



Sveži primeri uspešnega marketinga

Preoblikovanje prodaje in marketinga – praktični napotki v sedanjih razmerah

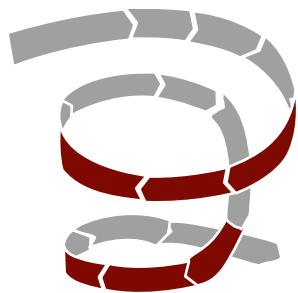
Matjaž Grm

Ljubljana, 31. Marec 2009

ATKEARNEY

Trenutna ekonomska kriza zahteva odzivnost na potencialne rizike, da bi lahko ujeli nove priložnosti

Kriza v finančnem sektorju



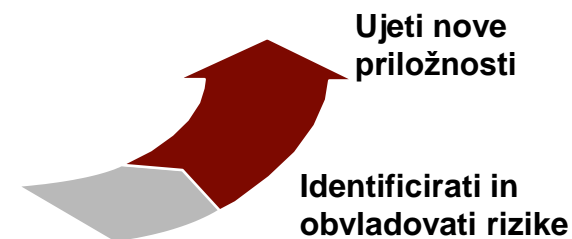
- Kapitalski trgi so dobesedno zamrznili
- Posledica so ozka grla v financiranju zaradi nezaupanja med finančnimi inštitucijami
- Nacionalne vlade "podržavljajo" bančni sektor
- Velikost in trajanje krize sta še vedno nepredvidljiva

Vpliv na ostale industrije



- Dramatične posledice so zajele "realno" ekonomijo
- Stopnja vpliva krize se razlikuje med industrijami/regijami
- Omejeni finančni viri celo za zelo dobro stoječa podjetja
- Multiplikatorski učinki skozi celotno dobavno verigo
- Zelo verjetno bo krizno dno doseženo nekje med prehodom leta 2009 v 2010

Obvladovanje krizne situacije



- Porabljen čas za prilagoditev podjetja na krizo bo zaznamovalo stopnjo uspešnosti
- Korporativna agilnost je ključna za uspešno obvladovanje rizikov
- Takojšnje ukrepanje je nujno ob hkratnem pravilnem prepoznavanju rizikov
- Pametna podjetja lahko v taki situaciji ujamejo edinstvene priložnosti
- Podjetja s pametnimi, hitrimi in spretnimi ukrepi bodo iz krize izšla kot zmagovalci

Vprašanja s katerimi se ob nastanku krize soočajo poslovodstva

Po razpadu trgov in poslovanja...
Kaj sedaj ?

Kljub finančni globalni krizi
moramo še vedno skrbeti za potek poslov.

Kje naj začnemo, kaj naj najprej storimo ?

Iskati priložnosti za rast in izboljšave ?
Znižati stroške in povečati učinkovitost ?
Preoblikovanje organizacije ?

Kako preživeti ekonomsko nevihto – 12 splošnih priporočil, ki jih daje A.T. Kearney podjetjem in upravam po celem svetu

Prodajna učinkovitost

1 Pameten pristop do marketinških stroškov in aktivnosti

2 Odmik od klasičnih pravil postavljanja cen

3 Kreativnost v interakcijah s strankami

4 Kontrola nad produktno kompleksnostjo

5 Selektivni razvojni projekti brez vpliva na inovativnost

Obvladovanje stroškov

6 Zniževanje direktnih materialnih stroškov

7 Kleščenje porabe in zmanjševanje indirektnih stroškov

8 Reengineering proizvodnih procesov

9 Striktno zmanjševanje administrativnih stroškov

10 Razbremenitev vezanih sredstev v obratnem kapitalu

Preoblikovanje

11 Preoblikovanje in uskladitev organizacijske strukture

12 Selektivne akvizicije in združevanja

Odločanje

Pametno
Spretno
Hitro

Ukrepi za “rast in izboljšave” za slovenska podjetja ob trenutnih kriznih razmerah niso vedno v prvem planu

Pet kratkoročnih ukrepov za izboljšavo trženjske učinkovitosti

1

Pameten pristop do marketinških stroškov in aktivnosti

- Analiza trženjskega proračuna skozi prizmo cene in učinkov
- Bolj usklajeno delovanje z agencijami – razumevanje šibkih točk medsebojnega procesa
- Izboljšanje učinkovitosti produkcijskih stroškov vseh komunikacijskih orodjih

2

Odmik od klasičnih pravil postavljanja cen

- Postavljanje novih metodologij za politiko cen (sistem neto dosežene cene)
- Enostavni in strukturirani sistemi lestvic popustov, ki dvigujejo končno doseženo ceno
- Jasna strategija in kontrola nad procesom diskontiranja cen

3

Kreativnost v interakcijah s strankami

- Usmeritev na najbolj donosne segmente, velike in dobičkonosne kupce, višja stopnja servisiranja
- Izboljšanje izkoristka prodajne ekipe in njihove učinkovitosti
- Uvajanje novih organizacijskih struktur za bolj učinkovito interakcijo in odnose z odjemalci

4

Kontrola nad produktno kompleksnostjo

- Optimizacija (zmanjševanje) produktnega portfelja glede na potrebo trga
- Transparentna spremljava prihodkovnih in stroškovnih učinkov kompleksnosti
- Poglobljen vpogled v celotno dobavno verigo vrednosti

5

Selektivni razvojni projekti brez vpliva na inovativnost

- Podjetja z visoko stopnjo inovativnosti dosegajo 70% višje dobičke v primerjavi s podjetji brez inovativnega naboja
- Preusmeritev in racionalizacija razvojnih projektov na bistvene projekte, ki vzdržujejo konkurenčno prednost v izdelkih in tehnologijah

Zmanjševanje marketinških stroškov je najpogosteje najlažji stroškovni ukrep, zato je velikokrat nepremišljen

Pametno zniževanje marketinških stroškov na 3 področjih

1

Pameten pristop do marketinških stroškov in aktivnosti

- **Analiza trženjskega proračuna**
 - Odločanje za promocijski splet po principu cena-učinek
 - Odločanje na osnovi dejstev in ne “mehkih dejavnikov”
 - Investicija v promocijske aktivnosti, ki hitreje prinesejo prodajni rezultat

2

Odmik od klasičnih pravili postavljanja cen

- **Bolj usklajeno delovanje z agencijami**
 - Razumevanje procesa kreiranja in realizacije dobre marketinške kampanje
 - Ob izboljšavi vseh slabosti obstoječega procesa lahko z manjšimi sredstvi izboljšamo rezultate dela z agencijo

3

Kreativnost v interakcijah s strankami

- **Izboljšanje učinkovitosti produkcijskih stroškov**
 - Transparentnost stroškov komercialne produkcije komunikacijskih orodij omogoča učinkovito razporeditev naročil za izdelavo
 - Izboljšana pogajalsko moč naročnikov proti agencijam

4

Kontrola nad produktno kompleksnostjo

5

Selektivni razvojni projekti brez vpliva na inovativnost

Spremenjen način postavljanja cen omogoča doseganje boljše dobičkonosnosti z enostavnimi koraki

Ključne komponente pri razumevanju procesa postavljanja cen

1

Pameten pristop do marketinških stroškov in aktivnosti

- **Analiza neto doseženih cen**
 - Prepoznavanje procesa postavljanja cen in različnih vplivnih dejavnikov
 - Analiza neto realizirane cene po metodi padajočega slapu
 - Analiza po produktnih skupinah in kupcih

2

Odmik od klasičnih pravili postavljanja cen

- **Prenovljena struktura politike popustov (naknadni popusti)**
 - Razumevanje vseh spremljajočih neposrednih stroškov (logistika, transport, vzorci, testiranja, sejmi)
 - Spremenjen način poročanja stroškov skozi spremenjeno produktno ponudbo (spremenjeni vezani produktni dodatki, dodaten servis,..)

