovati u pravcu, da se i u ovom području usmeri prema kupcima usmereno restrukturiranje menadžmenta procesa, aktiviranjem brojnih naučno-istraživačkih projekata, ali i onih iskustvenih na nivou pojedinih kompanija. Prema tome, nije dovoljno da se obezbedi procesno orijentisano novo dizajniranje kompletnog niza stvaranja vrednosti, dakle, poslovno zrelog reinženjeringa, već i definisanje adekvatnog ispitivanja. Kooperacija u menadžmentu odnosa sa kupcima kompromisnog je karaktera, tako da ona ne znači samo to, da maloprodajna i proizvodna preduzeća kooperativno rastu u svojim procesima. Zajednička realizacija takve kooperacije je putokaz za implementaciju elektronskog poslovanja, sa jasnim posledicama po vertikalno dekomponovane ključne komponente stratejskog menadžmenta organizacije poslovanja odnosno menadžmenta kompletnog niza stvaranja vrednosti putem „mozga“ sistema. U etabliranju takvog centra dizajniranja i realizacije želja stvaraju se, na izvestan način, neophodni uslovi za uspeh funkcionalnih kanala marketinga. U tim okolnostima posebna pažnja poklanja se hijerarhijskim uslovima spremnosti i sposobnosti, da se marketing koncepcija konsekventno usmeri prema dizajniranju koristi kupcima. U procesu vertikalnog dekomponovanja procesa reprodukcije ni kod jednog učesnika nedostaci ne smeju nadmašiti prednosti, kada se zna, da se uspešni sistemi već dugi niz godina uspešno razvijaju na tržišnoj sceni mnogih zemalja, koristeći se koordiniranim nastupom i usaglašenim procesima poslovne logistike. Menadžment odnosa sa kupcima reprezentuje metaforu za efektivnog,

prema kupcima orijentisanog menadžmenta stepenasto zrelih marketing procesa u funkcionalnim kanalima marketinga.

Prema potrebama i zahtevima kupaca usmeren menadžment odnosa sa kupcima reprezentuje razvoj i operacionalizacije vertikalno i horizontalno kooperativnih komponenti „paketa“ ponude. U pitanju je pozicioniranje svakog pojedinog učesnika u zajednički ponuđenom kompleksu rešavanja problema u okviru uočavanja i ponašanja kupaca. Zajedničko ovom polju problema je da se moraju koordinirati brojne više ili manje samostalne operativne organizacione celine (unutar prodavaca, različitih organizacija uključenih u zajednički plasman) u odnosu na celokupna svojstva efektivnog menadžmenta odnosa sa kupcima, a naročito u području informacionog i instrumentalnog podsistema marketinga, da bi se ostvario harmonizovan nastup na tržištu u odnosu na aktuelne i anticipativne kupce. Osim toga radi se o horizontalnom usaglašavanju više produktivnih organizacionih podsistema i sistema usmerenih prema potrebama i zahtevima kupaca, tako da se može raspravljati i govoriti o integrisanom efektivnom menadžmentu odnosa sa kupcima, u čijem središtu se nalazi marketing koncepcija i filozofija. U istom smeru deluje i koordinacija više međusobno povezanih organizacionih podsistema, tako da se dolazi u prostor područja zadatka vertikalnog menadžmenta odnosa sa kupcima, zasnovanih na principima vertikalnog marketinga. Polazeći od ciljeva ekonomske nauke, u koju se savršeno uklapa teorija o menadžmentu, poslovna praksa prodajnih organizacija razvila je čitav niz različitih praktičnih rešenja.

