



## Marketing odnosa na poslovnom tržištu

Mirjana Gligorijević

**Rezime:** Kako tržište postaje konkurentski zahtevnije kompanije su suočene sa potrebom promene svog marketinškog pristupa. Transakcioni marketinški pristup je zamenjen marketingom odnosa, u cilju povećanja tržišnog učešća, kroz uspostavljanje odnosa sa najvažnijim kupcima, tj. kroz implementaciju koncepta upravljanja ključnim kupcima. U ovom radu će biti predstavljen koncept upravljanja ključnim kupcima. U poslednjem delu rada, poseban osvrt će biti učinjen na efekte implementacije koncepta upravljanja ključnim u smislu potencijalnih prednosti i nedostataka.

**Ključne reči:** marketing odnosa, upravljanje ključnim kupcima, ključni kupci

### 1. IZAZOVI SAVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Savremeno poslovno okruženje se brzo menja, sve kompleksnije i turbulentnije. U prvoj deceniji dvadeset prvog veka neke od vodećih evropskih privreda stagniraju, zajedno s Japanom, a pokretači rasta su, s jedne strane SAD, koje imaju vodeću poziciju u proizvodnji računara i računarske opreme, računarskih programa i usluga u doba Internet revolucije, i s druge strane Kina i Indija koje postižu dvocifrenu stopu rasta i postaju globalni predvodnici u uslugama i proizvodnji.

Današnje poslovno okruženje se radikalno promenilo i to kao rezultat delovanja velikih i često međupovezanih društvenih faktora koji su doveli do novih pravila ponašanja subjekata na tržištu, novih mogućnosti i novih izazova. Ti faktori su (Kotler P., Keller K.L., 2009, str. 55-56.):

- Elektronska revolucija – stvorila je novo doba informatike koje omogućava bolje usklađivanje nivoa proizvodnje, ciljanu komunikaciju, formiranje elektronskih kanala distribucije i prikladnije formiranje cena,
- Globalizacija – koja je nastala kao posledica tehnološkog napretka u transportu i komunikacijama i olakšala preduzećima poslovanje u drugim zemljama, a potrošačima kupovinu proizvoda i usluga iz drugih zemalja,
- Deregulacija brojnih privrednih grana radi kreiranja većih konkurentskih i razvojnih mogućnosti,
- Privatizacija brojnih tradicionalno javnih kompanija radi povećanja njihove efikasnosti,
- Intenziviranje domaće i strane konkurencije,
- Konvergencija privrednih grana kao posledica sagledavanja novih mogućnosti u približavanju, tj. preklapanju dve ili više grana,
- Rastuća rezistentnost potrošača na marketing aktivnosti i oglašavanje,
- Transformacija maloprodaje i rastuća konkurencija između malih i velikih maloprodavaca, klasične i kataloške prodaje, prodaje putem pošte i elektronske trgovine, te prodavaca koji prodaju iskustvo a ne asortiman,
- Eliminisanje posredovanja putem onlineposlovanja i dodavanje online usluga postojećoj ponudi.

Ovi društveni faktori doveli su do mnogih mogućnosti za potrošače i preduzeća. Potrošači danas imaju značajno veću pregovaračku moć, mogućnost izbora proizvoda i usluga, količinu informacija kojom raspolažu, raspoloživost proizvoda i interaktivnost u naručivanju i dostavljanju proizvoda, mogućnost poređenja informacija o proizvodima i uslugama i snagu uticaja na javno mišljenje putem socijalnih mreža. Ovi faktori kreiraju nove mogućnosti i izazove za preduzeća, preko svih elemenata ponude preduzeća (proizvoda, cene, marketinških komunikacija i distribucije) i značajno su uticali na traženje novih načina za postizanje tržišne izuzetnosti.

## 2. TRANSAKCIONI VERSUS MARKETING ODNOSA

Međuzavisnost i povezanost kupaca i prodavaca, i kompleksnost proizvoda su jedinstveni aspekti poslovnog marketinga.<sup>1</sup> Kompleksnost proizvoda se definiše u kontekstu proizvoda kao skupa odnosa - ekonomskih, tehničkih i personalnih između kupca i prodavca. Strategije u poslovnom marketingu su obično usmerene na pojedine kupce ili relativno male agregacije poslovnih kupca, a ne ka "tipičnom" kupcu ili masovnom tržištu. Otuda fokus kod marketing strategija proizvodnih dobara nije na samom proizvodu ili tržištu, već na odnosima kupaca i prodavaca.