3

Kreativnost v interakcijah s strankami

- **Spremenjen način politike avtorizacije popustov z močnejšo kontrolo**

4

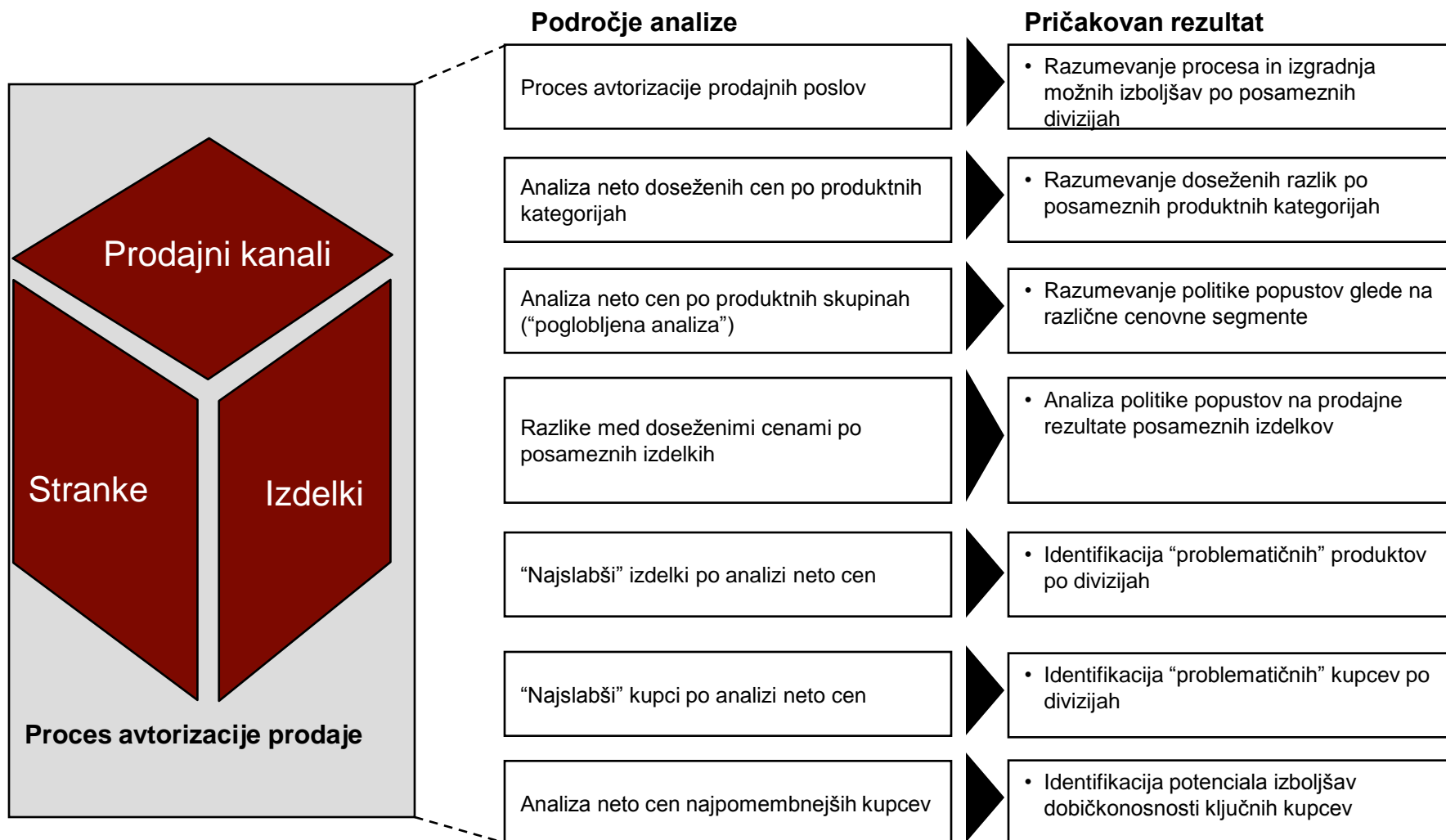
Kontrola nad produktno kompleksnostjo

- Stimulacija za dobičkonosnost in ne nujno za obseg prodaje
- Alternativni modeli postavljanja cen glede na način obračuna (pred/po transakciji)

5

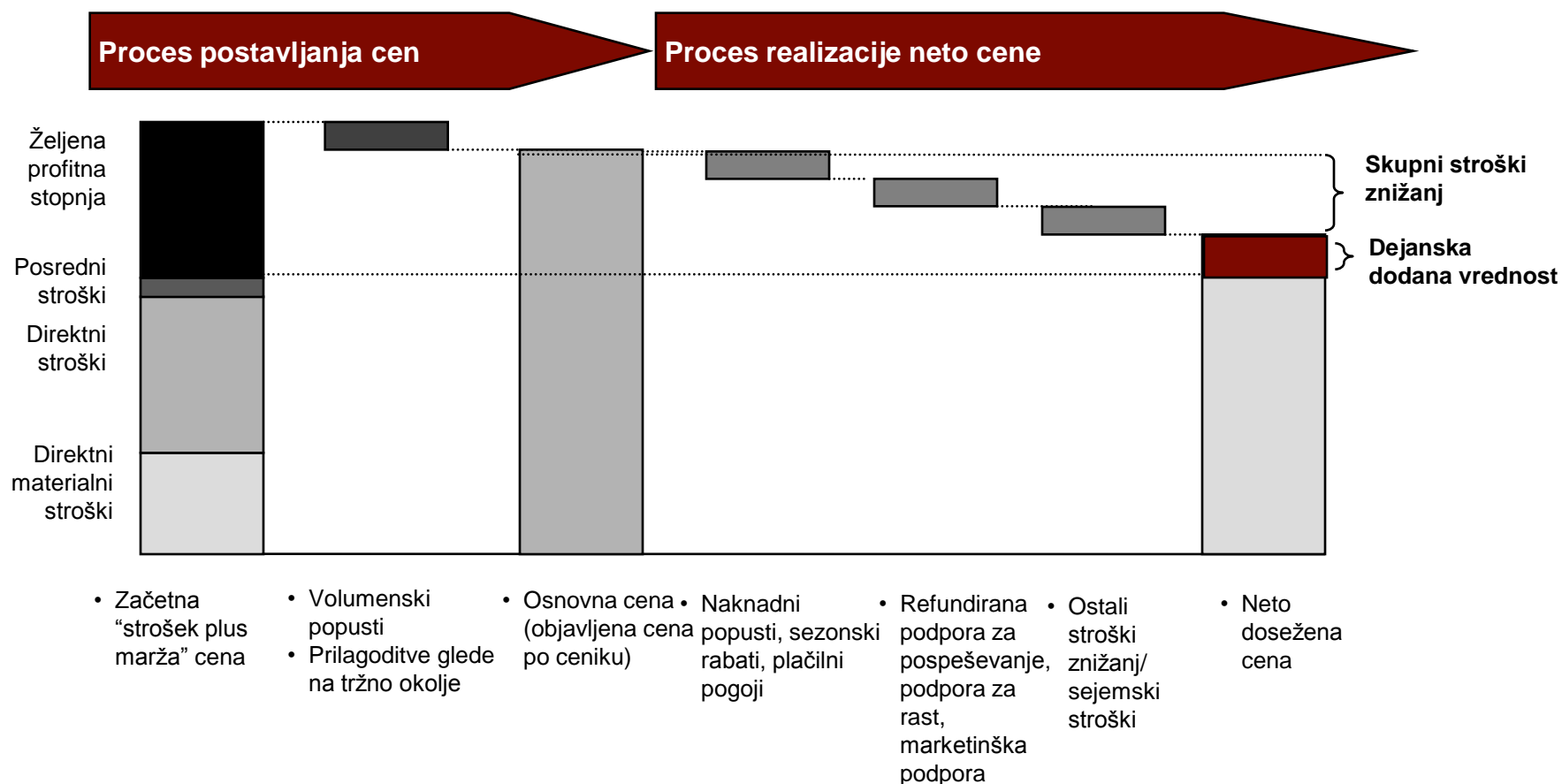
Selektivni razvojni projekti brez vpliva na inovativnost