Postavljeni problem istraživanja zahtevao je jasno određenje u pogledu korišćenja jedinstvene terminologije, pa se iz tog razloga u istraživanju koriste izrazi vertikalni menadžment odnosa sa kupcima prodajne kompanije, kako bi se na taj način primarno svojstvo koordinacije jednih na druge upućenih organizacionih celina ostvarilo u području odnosa između prodavca i kupaca. U tom procesu primarno mesto pripada centrali, „mozgu“ prodavca za definisanje želja, na osnovu vertikalizacije menadžmenta procesima odnosa sa kupcima. Polazeći sa tih pozicija može se konstatovati da su postojeće strukture i procesi u menadžmentu kompanija sve više usmerene ka permanentnom zadovoljenju potreba kupaca, kao jedinom načinu da se generišu očekivani prihodi i ostvari profit u poslovanju.

MENADŽMENT USMEREN NA KUPCE

U ekonomskoj teoriji pojavljuju se različiti pristupi u pogledu definisanja menadžmenta okrenutog kupcima. Definiše kao menadžerski pristup koji uključuje identifikovanje, privlačenje, razvoj i održavanje veza sa kupcima, a sve u cilju po-

rasta zadržavanja profitabilnih kupaca.[Bradshaw,2001.,str.12] Strategija ovog tipa menadžmenta je fokusirana na kupce i ima za cilj da poveća satisfakciju i lojalnost kupaca, kroz nuđenje odgovarajućih, kastomiziranih proizvoda i usluga, prilagođenih svakom kupcu. [Fayerman, 2001., str. 26] S druge strane na vertikalno usmeren menadžment se može gledati kao na kombinaciju strategije i informacionog sistema koji ima za cilj da fokusira pažnju na kupca, kako bi bio bolje uslužen. [McKenzie, 2003.,str.26.] Ovaj menadžment izgrađuje strategijski most između informacione tehnologije i marketing strategije s ciljem da se izgrade dugoročne veze i profitabilnost, što zahteva informaciono intenzivne strategije. [Glazer,2002.,str.65.] Upravljanje odnosima sa kupcima podrazumeva nastojanja celokupne kompanije usmereno ka što boljem razumevanju ponašanja kupaca i sticanju mogućnosti uticanja na njega kroz raznovrsne oblike komunikacije, sa ciljem kontinuiranog unapređivanja sposobnosti privlačenja novih i zadržavanja postojećih klijenata, te podizanja nivoa njihove lojalnosti i korisnosti. [Swift, 2000.,str.54.]

Uspešan menadžment zahteva privlačenje i zadržavanje ekonomski vrednih kupaca, a s druge strane prepoznavanje i eliminisanja ekonomski nezanimljivih. Marketing odnosa, ističe izgradnju odnosa koji vode ka zadržavanju kupaca i dugoročnoj lojalnosti kupaca, u suprotstavljanju sa stanovištima tradicionalnog transakcijskog marketinga, u kojima je primarni cilj da se nešto odmah proda kupcu. Ovo je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i pažljivo upravljanje svim „dodirnim tačkama“ sa kupcem radi zadržavanja njegove lojalnosti. [Kotler, 2006., str.156.]

Pojedini autori ciljeve ovog menadžmenta vide u maksimiziranju profita, zadovoljavanju individualnih potreba kupaca, rešavanju konflikata ili protivurečnosti između maksimiziranja profita i kvaliteta usluga (servisa), povećanju kvaliteta usluga, zadržavanju troškova na istom nivou, odnosnu bržem rastu kvaliteta usluga u odnosu na nivo njihovih ili za njih vezanih troškova.

Međutim, u pogledu definisanja ciljeva menadžmenta okrenutog kupcima indikativno je opredeljenje E. Grochla koji govori o sledećim ciljevima:

- pravi proizvod,
- u pravoj količini,
- sa planiranim profitom,
- u pravo vreme,
- na pravom mestu,
- pravim putem,
- u pravom kvalitetu i
- uz najniže troškove.[Hallier,1999.,str.55.]

Tako postavljeni ciljevi menadžmenta okrenutog kupcima predstavljaju ishodište njegovih zadataka i instrumenata sa kojim menadžment treba da se prilagodi promenljivim uslovima u makro okruženju.