Novo strategijsko okruženje ima ključni uticaj na prirodu ponašanja poslovnog kupca, a glavni pokretači u tom strategijskom okruženju su globalna konkurencija, snižavanje troškova, bavljenje kvalitetom u najširem smislu, proces upravljanja i tražnja poslovnih kupca koja potiče od njihovih kupaca. "To je čitav jedan nov svet, nov način bavljenja biznisom koji zahteva nove načine angažovanja i uspostavljanja odnosa" (Webster, F. E., 1991, str. 22). Kupci zahtevaju potpunije reagovanje prodavca na njihove potrebe i u mnogim slučajevima (zbog obezbeđivanja kvaliteta, isporuka u pravo vreme, kao i konkurentnih cena) oslanjanju se na manji broj prodavca. Priroda odnosa kupaca i prodavaca postaje predmet strategijske analize i odlučivanja. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja postaje sve češći slučaj u sofisticiranim kupoprodajnim aranžmanima tipa JIT ("just in time") i sistem brzog ulaska u proizvodnju, planiranja i obrade narudžbina.

<sup>1</sup> Više o osobenostima poslovnog marketinga videti kod: Gligorijević M., *Poslovni marketing*, CID, Ekonomski fakulteta, Beograd, 2009, prva glava.

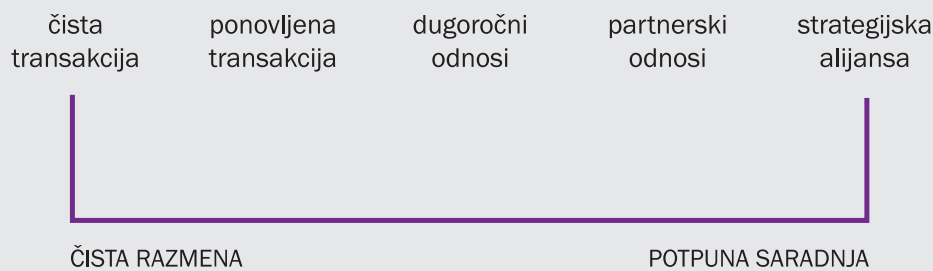
Između kupca i prodavca na poslovnom tržištu može postojati čitav spektar odnosa. Konkretni odnosi su pozicionirani na kontinuumu koji počinje od obične transakcije, preko statusa preferiranog dobavljača, dugoročnih odnosa, partnerstva do strategijske alijanse kao potpune saradnje (videti sliku 1). Osnovna kritika kratkoročnog transakcionog pristupa odnosi se na činjenicu da je neadekvatan za marketing proizvodnih dobara i usluga jer je za njih uspostavljanje dugoročnih odnosa ključno za uspeh. Čista transakcija se bazira na povremenoj razmeni bazičnog proizvoda po visoko konkurentnim tržišnim cenama. Pomeranjem tokom kontinuuma odnosi postaju bliži i više baziraju na saradnji. Potpuna saradnja uključuje procese gde se formiraju jake i obuhvatne društvene, ekonomske, tehničke, uslužne veze; sa tendencijom snižavanja ukupnih troškova i/ili povećanja vrednosti radi postizanja obostranih koristi (Hut, M. D. and T. W. Speh, 2010, str. 94.). Poznavanje osobenih karakteristika svake vrste odnosa kupca i prodavca predstavlja osnovu za razvoj efikasnih marketing strategija.

Čista transakcija je tip nabavke gde je kupovina striktno jednokratna posao, iako može doći i do ponovljenih kupovina visoko standardizovanih proizvodnih dobara. Proizvodi su savršeni supstituti i ne postoji rizik u smislu performansi proizvoda, i ne postoje troškovi prelaska sa jednog dobavljača na drugog. Cena je jedini faktor koji se razmatra. Odnosi između poslovnih kupca i prodavaca su protivnički, jedna strana želi najnižu cenu, druga najvišu. Pretpostavlja se da osim isporuke proizvodnog dobra i njegovog plaćanja, između kupaca i prodavaca ne postoje druge obaveze niti odnosi. Ponovljene kupovine, tj. transakcije, govore o uspešnom diferenciranju ponude i kreiranju preferencija i lojalnosti, a što predstavlja dobru polaznu osnovu za razvoj dugoročnijih odnosa. Problem može da nastane kada jedna od strana očekuje dugoročne odnose i čini ulaganja u njih, a drugoj strani je bliža situacija čiste transakcije.