Za lažje razumevanje problemov pri redefiniciji cen si pomagamo z analizo neto doseženih cen za višje doseganje dobičkonosnosti



Sistem neto dosežene cene analizira dejansko dodano vrednost po odbitku vseh popustov in stroškov po fakturirani vrednosti

Postavljanje cen in realizirana neto cena



Učinkovitost prodajne ekipe in odnosi z strankami so v danih razmerah ključ do uspešnosti poslovanja

Ključne kategorije pri obvladovanju prodajnih pristopov

1

Pameten pristop do marketinških stroškov in aktivnosti

2

Odmik od klasičnih pravil postavljanja cen

3

Kreativnost v interakcijah s strankami

4

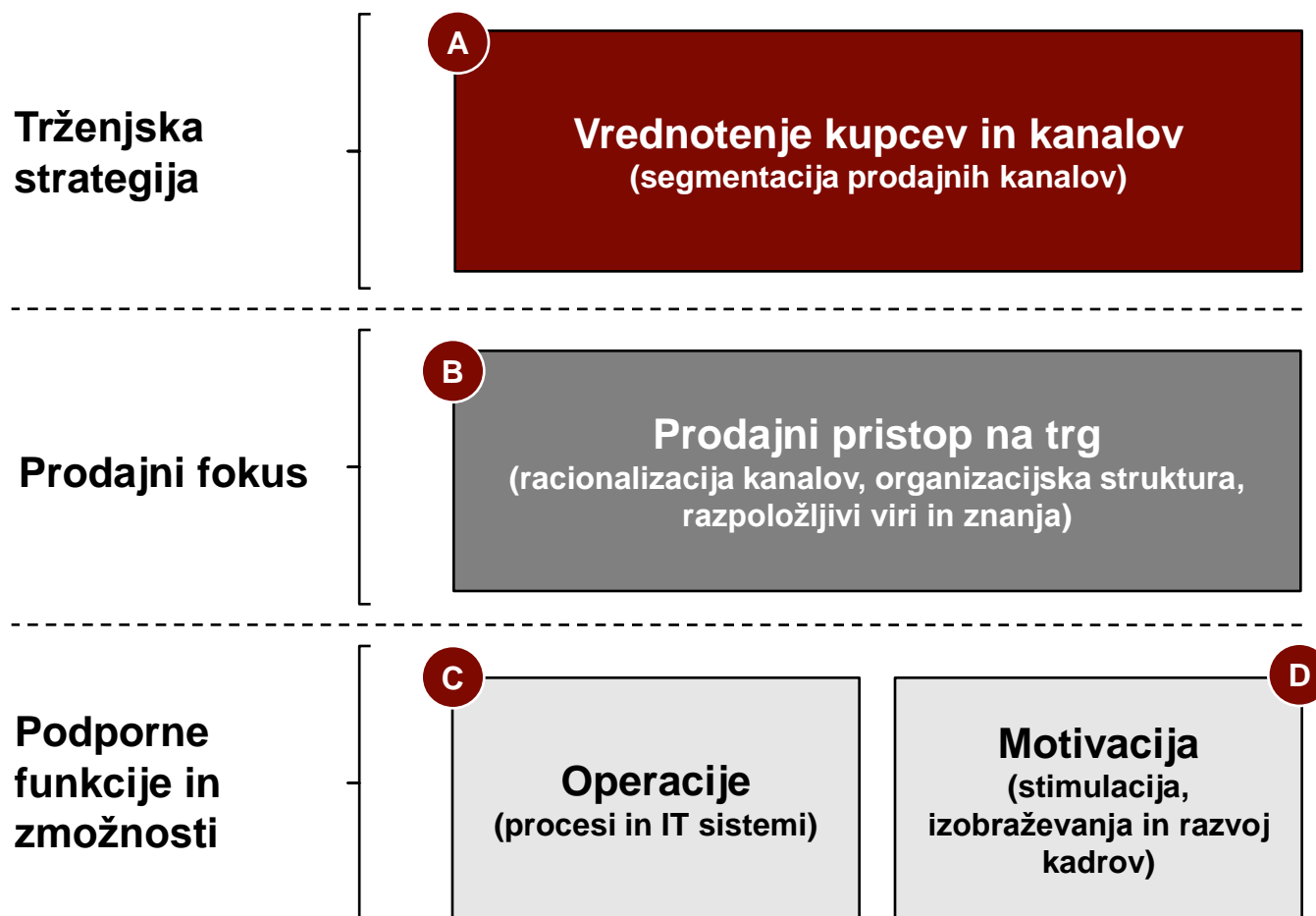
Kontrola nad produktno kompleksnostjo

5

Selektivni razvojni projekti brez vpliva na inovativnost

- **Segmentacija kupcev in prodajnih regij**
 - Usmeritev na najbolj donosne segmente, velike in dobičkonosne kupce
 - Višja stopnja servisiranja in vzdrževanje odnosov
 - Postavitev “kupčevih advokatov” za ključne kupce
- **Racionalizacija prodajnih kanalov**
- **Učinkovitost prodajne ekipe**
 - Pravilno dimenzioniranje obsega prodajne kupce glede na pomembnost segmentov
 - Izboljšanje izkoristka časa prodajne ekipe za neposredno prodajo
- **Uvajanje novih organizacijskih struktur**
 - Bolj učinkovita interakcija in odnosi s kupci
 - Ustvarjanje konsistentnega in homogenega prodajnega pristopa
 - Močni podporni procesi podporne pisarne v izogib “prodajnim motnjam”
 - Močna podpora z IT sistemom, ki omogoča večjo integralnost in mobilnost