Ekonomski teoretičari s pravom među prioritete zadatke teorije i prakse na relaciji proizvođač-prodavač-kupac svrstavaju ostvarenje sklada između komponenata: planiranje, organizovanje, sprovođenje i kontrola ovih područja ekonomske nauke. [Bea, 1995., str. 43.] Naravno da se pri tome ne može izbeći i potreba za koordinacijom sa tržištem i njegovim okruženjem. Za menadžera u ovim odnosima je kao i uostalom u drugim područjima menadžmenta vertikalnim marketingom neophodno znanje iz odgovarajućih naučnih, ali i korespondentnih disciplina. Sve se na interdisciplinarnost teorijskih i praktičnih saznanja. Uostalom u ovom tipu menadžmenta postoji veliki broj povezanosti između naučno-tehničkih i ekonomskih determinanti. Menadžeri ovim odnosima moraju izuzetno dobro poznavati tehničke mogućnosti, na primer u području pakovanja, transporta i skladištenja i povezati ih sa ostvarenjem ekonomskih ciljeva. To zahteva od rukovodeće strukture efektivnog menadžmenta odnosa sa kupcima da u posebnoj meri stvaraju kombinaciju tehničkih i ekonomski relevantnih iskustava. Preko kreativno stvaralačke pripadnosti u određenim područjima ili nivoima istraživanja, primera radi, poput tehnoloških ili ekonomskih disciplina javljaju se ili egzistiraju različiti stavovi. Nauka i naučne discipline nisu tako celovito zaokružene, da bi se između njih mogla povući striktna granica već se međusobno prožimaju kao najprostije rečeno otvoren sistem u prostoru raspoloživih saznanja. [Hallier, 1999., str. 78.] Otuda se kao postavljeni zadaci pred menadžment okrenut kupcima neposredno usmeravaju na: planiranje, kontrolu, organizaciju, informacije, kulturu proizvođača i prodavaca u reprodukciji i njihov poslovni potencijal u kojem posebno mesto pripada vertikalnom marketingu.

Definišući vertikalni marketing kao most između marketinga proizvođača i kupaca upućuje na zaključak da makro sistem marketinga i njegov dalji razvoj počiva na pouzdanoj osnovi. Međutim, kada je u pitanju menadžment odnosa sa kupcima s pravom se insistira na izboru i stvaranju skladnih odnosa između instrumenta marketinga miksa što dovodi do kvalitativno novih odnosa, koji predstavljaju suštinu. Intenziviranje vertikalne saradnje između proizvođača, prodavaca i organizovanih kupaca upravo i vodi ka stvaranju konkurentskih prednosti zasnovanih na racionalizaciji, adaptaciji proizvodnog programa i prodajnog asortimana i pružanju usluga i uspostavljanja partnerstva sa kupcima. Nužnost reorganizacije odnosa između ovih učesnika proizilazi iz dejstva opšte poznatih trendova razvoja o kojima je već bilo reči. U današnjem izrazito konkurentskom okruženju neophodno je upoznati se sa pot-

puno novim pravilima konkurencije. Evidentno je da na savremenom tržištu postoji samo jedno mesto na vrhu. Razume se da u takvim okolnostima svaki proizvođač i prodavac u kanalu marketinga mora da definiše zajedničku optimalnu veličinu profita, odnosno korist kupca kojem samo oni nude takvu vrstu koristi. Da bi se lakše shvatila suština prethodnih postavki neophodno je uvrstiti tri ključna pojma:

Prvi od njih je **razgovor ili dogovor** učesnika u vertikalnom marketingu o zajedničkim efektima. Pod tim se podrazumeva implicitno opredeljenje da organizovanim kupcima ponude određenu kombinaciju osetljivih prednosti u pogledu obima i kvaliteta servisa isporuka i racionalno korišćenje resursa.