Udaljavanje od čiste transakcije uključuje čitav niz manje ili više dugoročnih odnosa između poslovnih kupaca i prodavaca. Svaka strana je svesna uzajamne zavisnosti i teži maksimiranju dugoročnih koristi kao što su bolji kvalitet, sigurnija isporuka i niži ukupni troškovi. Obično se radi o proizvodima koji su kompleksni, često su razvijeni i prilagođeni sa pratećim uslugama da ispune očekivanja ođeredjenog kupca. Cena je značajna, ali ne koliko i kvalitet, raspoloživost i usluge. Svaka strana ulaže u razvoj i održavanje odnosa.

Partnerstvo poslovnih kupca i dobavljača je najpoznatija forma odnosa u poslovnom marketingu.

**SLIKA 1.** Spektar odnosa poslovnih kupca i prodavca



**IZVOR:** Webster, F. E. 1993. "The Changing Role of Marketing in the Corporation." *Journal of Marketing* October. str. 5

Karakteristična je za tržišta gde postoji nekoliko konkurenata i značajna cenovna i necenovna konkurencija. Kupci se mogu osloniti na različite dobavljače i menjati učešće pojedinih, u zavisnosti od njihovih performansi i cena. Ipak, prisutno je smanjivanje broja prodavca. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja je ekstremni slučaj dugoročnih odnosa, u kome se kupci obavezuju da u određenom vremenu ukupne potrebe zadovoljavaju samo putem jednog dobavljača. U slučaju partnerskih odnosa obe strane određuju međusobne odnose i obezbeđuju određeni stepen kontrole putem tržišnih faktora.

Karakteristike dugoročnih partnerskih odnosa kupca i dobavljača su: ranije uključivanje kupaca u oblikovanje proizvoda, značajnija razmena strateških informacija, direktno vezivanje proizvodnih operacija putem JIT isporuka, automatizovano naručivanje, elektronska razmena podataka i veze između različitih nivoa organizacije uključujući i top menadžment. Programi upravljanja kvalitetom u obe organizacije moraju biti pažljivo integrisani. Dugoročni odnosi saradnje izazivaju značajne troškove koji moraju biti opravdani poboljšanjem kvaliteta, nižim troškovima proizvoda, većom pouzdanošću i superiornim uslugama (Gligorijević M., 2009, str. 36).

Najviši vid poslovne saradnje kupca i prodavca predstavlja marketing odnosa. To je napor da se ustanove, održavaju i unapređuju odnosi sa potrošačima ali i drugim partnerima da bi se ostvarila dobit, tako da se ciljevi preduzeća ostvare. To se postiže obostranom razmenom i isporukom obećane vrednosti. Marketing odnosa predstavlja orijentaciju na partnerske odnose zasnovane na poverenju. Kreativni procesi prikupljanja informacija, učenja i inovacije su bazični u marketingu odnosa. Odnosi sa kupcima se grade satisfakcijom kreiranjem vrednosti. Akcenat je na uslugama i ukupnom kvalitetu, kao i stalnom kontaktu sa kupcima. Fokus je više na retenciji odnosno zadržavanju postojećih kupaca, nego na privlačenju novih kupaca.

Pretpostavka marketing odnosa jeste baza podataka postojećih i potencijalnih kupaca i izgradnja mreže odnosa među preduzećima. Krajnji rezultat marketinga odnosa jeste kreiranje jedinstvene aktive kupca tzv. marketing mreže. Etape u razvoju odnosa sa kupcima su: kupci koji su skloni, kupci koji prvi put kupuju, kupci koji ponavljaju kupovinu, klijenti, advokati i partneri. Fokus je na razmeni, učesnicima u procesu razmene, načinu komuniciranja između njih, broju kontakata i nivoa međuzavisnosti.

