

PRODAJA U SAVREMENIM USLOVIMA I CMR LANAC VREDNOSTI**SALES IN MODERN CONDITIONS AND CRM VALUE CHAIN**Jelena Stefanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Cilj rada jeste istraživanje na temu celokupnog procesa prodaje u savremenim uslovima poslovanja, CRM lanac vrednosti kao i organizaciona struktura.. U radu je sadržana analiza svih faza koje čine ovaj proces – preduzeće kao temelj, stratejski menadžment kao njegova okosnica, CRM lanac vrednosti, organizaciona struktura, ljudi i informacije kao osnov svakog poslovanja. Primer celokupnog poslovanja i organizacione strukture dat je u okviru poslovanja multinacionalne kompanije „Ultrapolymers“, Srbija

Gljučne reči: organizaciona struktura, CRM lanac vrednosti, preduzeće, ljudi, informacije, strateški menadžment

Abstract – The purpose of this master thesis is the research of the entire process of sales in modern conditions, CRM value chain and organizational structure of the company. An example of the overall business and organizational structure is given within the business framework of a multinational company „Ultrapolymers“, Serbia.

Keywords: Organizational structure, CRM value chain, company, people, information, strategy management

1. UVOD

Više od dva i po veka od industrijske revolucije i više od jednog veka od početka sistematičnog izučavanja discipline Menadžmenta, problem uticaja raspoloživosti resursa na resursnu kombinaciju je i dalje aktuelan, doduše na drugačiji način.

Nakon svih strukturnih promena koje su bile izazvane dosadašnjom industrijalizacijom, naučnim razvojem, informacionom revolucijom, globalizacijom, pa čak i potrošačkom šizofrenijom, stratejske granice preduzeća (unutrašnje i spoljne) su mnogo pomerene, a znanje i informacije su postali ključni resursi modernog preduzeća.

Kroz ovaj rad biće predstavljeno kako jedno preduzeće posluje u okruženju, na globalnom nivou, šta je potrebno da bi ono uspešno odgovorilo na zahteve okruženja, koji faktori su odlučujući kod menadžera prodaje, sama organizaciona struktura preduzeća, noseći poslovi procesi – nabavke, prodaje i naplate kao i primer kako informacije teku u preduzeću „Ultrapolymers“ koje kao deo MNK „Ravago“ posluje na tržištu Srbije.

2. PREDUZEĆE

Preduzeće je jedna od najbitnijih socijalnih pojava modernog doba. Misija svakog preduzeća jeste da stvori vrednost u poslovnom procesu, te da na taj način uvećava bogatstvo vlasnika. Normalno, trajno uvećanje bogatstva vlasnika je moguće samo ukoliko se ono ostvaruje na bazi uvećanja kupaca. Ovakva misija omogućava socijalnu stabilnost, odnosno održavanje postojećeg društvenog poretka, jer moramo biti svesni činjenice da je rast bogatstva vlasnika preduzeća kako materijalna pretpostavka progressa ne samo u ekonomiji, već i u drugim oblastima ljudskog stvaralaštva.

Preduzeće je, takođe, otvoren sistem koji stupa u interakcije sa okruženjem razmenjujući, ustupajući i preuzimajući određena potrebna sredstva. Interakcije su osnova sinergije. U pomenute interakcije ulaze finansijske interesne grupe koje svoju sudbinu vezuju za sudbinu preduzeća u kojoj već postoje interesne grupe (vlasnici, menadžeri i zaposleni). Takođe, važno je istaći da u interakcije ulazi i država koja svoju manifestaciju ispoljava preko poreza i pravne regulative.

U gore navedenom kontekstu, možemo da preduzeće definišemo kao koaliciju interesnih grupa (stakeholders). Interesne grupe su te koje utiču na aktivnosti preduzeća (menadžeri i zaposleni) ili pak snose posledice aktivnosti preduzeća (vlasnici, kreditori, kupci, dobavljači i država).