Drugi je **konceptija**, sa kojom se na osnovu pogodnosti pruženih kupcima usmerava operativni koncept efektivnog menadžmenta odnosa sa kupcima, upućuje na dimenzije njegovog reinženjeringa satkanog od operativnih procesa informatičke tehnologije, strukture organizacije sistema, kulture itd. što omogućuje učesnicima u kanalima marketinga da lakše razreše eventualni nesporazum kada je u pitanju efektivni menadžment odnosa sa kupcima. Radi se zapravo o sistemu, infrastrukturi i tržištu sa njegovim okruženjem pomoću kojeg se mogu adekvatno realizovati prednosti kupaca

Treći implementirani pojam, **kategorije korisnosti** proteže se u stvari na tri alternativne mogućnosti putem kojih učesnici u kanalu marketinga mogu da integrišu u operativnom modelu, a kojima se najčešće koriste vodeći sistemi koji upražnjavaju vertikalni marketing miks na tržištu.

ULOGA VERTIKALNOG MENADŽMENTA U PROIZVODNIM I TRGOVINSKIM KOMPANIJAMA

Menadžmenta odnosa sa kupcima se sve češće poistovećuje sa koncepcijom održivog razvoja proizvodnih i prodajnih kompanija uz zadovoljavanje potreba i zahteva kupaca. Efektivan Menadžment odnosa sa kupcima može i mora biti više nego prosto restrukturiranje npr. logističkog niza ili šireg programa snižavanja troškova poslovanja. Potrebno je iskoristiti ponuđene šanse koje nudi implementacija ovog menadžmenta s tim da se potrošačima pruže mogućnosti da potrebe i zahteve zadovolje na višem nivou obima i kvaliteta da bi inicirali novu potražnju za proizvodima i uslugama i samim tim ostvario ukupan privredni rast.

Njegova implementacija od strane prodajnih i proizvodnih kompanija mora se osetiti u većem zadovoljstvu kupaca. Izrazitim fokusiranjem strategijskog pravca

poslovanja na podsticajne mere „privlačenja“, udovoljava se željama kupaca, jer se nalaze na vodećem mestu u procesu reprodukcije. Najkraće rečeno vertikalni menadžment reprezentuje niz snabdevanja od dobavljača repromaterijala (sirovina), preko proizvodne i maloprodajne kompanija pa do finalnog kupca, ali tako optimiran, da pojedini akt marketinga nabavke, poslovne logistike i marketinga plasmana – zahvaljujući blagovremenom, adekvatnom, pouzdanom i racionalnom obuhvatanju podataka i informacija putem tehnologije skeniranja - neposredno daje impuls proizvodnji. Blagovremeno se moraju eliminisati, neracionalno međuskладиštenje, predimenzionirna situacija u funkcionalnim i institucionalnim kanalima marketinga i nepotrebni troškovi menadžmenta. Nakon pozicioniranja uloge menadžmenta instrumentima marketing miksa neophodno je pristupiti utvrđivanju kriterijuma vrednovanja, koji vode ka merljivim veličinama o uspehu menadžmenta instrumenata marketing miksa plasmana, od značaja za strategijsko i operativno planiranje. U tu svrhu koriste se brojni pokazatelji. Realizacija planova odvija se u svojevrsnom ciklusu, u kojem se instrumenti permanentno podvrgavaju istraživanju i kontrolisanju. Realizacija efektivnog Menadžmenta odnosa sa kupcima počiva na adekvatnom raspolaganju i dobrom poznavanju instrumenata, uz puno uvažavanje i implementaciju proverene radne discipline i pouzdanosti u preuzetim i preduzetim aktivnostima.

U središtu pažnje nalazi se:

- obuhvatanje pozdanih podataka o artiklu pomoću tehnologije skeniranja, što je „conditio sine qua non“ (uslov bez kojeg nema ništa od njegovog funkcionisanja),
- smanjenje troškova poslovanja, s tim da se potencijalne uštede mogu numerički prezentirati kod proizvodnih i prodajnih kompanija,
- elektronska razmena podataka, jer informaciona tehnologija omogućuje uspostavljanje direktnog komuniciranja između proizvodnih i prodajnih kompanija, bez da se mnogo vremena troši na obradu dokumenata. Za prenošenje podataka neophodno je koristiti standardni format, kao bi se jedinstveno usmeravale komunikacije.