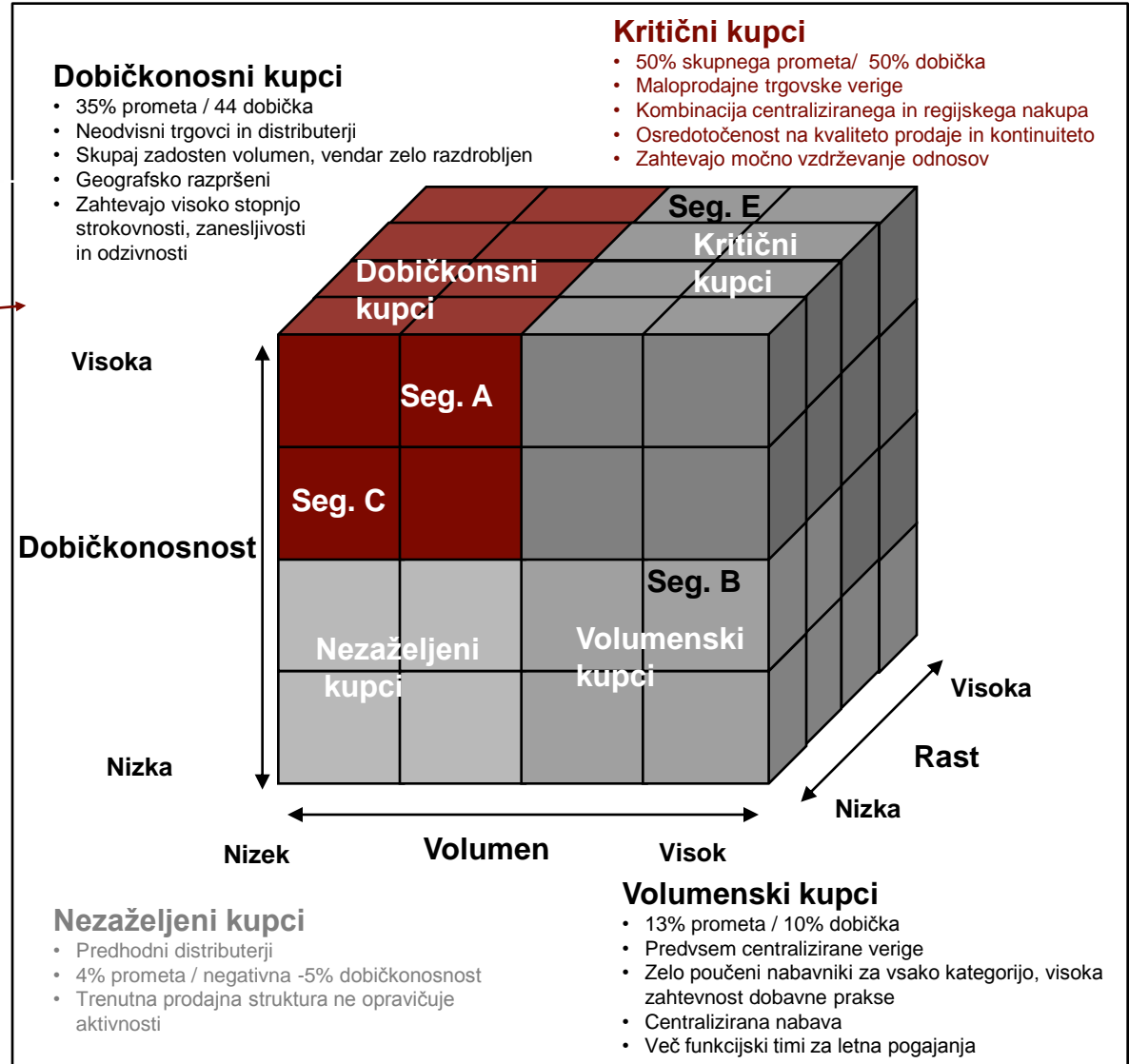
Ko govorimo o prodajno-trženjski učinkovitosti posameznega podjetja, naslavljamo 4 ključne kategorije



A Segmentacija kupcev je v novih razmerah ključ za usmeritev prodajnega fokusa in aktivnosti

Ključni kriteriji

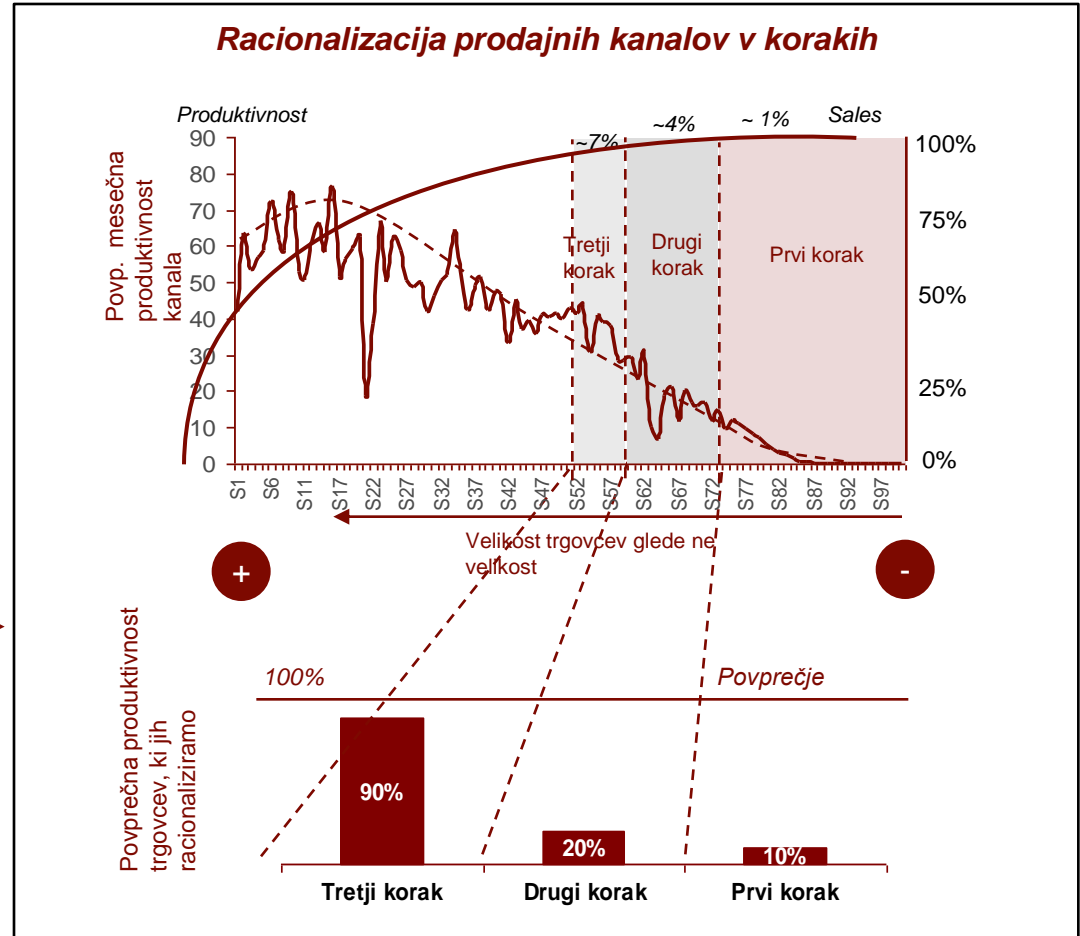
- Segmentacija kupcev glede na obseg prodaje, dobičkonosnost in potencial rasti
- Razporeditev promocijskih proračunov glede na dodano vrednost
- Prilagoditev vrednostne predispozicije potrebam posameznih mikro segmentov
 - Obseg prodajne ekipe
 - Podpora kanalom
 - Marketinške aktivnosti
- Prilagoditev strategije odnosov s kupci