3. OKRUŽENJE

Preduzeća posluju u okruženju koje im istovremeno pruža mogućnosti (šanse) i stvara opasnosti (pretnje) za ostvarivanje ciljeva poslovanja. Preduzeće i okruženje su kreirani zajedno, određeni ili formirani kroz društveno uređenje i procese interakcije ključnih stejkholdera preduzeća.¹

Okruženje možemo da definišemo kao skup velikog broja nekontrolisanih, delimično kontrolisanih i potpuno kontrolisanih faktora koji utiču na poslovne rezultate preduzeća. Odlikuje se neizvesnošću i složenošću odnosa u kojima stupaju tržišni akteri.

Ovako posmatrano, okruženje u kojem preduzeće posluje i obavlja svoju aktivnost, dinamičnog je karaktera. Čini ga mnoštvo elemenata kojima se uspostavlja mnoštvo veza. Razvojem društva, složenost okruženja dobija na intenzitetu. U tom smislu, uslovi u kojima preduzeće obavlja svoju aktivnost postaju složeniji. Ovde se jasno može videti da posebnu dimenziju daje proces gore pomenuti – proces globalizacije.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Rado Maksimović, red. prof.

¹ The Marketing Book (1998), third edition, edited by Michael J. Baker. Butterworth – Heinemann, Oxford

Vrlo je važno istaći činjenicu da nisu svi elementi okruženja istog značaja za poslovanje preduzeća, niti se u odnosu na njih preduzeće može postaviti u istu poziciju.

4. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT

Moderno okruženje predstavlja kaleidoskop promena. Kaleidoskop pokreće novitet (novi proizvodi, novi procesi, novi konkurenti, nova tržišta i novi poslovni koncepti). Rezultanta svih promena jeste intenziviranje konkurentske borbe, odnosno hiperkonkurencija. U hiperkonkurenciji raste značaj tzv. „nevidljivih konkurenata”. U novom kontekstu, svi učesnici, nezavisno od poslovne pozicije i finansijske snage, imaju dva cilja: da stvore vredost za vlasnike i da eliminišu konkurente nezavisno od toga da li oni dolaze iz istih privrednih grana ili ne. To je negde logično, pošto se bez stvaranja vrednosti ne može preživeti, a bez eliminacije konkurenata ne može se prosperirati. Iako različite, sve strategije koje treba da ostvare prethodne ciljeve baziraju se na istome mehanizmu, profitabilnim investicijama, odnosno izboru unosnih projekata i njihovoj uspešnoj implementaciji

Strategija predstavlja ideju vodilju za donošenje odluka u promenjivim uslovima. Cilj je da se ostvari jedinstvena pozicija na svakom tržišnom segmentu. Suština strategije jeste stvaranje permanentne konkurentske prednosti pretvaranjem privremenog monopola na bazi proizvoda, sa višim stepenom dodate vrednosti i/ili nižim troškovima, u trajni monopolna bazi konkurentske strategije.

Strategija preduzeća i strategije biznisa su odluke najvišeg menadžerskog nivoa sa kojima se moraju upoznati relevantni članovi kolektiva preduzeća. Strateg je vizionar i lider. Strategija mora biti u harmoniji sa kulturom preduzeća, pošto je preduzeće ne samo poslovna škola, već i škola života. Konačno, strategija mora biti komplementarna sa organizacijom, pošto se preduzeće može zamisliti i kao konfederacija preduzetnika sa odgovornošću za upravljanje određenim organizacionim delovima.

Strateški menadžment bi trebalo da bude planiran i sveobuhvatan koncept okrenut okruženju, koji se oslanja i na inovativan pristup u razvijanju i planiranju aktivnosti organizacione infrastrukture, proizvoda, usluga, analize, implementacije i kontrole.

5. UPRAVLJANJE PRODAJOM I KLJUČNI KUPCI

Hronološki posmatrano, prodaja je nastala prva, dok se marketing pojavljuje kasnije, sa ciljem pomaganja zaposlenima koji rade u prodaji. Prodajnim snagama su bile neophodne aktivnosti marketinga vezane za marketing istraživanje (pronalaženje novih informacija o kupcima, tržištima) i komunikacioni materijali, kao i promotivne kampanje koje uključuju aktivnosti oglašavanja, unapređenja prodaje i direktnog marketinga.