U aktuelnoj organizacionoj strukturi, po kojoj se menadžer marketinga nabavke maloprodajne kompanije suproavlja menadžeru marketinga plasmana proizvodne kompanije, stvaraju se problemi zajednički formiranom timu za dizajniranje i realizaciju saradnje i definisanje optimalnog „paketa“ ponude u funkcionalnom kanalu marketinga plasmana.

Menadžer marketing miksa nabavke prodajne kompanije nalazi se u korespondentskim odnosima sa menadžerom marketing miksa plasmana proizvodne

kompanije. Međutim ne radi se o prepoznatljivim „pojednim borcima“, već o moderatorima i koordinatorima delovanja u utvrđenom području u okviru zajednički formiranog tima. Samo saradnja u timu vodi ka pouzdanoj razmeni senzibilnih i drugih informacija. Nova na kooperaciji zasnovana obostrana struktura organizacije povezana je s ciljem zadovoljavanja želje kupaca na višem kvalitativnom i kvantitativnom nivou i na taj način bržem i racionalnijem udovoljavanje realnim zahtevima svih zainteresovanih subjekata za implementaciju koncepcije vertikalnog oblika menadžmenta.

PRIMENA POSLOVNE STRATEGIJE PREMA KUPCIMA

Trgovinske veleprodajne i/ili maloprodajne kompanije deluju u višestepenom tržišnom sistemu, ne samo na način, da međusobno harmonično usaglašavaju odabrane instrumente poslovnog potencijala prema zahtevima okruženja, već za takav poduhvat treba da pripreme pouzdanu informacionu bazu. Menadžment shvaćen kao skladan mozaik njegovih koordiniranih ključnih podsistema u središte pažnje smešta sklad shvatanja. [Kalinić, 2004., str. 23.] Reč je o planiranju, kontrolisanju, informacijama, organizaciji, kulturi uslužne organizacije i primarnom poslovnom potencijalu (inputima, transformaciji elemenata procesa rada u usluge, marketingu, kapitalu, kadrovskom potencijalu-humanom kapitalu i tehnologiji). U tom smislu, primarni zadatak menadžmenta ogleda se u stvaranju sklada između tržišta, kao ključne komponente globalnog okruženja i trgovinske veleprodajne i/ili maloprodajne kompanije.

Višestepeni tržišni privredni sistem prepoznatljiv je po sinhronizovanom odvijanju procesa reprodukcije, u čijem fokusu se nalaze potrebe i zahtevi finalnih i/ili reprodukcioni kupaca, sa kojima uspostavlja poslovne odnose. Radi se o jednosmernim i dvosmernom tokovima po kojem se odvija realizacija aktivnosti marketinga nabavke, poslovne logistike, marketing plasmana, kretanje finansijskih sredstava i informacija. U tim okolnostima nastaje čitav niz problema oko stvaranja skladnog menadžmenta odnosa sa kupcima prodajne kompanije, a naročito kada se u njihovu realizaciju uključi više institucionalnih učesnika u kanalima marketinga nabavke odnosno plasmana. Međutim, u prodajnim kompanijama, koje se opredele da samostalno plasiraju „paket“ ponude finalnim kupcima, ne mogu se odreći usluga internih organizacionih celina, čije aktivnosti treba programski koordinirati. Na mesto eksternog tržišta, u takvim slučajevima, dolazi interno tržište u sklopu dinamične i kompleksne realizacije upotrebne vrednosti kombinacije instrumenata marketing miksa. Granice između menadžmenta marketinga nabavke i marketinga plasmana, kao ključnih podsistema poslovnog potencijala, postaju veoma fluidne, s obzirom da se sa njihovim kvalitetom u si-

stem konkurencije unosi kompletan niz stvaranja vrednosti „paketa“ ponude. U istom pravcu usmerena je i koordinacija više međusobno povezanih trgovinskih kompanija koje se bave plasmanom na veliko i/ili na malo, tako da se dolazi u područje zadataka vertikalnog menadžmenta odnosima sa kupcima (trgovinska veleprodajna kompanija kada plasira „paket“ ponude trgovinskim prodajnim kompanijama, proizvodnim kompanijama i velikim potrošačima, a maloprodajne trgovinske kompanije finalnim kupcima), utemeljenih na principima vertikalnog marketinga. [Kotler, 2006., str. 38.]