B Racionalizacija je ključ do prodajne učinkovitosti, upravljanje geografske pokritosti in poslovnih rizikov sta pri tem kritični prvini

Ključni kriteriji

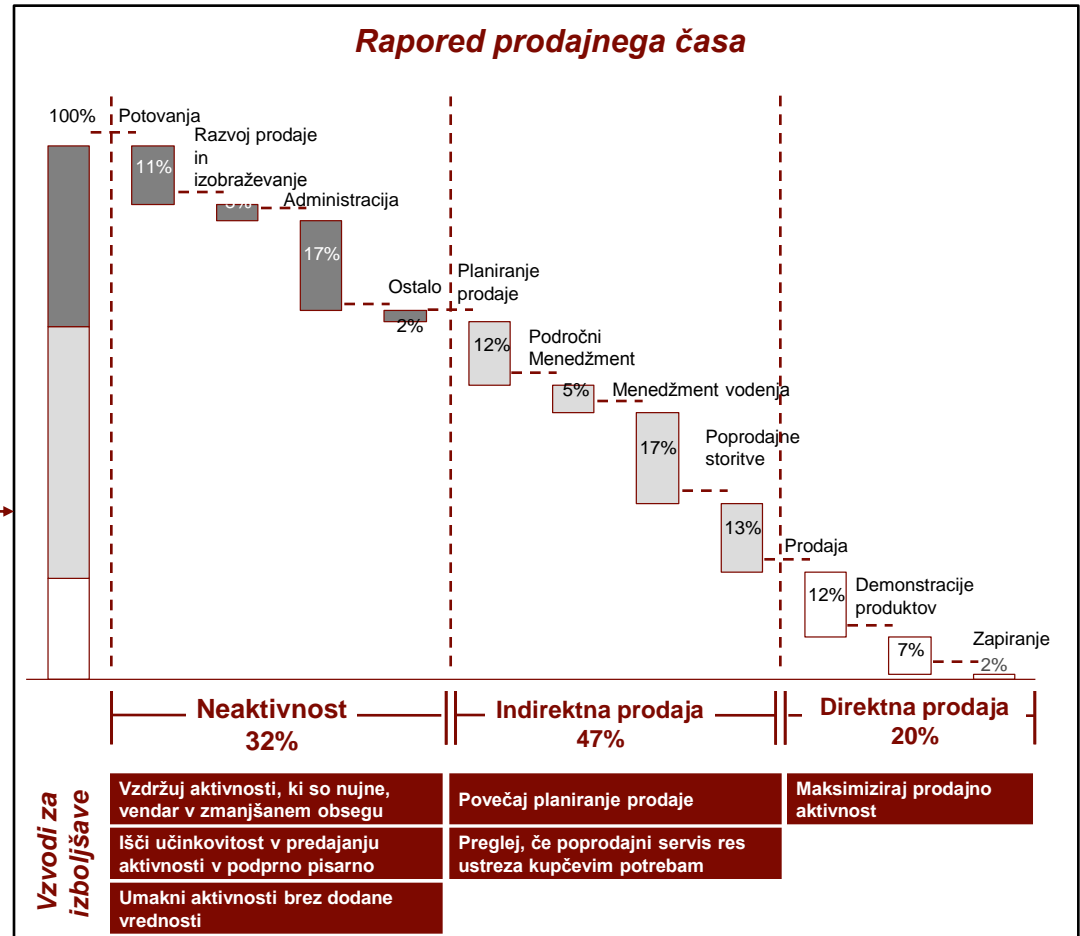
- Identifikacija neučinkovitih prodajnih mest/kupcev
- Ovrednotenje prihodkovnih in stroškovnih vplivov racionalizacije in ovrednotenje alternativ za obvladovanje rizikov
- Racionalizacija prodajne mreže s ciljem konsolidacije prodajnega kanala, vertikalizacije in učinkovitosti
- Pregled zapolnjenosti prodajne mreže po območjih po racionalizaciji trgovske mreže



B Prodajni pristop na trgu mora zagotoviti pravo organizacijo, razpoložljive vire in znanje za optimizacijo prodaje

Ključni kriteriji

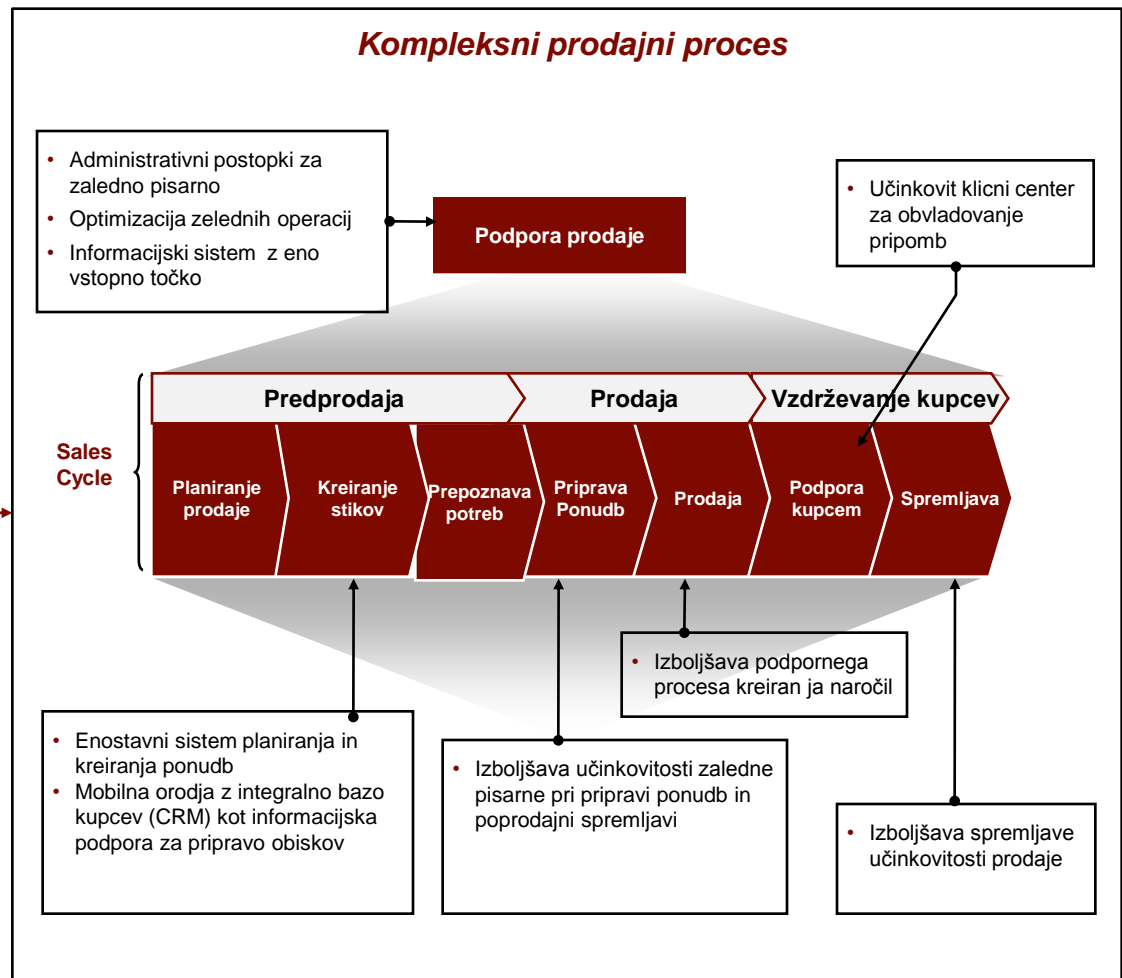
- Uskladitev prodajnega časa glede na velikost segmenta in zahteve strank
- Pregled in optimalna alokacija najboljšega znanja in spretnosti znotraj organizacije
- **Izboljšava količine in kvalitete neposrednega časa z strankami**
- Uskladitev razpoložljivih virov z vrednostjo kanala/strank