U tradicionalnom smislu, pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga.²

Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu reprodukcije.

Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda i usluga, uspostavljanje kontakata i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije na tržištu. Kontinuirane promene načina poslovanja primoravaju organizaciju da stalno unapređuje aktivnosti prodajno odeljenja što se odnosi na efektivno i efikasno upravljanje prodajnim aktivnostima.

Uspeh prodajnih timova zavisi od znanja, kompeticija i iskustava menadžera prodaje i prodavaca koji kroz timski rad imaju zadatak da svoje aktivnosti uslađuju u odnosu na zahteve okruženja, tržišta, konkurencije i kupaca.

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalno ili u okviru marketing odeljenja, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklađuje napore poslovanja, funkcija prodaje uslađuje napore prodavaca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima.

Povezivanje aktivnosti marketinga i prodaje ostvaruje se preko zajedničkih aktivnosti koje su organizovane u *trade marketing* sektoru.

6. CRM LANAC VREDNOSTI

Jedan od osnovnih alata koji koristimo u današnjem poslovanju jeste CRM (Consumer Relationship Marketing) koji pruža odgovore na pitanja:

- *Koga treba da opslužujemo?*
- *Zašto treba da ih opslužujemo?*
- *Kako treba da ih opslužujemo?*

CRM je pozicioniran kao fundamentalno strategijski proces oko kojeg je postavljena celokupna aktivnost preduzeća.

CRM odluke svakako utiču na prodajne aktivnosti, marketing aktivnosti, ali i proizvodne aktivnosti, potrošačke usloge, istraživanje i razvoj, finansije i dr.

CRM je neposredno usmeren na ostvarivanje totalne satisfakcije potrošača. Glavna svrha CRM lanca vredosti jeste da obezbedi da preduzeće gradi dugoročno obostrano korisne odnose sa svojim strategijski značajnim kupcima. CRM lanac vredosti ukazuje na primarne i sekundarne aktivnosti u izgrađivanju dugoročnih odnosa sa potrošačima kako bi se postigla njihova totalna satisfakcija.

Primarne aktivnosti aktivnosti u CRM lancu vrednosti su:

- Portfolio analize kupaca;
- Upoznavanje potrošača;
- Razvoj mreže;
- Razvijanje vrednosti u ponudi i
- Upravljanje odnosima sa potrošačima.