Na kraju kontinijuma odnosa između kupca i prodavca nalaze se strateške alijanse kao najkompleksniji i najtrajniji oblik odnosa, koji uključuje totalnu zavisnost poslovnih kupca od prodavca. Ovaj oblik saradnje može zahtevati stvaranje novog poslovnog entiteta, obično u formi zajedničkih ulaganja. Obično se radi o proizvodu, ili usluzi, koji je nov za obe strane. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja prerasta u stratešku alijansu kada obe strane uđu u dugoročne aranžmane na strateškoj osnovi. Najekstremniji slučaj jeste kada kupac kupi prodavca i kompletno inkorporira njegove operacije. Na kraju, odnosi između kupca i prodavca mogu se razlikovati po svom karakteru, kompleksnosti i trajnosti, ali generalno predstavljaju osobenost poslovnog marketinga. Naglasak je na razvoju obostrano zadovoljavajućih, profitabilnih, dugoročnih odnosa između poslovnih kupca i prodavca.

### 3. KONCEPT UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Razvoj koncepta upravljanje ključnim kupcima (UKK) se može pratiti od ranih sedamdesetih godina prošlog veka i nije ga moguće odvojeno posmatrati u odnosu na razvoj marketing odnosa i poslovnog marketinga. Na početku, praksa UKK je uglavnom bila povezivana sa menadžmentom prodaje. Devedesetih godina prošlog veka, fokus koncepta upravljanja ključnim

kupcima se pomerio sa transakcionog marketinga na marketing odnosa. Upravljanje ključnim kupcima je pristup koji su razvila preduzeća u cilju izgradnje portfolija lojalnih ključnih kupaca, kroz nuđenje proizvodno-uslužnih paketa oblikovanih prema njihovim individualnim potrebama (McDonald M., Millman T. and Rogers B., 1997, str.737-757).

U korišćenju samog termina postoje razlike. U SAD se koristi termin upravljanje nacionalnim kupcima, dok se u evropskoj literaturi više koristi termin upravljanje ključnim kupcima. Koriste se i termini marketing ključnih ili nacionalnih kupaca, koji su bazirani na marketinški orijentisanim definicijama UKK - targetiranje najvećih i najznačajnijih kupaca pružanjem specijalnog tretmana u oblastima marketinga, administriranja i usluživanja. Brojne definicije naglašavaju da je UKK proces – proces izgradnje i održavanja odnosa u dužem vremenskom periodu, koji obuhvata različite organizacione nivoe, funkcije i operativne jedinice, kako u preduzeću, tako i kod pažljivo izabranih kupaca, koji doprinose ostvarenju ciljeva u preduzeću, sada ili u budućnosti (Kempeners, A. M. and H. VanderHart, 1999, str. 310-327). Procesni pristup upravljanju ključnim kupcima je široko prihvaćen u literaturi.

U literaturi je prisutan i stariji, prodajni pristup upravljanju ključnim kupcima, prema kojem je upravljanje ključnim kupcima pristup vođenju i organizovanju prodajnih aktivnosti prema poslovnim kupcima koji su od ključnog značaja za preduzeće, radi povećanja prodaje. Međutim, taj pristup je prevaziđen. Danas, najvažnija komponenta upravljanja ključnim kupcima je upravo relacioni aspekt - građenje i održavanje odnosa između preduzeća dobavljača i kupca.

Evidentno je da su mnoga uspešna preduzeća migrirala od transakciono orijentisanih marketing strategija ka relaciono orijentisanim marketing strategijama – marketing odnosa. Razlog ovom pomaku leži u činjenici da su ta preduzeća shvatila da unapređeni odnosi sa njihovim kupcima, a posebno sa ključnim kupcima, osiguravaju viši nivo njihove lojalnosti, rast profitabilnosti i unapređenje konkurentnosti na tržištu. U tom smislu, preduzeća uvode principe marketinga odnosa u svoju politiku prema kupcima, da bi na osnovu povećane individualizacije poslovnih procesa obezbedili veću interakciju i njihovu integraciju u kreiranje vrednosti (Ivens, B. S. and C. Pardo, 2007, str. 470-482). Proces upravljanja ključnim kupcima počinje sa identifikovanjem atraktivnih klijenata, radi postizanja punih potencijala od dugoročnih odnosa sa njima. Implementacija strategije upravljanja ključnim kupcima podrazumeva angažovanost top

menadžmenta, zbog strategijskog karaktera procesa upravljanja ključnim kupcima. Efektivna implementacija koncepta podrazumeva razvoj kompetencija u trima ključnim oblastima (Millman, T. and K. Wilson, 1996, str. 7-17):