Učinkoviti prodajni procesi in orodja za vodenje odnosov s strankami omogočajo prodajni ekipi povečevanje neposrednega prodajnega časa za vzdrževanje kupcev

Ključni kriteriji

- Omogočiti konsistentnost in homogenost prodajnih procesov
- Implementacija učinkovite zaledne prodajne pisarne
 - Omogoča učinkovitost prodajne ekipe v neposredni prodaji
 - zmanjšanje “prodajnih motenj” zaradi administrativnih, neproduktivnih aktivnosti v prodajnem ciklu
- Uravnani IT sistemi in orodja za integralno in mobilno pomoč terenski ekipi o ključnih informacijah o kupcih



D Stimulacijsko nagrajevanje in razvoj karier morata biti revitalizirana, ker predstavljata ključno motivacijsko osnovo aktivnosti prodajnega osebja

Ključni kriteriji

- Izdelava močnega programa nagrajevanja in stimulacije, ki podpira doseganje prodajnih ciljev s ponudbo zgornjega ranga plačil za najboljše prodajalce
- Določitev jasnih prodajnih ciljev in prilagoditev prodajnih treningov
- Okrepitev “coaching-a” s strani srednjega poslovodstva
- Definicija in implementacija kariernih poti in ciljev
- Omogočena pravilnost in transparentnost stimulacijskih programov

| <i>Analiza nagrajevanja in bonitet</i> | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|
| Ključni vzvodi | Opis | Akcije | Povečanje prihodkov (pilot testing) |
| Delitev nagrade | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečati variabilni del nagrajevanja | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečanje variabilnega dela nagrade glede na celoten znesek (priporočilo ~30% splošna prodaja izdelkov/storitev in ~50% za specializirano prodajo) ■ Denarne in nedenarne nagrade (priporočilo: 35% denarne in 15% nedenarne za prodajnike specialiste) | 18% |
| Način izplačila | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečati utež prihodkov na stimulacijski formuli za povečanje prodajne učinkovitosti prodajalcev | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečati utež prodajnih prihodkov v celotni formuli (priporočilo: ~do 50% - 60%) | 12-14% |
| Segmentacija plačila stimulacije | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečati stimulacije za najboljše igralce | <ul style="list-style-type: none"> ■ Povečati zgornjo mejo preseganja prodajnega plana za najboljše prodajalce (priporočilo: ~ rang med 200% do 500%) | 15% |
| Denarne ali nedenarne nagrade | <ul style="list-style-type: none"> ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ ... | ... |

Kompleksnost ponudbe izdelkov je v nastalih razmerah velika ovira za učinkovitost, tako stroškovno kot prodajno

Ključne vidiki odločanja o zmanjšanju izdelčne kompleksnosti

1

Pameten pristop do
marketinških stroškov
in aktivnosti

2

Odmik od klasičnih
pravili postavljanja cen

3

Kreativnost v
interakcijah s strankami

4

**Kontrola nad produktno
kompleksnostjo**

5

Selektivni razvojni
projekti (brez vpliva na
inovativnost)

- **ABC optimizacija (zmanjševanje kompleksnosti) produktnega portfelja**
 - Kriterij dobičkonosnosti in obsega prodaje
 - Strateška analiza nujnosti s prodajnega, tržnega, finančnega in proizvodnega vidika
- **Transparentna spremljava kompleksnosti**
 - Segmentacija ABC za prihodkovni del (obseg prodaje in dobičkonosnost)
 - Segmentacija XYZ za stroškovni del (število ponovitev)
- **Učinkovitost celotne dobavne verige**
 - Postavitev pravil za učinkovite procese in odločanje za vzdržne rezultate
 - Integriran pogled v celotno dobavno verigo (planiranje, proizvodnja, distribucija)
 - Učinkovita IT podpora za merjenje kazalcev uspešnosti

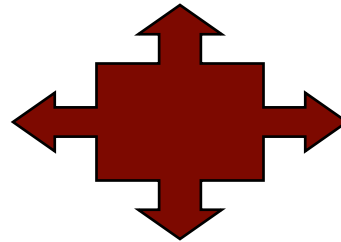
ABC optimizacija produktnega portfelja je pogojena z analizo obseg prodaje in dobičkonosnosti ter strateško analizo nujnosti

Prodajni vidik

- Ali je produkt nujno potreben za našo distribucijo in potrošnike?
- Bodo distributerji in potrošniki zadovoljni s substitutom ?
- Ali lahko produktu dvignemo ceno za doseganje dobičkonosnosti? Po kakšnih kriterijih ga bomo še vedno držali v produktni liniji ?

Finančni vidik

- Ali je produkt dobičkonosen?
- Ali lahko zmanjšamo vhodne stroške za dobičkonosnost produkta?
- Katera stopnja negativne dobičkonosnosti je še sprejemljiva in ob katerih pogojih?