² Gašović (2003), Menadžment prodaje, Beograd, Institut Ekonomskih nauka

7. ORGANIZACIONA STRUKTURA I OPIS PREDUZEĆA „ULTRAPOLYMERS”

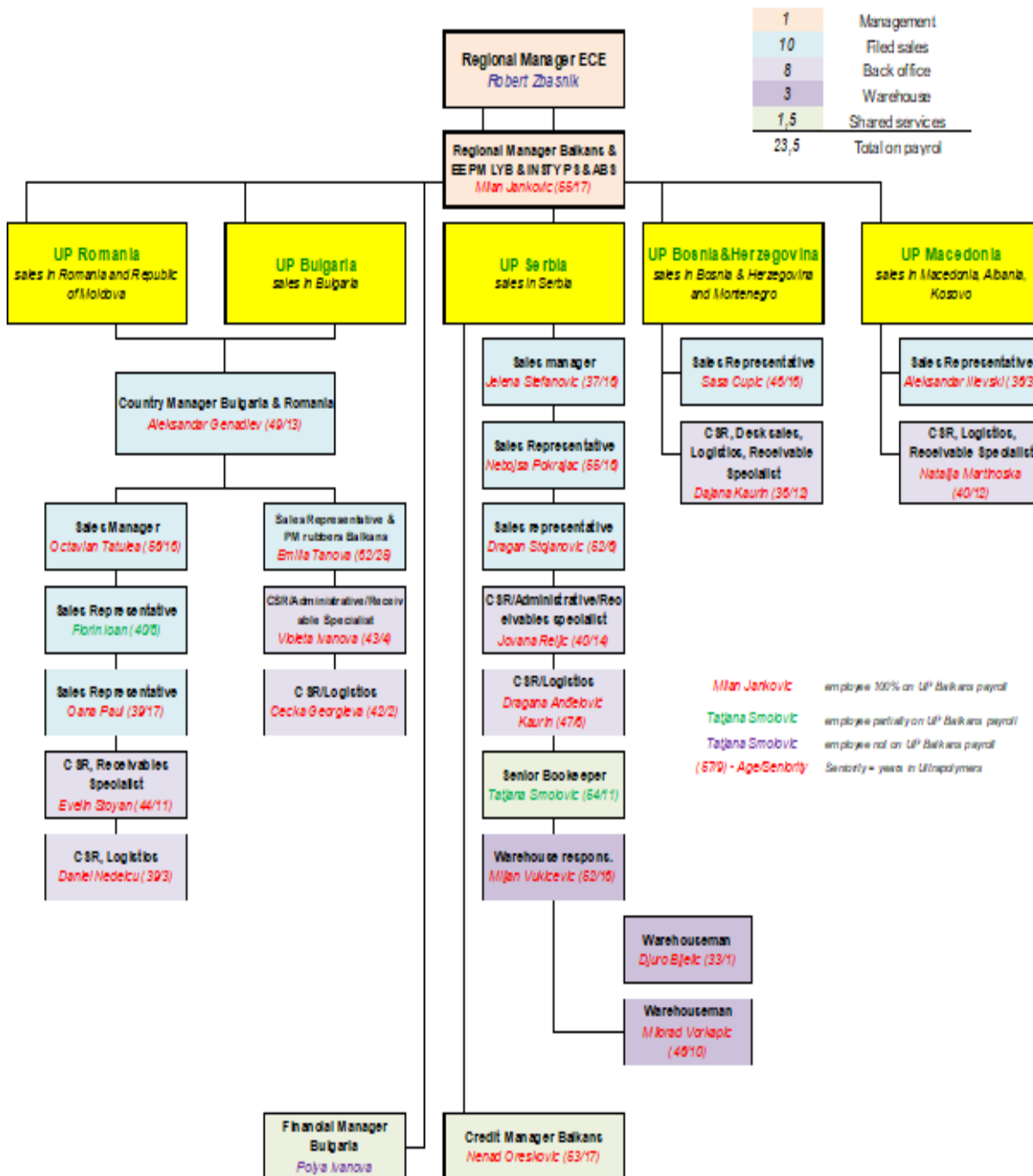
Organizaciona struktura je posledica organizovanja kao faze procesa menadžmenta. Međutim, organizaciona struktura je pretpostavka za vršenje funkcije menadžmenta, odnosno infrastruktura za donošenje menadžerskih odluka, kao i njihovu primenu kroz proces komuniciranja između organizacionih delova. Na ovaj način, organizaciona struktura povratno utiče na menadžment proces energizujući organizaciju i podstičući odlučivanje.

Ukoliko pak želimo slikovito da predstavimo organizacionu strukturu, možemo da kažemo da je ona „staklena školjka” preduzeća kroz koju su transirani putevi komu-

nikacije kojima se kreću naredbe, izveštaji ali i predlozi za korekcije.

Organizaciona struktura, kao i tehnologija, za preduzeće predstavlja mogućnost koje ono može, ali i ne mora da iskoristi. Naime, jako je važno da se jasno podvuče crta da je organizaciona struktura ta koja utiče na efikasnost ali ne i na efektivnost. Niska efikasnost može da bude posledica loše organizacione strukture, ali sa druge strane, ni jedna organizaciona struktura ne može da popravi grešku koja je nastala kao rezultat pogrešne strategije.

Organizaciona šema preduzeća „Ultrapolymers“ data je šemom na slici 1.



Slika 1. Organizaciona šema preduzeća „Ultrapolymers“

Kada je Raf Van Gorp osnovao Ravago 1961. godine, dobio je priliku da kupi prostor kompanije dinamita u Arendonku u Belgiji. To mu je omogućilo da razradi svetlu ideju koju je imao: recikliranje proizvodnog otpada iz petrohemijskih kompanija za proizvodnju plastike.

Odatle je kompanija prerasla u uspešnog pružaoca usluga petrohemijskoj industriji kao distributer plastičnih smola.