Tradicionalno svojstvo dominacije u vertikalnom menadžmentu odnosima sa kupcima prepoznaje se po mogućnostima učesnika u funkcionalnim kanalima marketinga da usmeravaju aktivnosti u koncipiranju instrumenata marketing miksa plasmana putem kojih se uspostavljaju odnosi sa kupcima. Menadžer marketinga definiše celokupan marketing miks za sve učesnike u njegovoj realizaciji finalnim kupcima i neposredno utiče na njihovu organizaciju, kako bi se prilagodili njegovim aktivnostima marketinga.

U ovom segmentu poenta je stavljena na interpretaciju pojmovnih promena o vertikalnom menadžmentu odnosima sa kupcima. Pod njim se prvobitno podrazumevala celovita realizacija strategijskog planiranja prodajne kompanije kao primarnog kreatora aktivnosti u funkcionalnim, a naročito u institucionalnim kanalima marketinga. Međutim, savremena ekonomska misao pojam tretira u nešto širem smislu i poistovećuje ga sa vertikalno integrisanim menadžmentom odnosima sa kupcima, koji ne predstavlja diktat vodeće prodajne kompanije u menadžmentu, već participativno pozicioniranje u menadžmentu svih učesnika u realizaciji „paketa“ ponude.

Pojam vođenje modifikuje se u korist integrisane koordinacije svih prisutnih aktera u kombinacijama „paketa“ ponude u nizu stvaranja njegovih osnovnih svojstava. Sama koordinacija razlikuje se od tradicionalnog pojma vođenja menadžmenta putem stvarnog usaglašavanja svih poslovnih aktivnosti poput razvoja, „proizvodnje“ i pozicioniranja „paketa“ ponude, ali i njegove neposredne operacionalizacije putem kanala marketinga. Reč je o distributivnim aktivnostima putem kojih se uspostavljaju ekonomski odnosi sa finalnim i/ili reprodukcionim kupcima. Ekonomski stepenovana zrela koordinacija u funkcionalnom i institucionalnom sistemu kanala marketinga institucionalizuje se sistemom rukovođenja. U poslovnoj mreži vrednosti vodeća prodajna kompanija kao vođa sistema preuzima ulogu centralne kompanije u pogledu koordinacije drugih učesnika u kanalima marketinga i uspostavljanja poslovnih odnosa sa kupcima, da bi se realizovalo usaglašavanje različitih kanala marketinga na osnovu kupcima usmerene realizacije.

ZAKLJUČAK

Menadžment odnosa sa kupcima jeste saradnja na relaciji proizvođač-pordavac-kupac, kako bi sve tri strane ostvarile benefite. U smislu samih ciljeva nema značajnih inovacija u odnosu na druge poslovne strategije, ali ono po čemu se ovaj vid menadžmenta razlikuje od ostalih strategija jeste izrazito visok stepen značaja informatičke podrške i integracije i saradnje na svim nivoima i među svim učesnicima procesa. Fokus menadžmenta odnosa sa kupcima je sam kupac sa svojim potrebama i željama, a cela poslovna koncepcija ima za cilj da kroz realizaciju pojedinačnih ciljeva se dođe do boljih poslovnih performansi na strani proizvođača i prodavaca, kao i povećanja stepena zadovoljstva kod kupaca.