Trženjski vidik

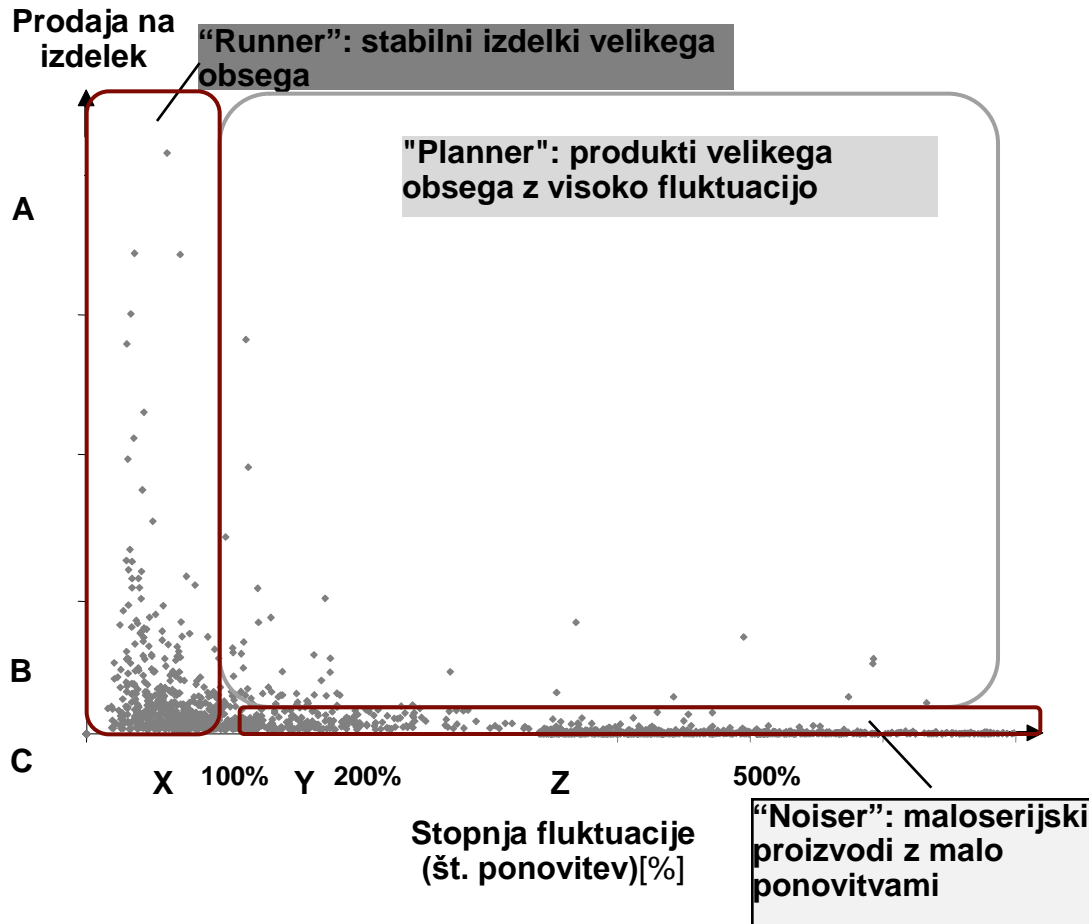
- Ali je izdelek potreben, da pokrije produktno kategorijo odjemalcev?
- Ali so vsi produkti ustrezni za dotično produktno skupino?
- Ali lahko zamenjamo dobičkonosen produkt za nedobičkonosnega?

Proizvodni vidik

- Ali lahko izločimo produkte, ki ne dosegajo minimalne stopnje proizvodnje serije?
- Ali lahko kompleksne produkte (posebni materiali, dolgi pripravljalni čas, visok izmet) nadomestimo z bolj učinkovitimi produkti?

ABC-XYZ segmentacija produktne linije je osnova za boljšo učinkovitost celotne dobavne verige

ABC-XYZ analysis



Segmenti

“Runner”

- Velikoserijska in stabilna prodaja
- Planiranje "avtomatsko" glede na zgodovino
- ~2,000 SKUs

"Planner"

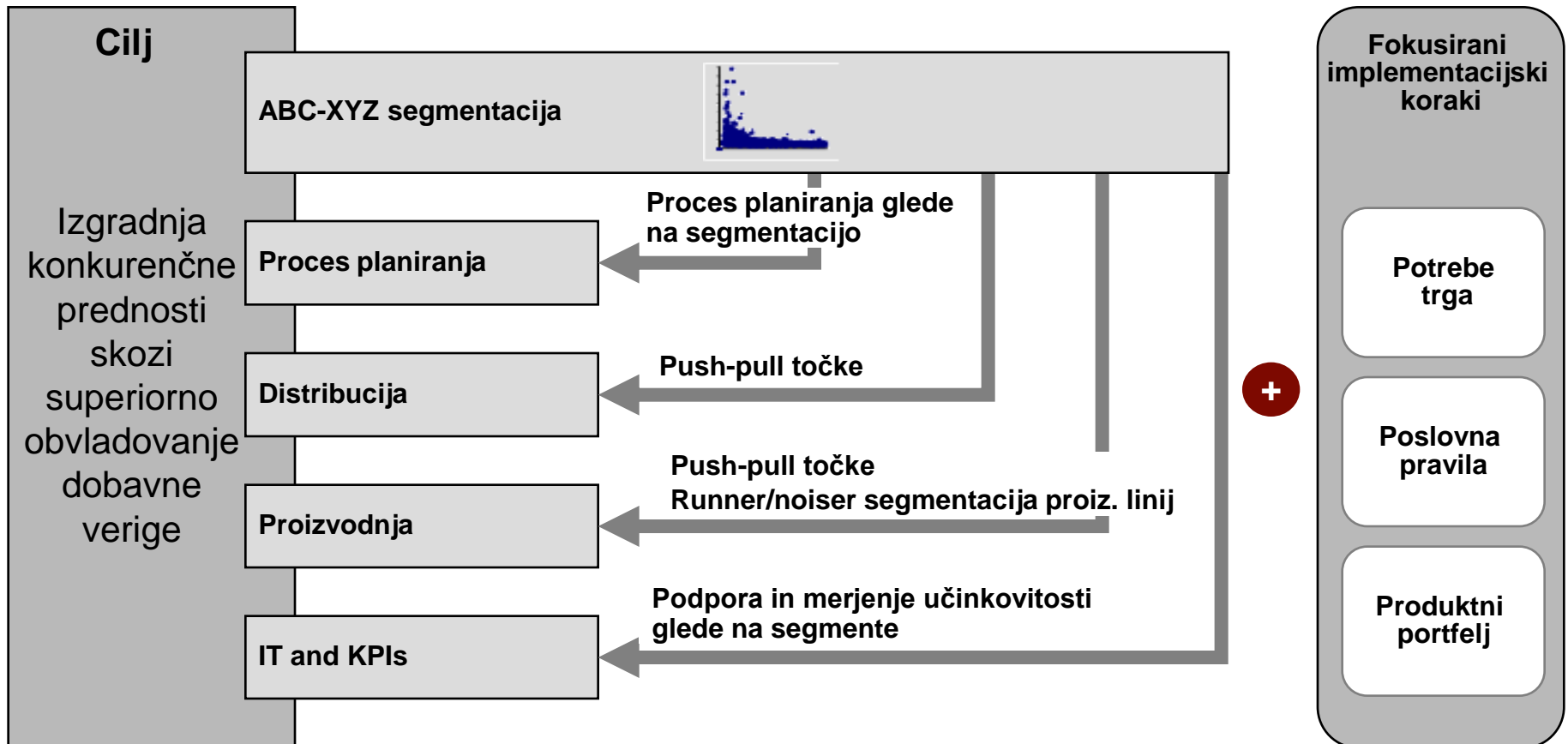
- Velikoserijski proizvodi z visoko fluktuacijo
- Planiranje glede na fiksna naročila
- ~500 SKUs