Proizvodnja i distribucija građevinskih proizvoda garantovali su drugu liniju prihoda u Evropi. Distribucija i trgovina hemikalijama je najnovija aktivnost Grupe. Tokom svoje evaluacije, Ravago je uvek naglašavao svoje vrednosti na kojima počiva i kojima teži:

- Ljudski fokus;
- Profesionalizam;
- Preduzetništvo i
- Ljudskost- ono kako želimo da nas drugi percipiraju³

Ljudski fokus uključuje puno poštovanja i promišljen pristup prema ljudima unutra i spolja. Svaki zaposleni doprinosi stvaranju pouzdanog, bezbednog i saradničkog okruženja koje uključuje etičko ponašanje, brigu o dobrobiti jedni drugih i poštovanje svih aspekata različitosti. Lični pristup svakom zaposlenom i svakom stejkolderu omogućava dugoročne zdrave odnose na kojima kompanija iscrpno radi.

Profesionalizam kroz vrednosti koje poseduje, dovodi do donošenja odluka na način da ne ugrožava organizacionu strukturu, sa jedne strane, zadržavajući poslovni odnos prema kolegama i svim stejkolderima, sa druge strane. Profesionalizam se temelji na odgovornosti koji svaki zaposleni (nevezano za nivo odgovornosti i pozicije) ima za svoje postupke, reči i misli ne ugrožavajući moralni, poslovni i etički kompas kojim se rukovodi. Ova vrednost je jedna od temelja dugoročnog poslovanja.

Preduzetništvo jeste vrednost koja se zasniva na mogućnosti da stvori vrednost za kompaniju. Zaposleni je taj koji je spreman i kadar da preuzme inicijativu, raste zajedno sa kompanijom. Da bi preduzetništvo funkcionisalo, sve neuspehe koji se dogode ili mogu da se dogode potrebno je posmatrati kao prilike za učenje i ras u profesionalnom smislu. Neuspeh je moguć samo ukoliko se ne pokušava. Svaka greška je nova lekcija.

Ljudskost je vrednost koja prepoznaje interne uspehe i inicijative i podstiče okruženje u kojem zaposleni mogu da napreduju. Poslovanje Ravaga je zasnovano na dugoročnim partnerstvima, što znači da itekako uvažavaju tuđa mišljenja i percepcije, te zajeno slave ostvarene uspehe.

Za kompaniju Ravago je ključno da ostane ono što jeste.

8. ZAKLJUČAK

Kao što je mnogo puta provučeno kroz rad, dobro poznavanje okruženja na svim nivoima, razvoj CRM sistema lanca vrednosti u kompaniji, jasno definisanje strateških ciljeva, implementiranje misije i vizije na pravi način, stvaranje baze kupaca (postojećih, potencijalnih, iznalaženje novih), aktivno praćenje njihovih želja, potreba i poslovanja, samo su jedni od preduslova za uspešnost poslovanja. Istaknuto je da neki potrošači imaju potencijalnu, sadašnju vrednost. Zato je važan koncept dugoročne vrednosti potrošača.

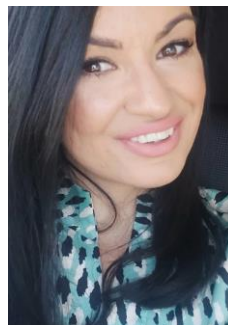
Da bi organizacija rasla i razvijala se, konstantno ostvarujući pozitivne poslovne rezultate, važno je da počiva na dobro uspostavljenoj organizacionoj strukturi i razmeni informacija na svim nivoima.

Pored svih novih tehnologija, inovacija, stub svake organizacije su ljudi.

9. LITERATURA

- [1] The Marketing Book (1998), third edition, edited by Michael J. Baker. Butterworth – Heinemann, Oxford
- [2] Gašović (2003), Menadžment prodaje, Beograd, Institut Ekonomskih nauka
- [3] www.ravaglobal.sharepoint.com

Kratka biografija:



Jelena Stefanović rođena je 1985. godine u Beogradu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu iz oblasti Inženjerski menadžment - Organizacija preduzeća odbranila je 2023. godine

³ www.ravaglobal.sharepoint.com