Benefiti koji proističu iz realizacije koncepcije menadžmenta odnosa sa kupcima rezultat su sinergije proizvođača, maloprodavca i kupca. Kako sama koncepcija ima holistički pristup, ne postoje manje važni to jest nebitni elementi ove koncepcije. Da li je ovo najbolja poslovna koncepcija u smislu benefita koji iz nje proizilaze predstavlja jednu od ideja ovog rada. U svetu nauke postoji veliki broj kritizera ove poslovne koncepcije u smisli da njeno uvođenje i sprovođenja zahteva velika finansijska ulaganja i organizacione napore. Istina je da je tako u početku, ali kada se ovaj tip menadžmenta uspostavi u kanalima marketing plasmana njegovi benefiti pružaju ogromnu šansu za značajno poboljšanje ukupnih performansi kod prodavaca i proizvođača, a izlišno je govoriti o tome koliki značaj on ima za kupce.

Kooperacija proizvođača i prodavaca je jedna od suštinskih pretpostavki za realizaciju koncepcije ovog tipa menadžmenta. Kako proizvođač nema direktnu komunikaciju sa kupcem, osim da otvori sopstveni prodajni objekat što bi iziskivalo značajno povećanje ukupnih troškova poslovanja, kooperacija predstavlja prirodno stanje stvari.

Uloga kupca je izuzetno značajna za uspešnu realizaciju ovog sistema vertikalnog menadžmenta. Savremeni trendovi ponašanja kupaca koji podrazumevaju veći stepen korišćenja Interneta, veću informisanost, veću pokretljivost, jasnije definisanu individualnost u potrebama i željama sami po sebi idu na ruku koncepciji ovog tipa menadžmenta, jer je ovaj vid menadžmenta bazirana na Internet tehnologijama, bazama podataka i uvažava sve pretpostavke savremenog načina života, zato je i logično da kao ideja doživljava svoj procvat u ovom vremenu.

Primena najsavremenijih informatičkih tehnologija u prodaji značajno doprinosi uspešnijoj implementaciji koncepcije vertikalnog sistema. Njena esencija jeste u naprednim informatičkim tehnologijama, Internet komunikacijama, bazama podataka. Bez primene najsavremenijih IT instrumenata glavne prednosti ovog

sistema kao što su smanjenje operativnih troškova, bolje zadovoljavanje potreba kupaca i ukupno bolji poslovni rezultati ne bi bili ostvarivi.

LITERATURA

- Bea, F. X., Haas, J.: „Strategisches Management“, Stuttgart, 1995.
- Bradshaw, D., Brash, C.: “Management customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability”, *International journal of retail and distribution management*, 29(12), 520-530, 2001.
- Fayerman, M. „Customers and their brands”, *Journal of Consumer Research*, Vol (2)2, 350-355, 2002.
- Glazer, R.: „Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT”, *Journal of Market Focused Management*, 65–81, 2002.
- Hallier, B.: „Wird „ECR zum Club der Grossen? in“: von der Heydt, A: *Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*, S. 55-61, München, 1999.
- Kalinić, V.: „Strategijski menadžment“, Subotica, 2004.
- Kotler, F.: „Marketing menadžment“, Data Status, Beograd, 2006.
- McKenzie, J., „Serving Suggestions”, *Financial Management (CIMA)*, 26-27, 2001.
- Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall PTR, New York, 2000.

VERTICAL MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF SALES

Luka Laketa

Associate Professor, doctor of economic sciences, College for Professional Studies in Marketing Communication at Belgrade, l.luka81@gmail.com

Marko Laketa

Associate Professor, doctor of economic sciences, “APEIRON” University, School of Business Administration, Banja Luka, prof.laketa@gmail.com

