



softconsulting

Dizajniranje prodaje i distribucijski kanali

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Proces dizajniranja organizacije prodaje



tcor consulting

Segmentacija klijenata

Definiše se podjela klijenata na segmente prema sličnim prodajnim procesima koji se primenjuju u radu sa njima

Ponuda

Definiše se ponuda proizvoda i usluga za svaki segment

Korak 1 :
Prodajna strategija

Prodajni proces

Definišu se prodajne aktivnosti za cjelokupnu ponudu za svaki segment

Prodajni i marketinški kanali

Definišu se kanali prodaje, uključujući i direktne (direktna prodaja) za svaki segment

Korak 2 :
Način izlaska na tržište

Struktura kadrova

- Stepen i priroda specijalizacije
- Uloge
- Načini izvještavanja
- Mehanizmi kontrole i koordinacija

Veličina tima

- Koliko prodavaca svakog definisanog tipa je potrebno?
- Kako će se trud svakog tipa prodavca rasporediti po klijentima i proizvodima?

Korak 3 :
Dizajn ljudskih resursa

Dodjela odgovornosti konkretnim ljudima/timovima

- Koja osoba će servisirati koje klijente, sa kojim proizvodima i aktivnostima?
- Kako će prodajne snage biti raspoređene geografski?



softconsulting

Kada je potrebna specijalizacija u prodaji?

- Prije nego se odabere određeni organizacijski oblik za prodajni tim, neophodno je izvršiti podjelu prodajnih poslova i specijalizaciju prodajnog osoblja sa ciljem povećanja učinkovitosti u prodaji.
- Ponekad je uloga prodavača sa aspekta prodajnog asortimana toliko jednostavna da organizacija neće imati koristi od podjela ili specijalizacije prodavača.
 - Od prodavača se tada očekuje se da vode računa o svim prodajnim aktivnostima prema svim kupcima na svom teritoriju.
- Kada su prodajni asortimani široki i zahtjevni, a prodajne aktivnosti složene, potrebna je podjela asortimana i aktivnosti.

Dizajn ljudskih resursa:razne prodajne uloge



softconsulting

- Fokusirane na efikasnost:

- Sales Assistant
- Service Consultant / Customer Service Consultant
- Telechannel Salespeople
- Part-Time Salespeople
- Independent Salespeople
- Generalist Salespeople

- Fokusirane na efektivnost:

- Product Specialist
- Technical Specialist
- Market Specialist
- Account Manager
- Strategic Account Manager (Key Account Manager)
- Global Account Manager
- "Hunter" and "Farmer"
- Strike Force / Launch Force
- Win-back Specialist
- Marketing Liason



softconsulting

Greške u planiranju organizacije prodaje

- Prodajni menadžeri i direktori skloni su organizaciju graditi prema kadrovima koji su im na raspolaganju, ponekad i zbog irelevantnih ili sentimentalnih razloga kao što su npr. vjernost poduzeću, iskustvo i sl.
 - Sve su to poželjne osobine, ali najčešće nisu presudne za učinkovitu organizaciju prodaje.
- Kod organizacijskog dizajna organiziraju se poslovi, a ne ljudi.
- Jednom kada se postavi organizacijska shema i pripadajuće pozicije utvrditi će se kakve vještine, osobine i kvalitete trebaju imati ljudi na svakoj poziciji.
 - Ako takvih ljudi nema unutar organizacije moraju se izgraditi potrebne vještine sa treningom ili se zaposliti potrebni, novi, kadrovi.

Organizacija prodaje u službi kupaca

- Veliki broj prodavača misli da dubinsko poznavanje kupčevog poslovanja i kupčeve industrije nije njihov posao.
- Da li je Vaša organizacija prodaje postavljena tako da usmjerava prodavače prema rješavanju problema kupaca ili ih navodi da prodaju proizvode?
 - Prodaja orijentirana prema kupcima znači da je prodajna funkcija usko povezana sa tržišnim segmentima, rješava njihove probleme (potrebe) i tako kreira dodatnu vrijednost za kupca.
- Postavka organizacije prodaje uvažavajući matematiku:
 - Npr. 20% klijenata ima 80% kupovnog potencijala
 - Stoga će 80% prodajnih resursa biti potrebno usmjeriti u kombinaciju 20% najvećih i najpotentnijih klijenata.

Klasifikacija klijenata prema potencijalu kupnje i organizacija prodaje



- Uobičajena je podjela na kategorije A, B, C gdje se kupcima sa najviše prometa/potencijala/važnosti alocira najviše resursa tj. najveći broj prodajnih posjeta, a kupcima sa najmanje potencijala najmanji broj posjeta (ili ih se može obrađivati npr. teleprodajom).
- Svim kategorijama kupaca dodijeli se potreban broj posjeta sa pripadajućim trajanjima, kako bi se dobio ukupan broj sati prodajnog rada koji je potreban za ostvarivanje plana.
 - Na dobivene sate potrebno je dodati vrijeme neophodno za dolazak na lokacije kupaca, vrijeme za administrativne poslove, interne aktivnosti i koordinaciju i ostale aktivnosti od kojih se sastoji radni dan prodavača.
 - Ukupna suma radnih sati poslužit će kao matematički okvir za planiranje optimalnog broja prodavača i pratećeg osoblja u prodajnom timu.

Kako doći do podataka?