“Noiser”

- Maloserijska, naključna prodaja
- Združevanje in fokusiranje glede na zgodovinske podatke
- ~5,000 SKUs

Integrirani koncept dobavne verige aplicira produktno segmentacijo in manjšo kompleksnost skozi več dimenzij

Koncept procesov v integrirani dobavni verigi



Inovativnost je ključni faktor uspeha za dolgoročno rast podjetja, v novonastalih razmerah še toliko bolj

Fokus razvojnih dejavnosti je osnovan na sledečih predpostavkah

1

Pameten pristop do
marketinških stroškov
in aktivnosti

2

Odmik od klasičnih
pravili postavljanja cen

3

Kreativnost v
interakcijah s strankami

4

Kontrola nad produktno
kompleksnostjo

5

**Selektivni razvojni
projekti brez vpliva na
inovativnost**

■ Vzdrževanje inovativnosti

- Podjetja z visoko stopnjo inovativnosti dosegajo 70% boljšo donosnost od podjetij brez inovativnega naboja

■ Racionalizacija razvojnih projektov

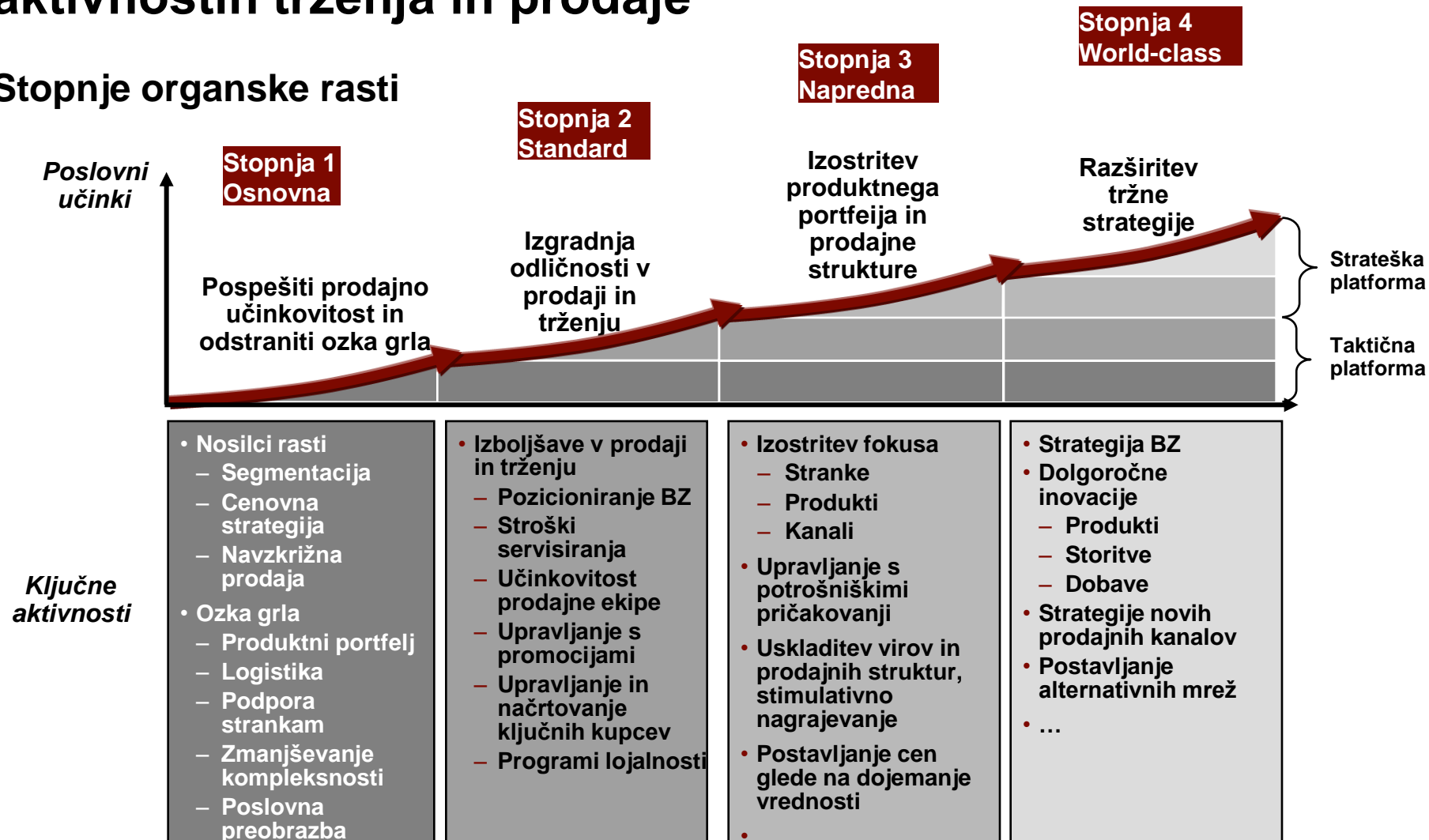
- Prioriteta razvojnim projektom, ki vzdržujejo konkurenčno prednost produktne linije in vodilne tehnologije
- Fokus samo na ključna kompetenčna področja poslovanja
- Razvojni projekti za zniževanje stroškov so sekundarnega pomena
- Strateška analiza nujnosti razvojnih projektov s prodajnega, tržnega, finančnega in proizvodnega vidika

■ Uporaba sodobnih razvojnih orodij

- Razvojni projekti izven ključne dejavnosti podjetja se prenašajo kompetenčnim partnerjem
- Sodelovanje razvojnih timov znotraj poslovne mreže s sodobnimi komunikacijskimi orodji

Odzivnost podjetij na krizne tržne razmere in usmerjenost v rast sta odvisni od že razvitih stopenj odličnosti podjetij v aktivnostih trženja in prodaje

Stopnje organske rasti



Slovenska podjetja v danih razmerah večinoma izvajajo ukrepe za zmanjševanje stroškov in premalo pozornosti posvečajo spremembam za učinkovitosti prodaje

- Porabljen čas za prilagoditev podjetja na krizo bo zaznamovalo stopnjo uspešnosti predvsem pri podjetjih, ki bodo povečala prodajno učinkovitost
- Korporativna agilnost je ključna za uspešno ohranjanje tržnih deležev in obvladovanje poslovnih rizikov
- Takojšne ukrepanje je nujno ob hkratnem pravilnem napovedovanju gibanja trgov in prepoznavanju rizikov
- Pametna podjetja lahko v taki situaciji ujamejo edinstvene priložnosti za naglo rast po prenehanju krize
- Podjetja z pametnimi, hitrimi in spretnimi ukrepi bodo iz krize izšla kot zmagovalci