Abstract: *In this paper we have exposed the managerial vertical integration between production and sales companies in the functional marketing channels in order to successfully meet the needs of the end customer and higher profits for all members in the vertical chain. The classic principle of domination of marketing and business logistics represents an acceptable requirements in coordination, in terms of increased integration between production and sales companies. In the exposed situation, one-sided, insulated access strategies of marketing in terms of classical domination of marketing placement company represents an outdated*

approach. Often have graded covered value concepts of coordination raised the issue, which integrating principle should be taken into account when considering the relationship between the level of channel marketing to marketing procurement, business logistics and marketing investments. Such integration activities, which touch upon all levels of functional systems marketing channels, while procedural observation leads to the integrated process of creating the basic properties of a combination of marketing mix from production to the customer. Forming a connected, but also customer-oriented processes in the implementation of vertically and horizontally integrated concept of "package" offering all organizational units is the task of management in the process of creating usage and traffic levels of its components. In its framework a coordination can be established of organizational units integrated gradually covered by a set of values, which is no longer under control and domination by marketing investments. This set of features to create a combination of marketing mix includes complex, more functional relationships of exchange, which coordinates the "brain" for the definition of desire. Such a center is installed in the management of the key features of the "package" offer of production to customers, so that we can talk about a simple system of management of vertical co-operative marketing. The system of domination under the vertical cooperation increases the number of seats between the company and implemented functions through process-oriented mode in a series of properties to create a combination of marketing mix. Consequently, vertical cooperation follows the motive of restructuring business processes with respect to natural, customer-based process at firsthand. The multistage vertical distribution management system seems like a successfully agreed principle of coordination. It fits the motif of the restructuring of business processes, in order to increase the effective creation of a series of use and traffic combination of marketing mix. Organizational definition of such vertical cooperation can be realized through various concepts such as total quality management and customer proximity. At the same time, it doesn't lead to the integration of present organizational units, but only to their co-operative harmonization. In these circumstances the approach inherent MTK (Total Quality Management) becomes very prominent, in order to place a quality cooperative marketing and business logistics between production and retail companies. As an integrative principle of successful restructuring while supporting the total effectiveness of a functional system of marketing channels, we shall mention the pervasive concept of management oriented customers. The realization of the concept in functional systems of marketing channels indicates the need for the establishment of cooperative forms. In a tiered system of marketing channel there is a constant need for the whole company organizational units of production, trade and services (intermediaries in the distribution, service organizations in marketing), so there is the question of institutionalizing their coordination. In cooperation between the large manufacturing and retail companies including the internal business process-oriented organization management marketing mix investments, a powerful team in charge of the process is formed. If you include more organizational units in cooperation on customer-oriented management, a multilateral harmonization must follow, a company in the network values are referred to a kind of coordination. Such a network of companies is formed as an organizational form suitable just for medium-sized companies with complementary "package" offer, or a

combination of its components which would meet the complex problems of customers. In this case, a coordination occurs of at least two participants in a functional channel marketing, so that in this case we can speak of his network. The management system in such a network takes, as a rule, the key company as a switchboard for defining desire. However, on this occasion the management system can be done through a team process, which consists of associate companies represented in the network to create the basic properties of a combination of marketing mix. A functional network marketing channel represents a successful harmonized form of vertical cooperation in highly complicated reproduction. By its integration, in particular, medium-sized companies can solve the problem by establishing a critical mass of cooperation. Thus opens a real space for an objective consideration of the effective management of relationships with customers and within its framework the role of retail and manufacturing companies. On the other hand, on the basis of exposed indisputable facts it can be stated that there is no rationalization and successful growth and development, if sales and production companies do not use a reliable and modern information technology for the establishment of cooperation in the framework of the management system. That way they can quickly react to the "critical mass". Therefore, selling the company should be concentrated on the sensor reliable coverage of sales, automatic messaging and continuously promoting the development of products. Manufacturers need to commit to synchronizing the production, reliable unfolding operations and integrated product delivery. The aim of the strategy is the implementation of supply information and logistic instruments and measures to the real range offered to consumers, at the right place at the right time, in the right quantity, the right quality and at the lowest cost. Supply should be demand-oriented in the context of effective relationships with consumers.

Key words: *Management, customers, vertical management, marketing, sales, marketing mix.*

JEL Classification: *M15, M31*