- Postoji više istraživanja koja potvrđuju da se manji dio vremena utroši na najvažniju aktivnost, a to su razgovori „licem u lice“ s kupcima:
 - putovanja i čekanje (31%)
 - administracija (34%)
 - vrijeme provedeno sa kupcima (15%)
 - osvajanje novih kupaca (15%) i
 - servisiranje kupaca (5%).
- Mjerenje je zahtjevno, ali je potrebno voditi dnevnik o aktivnostima u prodaji ili drugi oblik mjerenja.
- Bez mjerenja ne zna se: šta se događa, gdje su uska grla učinkovitosti i šta tačno u organizaciji treba korigirati.

Šta je Sales Pipeline?

- To je menadžerski alat kojim se na jednostavan i pregledan način prikazuju važne aktivnosti koje prodavači poduzimaju u radu s kupcima.
- Aktivnosti se prikazuju hronološki i prema fazama prodajnog procesa (statusima) u kojima se nalazi potencijalni kupac u određenom trenutku.
- Prodavač i direktor prodaje redovito prate statuse i na osnovu njih prilagođavaju svoje aktivnosti prema kupcima.
- Omogućava vizualizaciju i kvantifikaciju raznih prodajnih procjena.
- Može se ustanoviti da je veliki broj započelih kontakata zapravo bez perspektive, da su neka događanja s kupcima „zamrla“, da prodavač forsira lakše, ali male prodajne prilike ili da nema dovoljno novih ulaza u pipeline itd.
- Realan pipeline djeluje kao “budilica”.

Distribucijski kanali

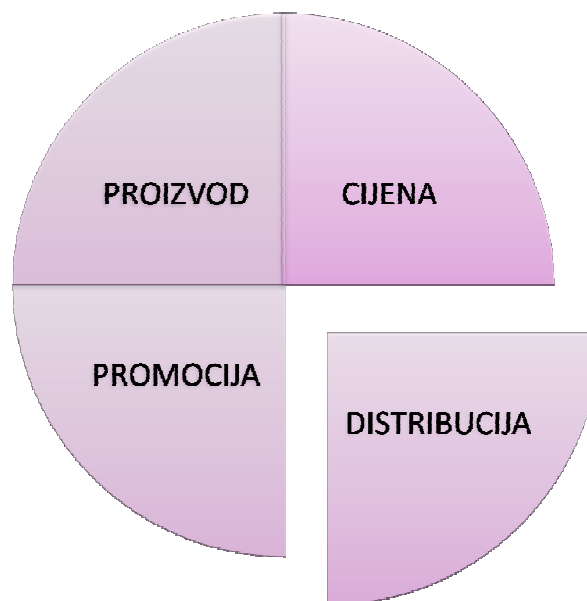
- Pojam „kanal distribucije“ danas se može zamijeniti s pojmom „kanal marketinga“.
- Kanalima distribucije ili marketinškim kanalima smatra se danas skup međusobno ovisnih organizacija uključenih u proces, koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživim za korištenje ili potrošnju.
- Marketinški kanali, odnosno distribucijski kanali, su sve one organizacije koje proizvod mora proći između svoje proizvodnje i potrošnje.
- U sustavu marketinškoga kanala kao takve organizacije najčešće se, kod tzv. potrošačkih marketinških kanala, navode: proizvođač, veletrgovac, preprodavatelj, maloprodavač. Za razliku od njih, kod tzv. poslovnih marketinških kanala navode se: proizvođač, predstavnik ili prodajna podružnica proizvođača, poslovni distributer i poslovni klijent.



softconsulting

Prodaja ≠ distribucija

- Prodaja je skup aktivnosti kojima se proizvod nudi na tržištu krajnje ili poslovne potrošnje i razmjenjuje za novac s ciljem ostvarenja profita.
- Distribucija je funkcija koju povezujemo s izborom kanala prodaje i dostave proizvoda od proizvođača do mjesta konačne potrošnje, odnosno potrošača.



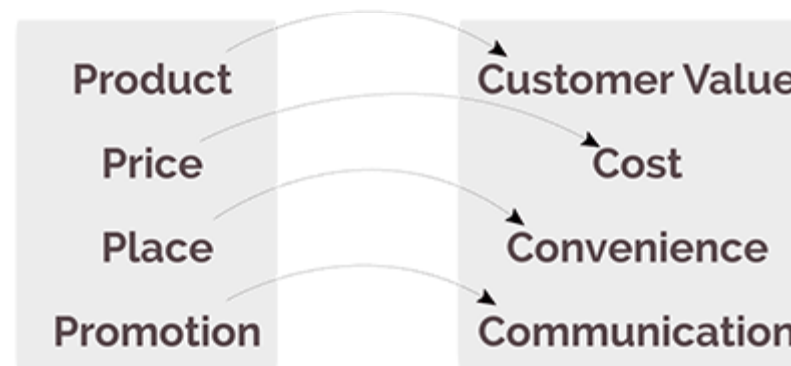
Suvremeni kanali distribucije

- Poslovanje u digitalnom dobu → uklanjanje posrednika iz distribucijskog kanala korištenjem interneta i drugih izravnih kanala
- Elektronička trgovina (e-trgovina)
 - proces prodaje i kupnje koji podržavaju različita elektronička sredstva

Prodajni i marketinški kanali					
Partneri	Direktna prodaja	Tele-kanali	E-kanali	Agenti	Oglasi i promocija

Zaključak

4Ps to 4Cs



Izvor

- <http://www.bestpractice.hr/clanci>
- <http://www.suvremena.hr/27246.aspx>

Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- 061/897-262
- www.savjetnik.ba