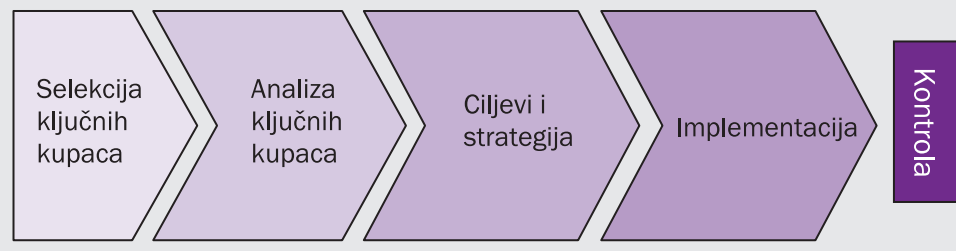
1. evaluacije strategijske važnosti kupaca u portfoliju sadašnjih i potencijalnih ključnih kupaca;
2. formulacije i implementacije strategije za svakog ključnog kupca koja je konzistentna sa marketing strategijom i poslovnim ciljevima;
3. alokacije resursa preduzeća na pojedinačne programe odnosa sa ključnim kupcima u skladu sa fazom razvoja odnosa.

Koncept upravljanja ključnim kupcima je sve popularniji i sve prisutniji u poslovnoj praksi preduzeća koja posluju na poslovnom tržištu. Osnovni uzroci i faktori koji su doveli do ovog trenda su (Cornell E., 2001, str.8): ekonomski trendovi, koji podrazumevaju sve izraženiju globalizaciju poslovanja i strategijski fokus na kupovinu kao izvor konkurentske prednosti; ključni kupci koji se sve lakše i jasnije razlikuju od ostalih kupaca; konkurencija, koja sve više ulaže u primenu ovog koncepta i utiče na svoje konkurente da reaguju na sličan način; prinos na investicije i činjenica da lideri u implementaciji ovih programa imaju ogroman rast prodaje i profitabilnosti u poslovanju sa ključnim kupcima; potvrđena vrednost za ključnog kupca tj. javno prezentovanje realizovanih koristi kupaca uključenih u programe upravljanja ključnim kupcima. Gosselin i Bawen ističu kao ključne pokretačke faktore razvoja upravljanja ključnim kupcima sledeće: globalizacija tržišta, visok nivo zrelosti i saturacije tržišta, visok stepen sofisticiranosti i snage potrošača, razvoj tehnologije i visok stepen tržišnog rizika i neizvesnosti (Gosselin D.P., Bauwen G.A., 2006, str. 376-385).

#### 4. PROCES UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Proces UKK počinje sa identifikovanjem atraktivnih klijenata, radi postizanja punih potencijala od dugoročnih odnosa sa njima. Efektivna evaluacija strategijske važnosti kupaca u portfoliju sadašnjih i potencijalnih ključnih kupaca predstavlja ključni korak. Kriterijumi za definisanje ključnih kupaca mogu se podeliti u dve glavne grupe – tzv. meki i tvrdi kriterijumi. Tvrdi kriterijumi su obim prodaje i profitabilnost klijenta, i zbog svoje jednostavnosti se često koriste, ali nisu dovoljni za određenje statusa ključnog

**SLIKA 2.** Proces upravljanja ključnim kupcima



kupca. Međi kriterijumi mogu biti kompatibilnost, poverenje, imidž klijenta, i drugi.

Drugi korak predstavlja analiza ključnog kupca. Reč je o analizi preferencija i potreba ključnog kupca, kako u pogledu proizvoda i usluga, tako u pogledu preferiranih oblika komuniciranja, sistema snabdevanja, organizacionih i tehnološke karakteristika kupca, istorije prethodnih odnosa sa kupcem (obim prodaje, struktura prodaje, dinamika prodaje, najčešće žalbe i sugestije, posebne porudžbine i sl.). Treći korak u procesu upravljanja ključnim kupcem je formulacija strategije za svakog ključnog kupca koja je konzistentna sa marketing strategijom i poslovnim ciljevima preduzeća. Potrebno je utvrditi koja je proizvodno-uslužna ponuda preduzeća adekvatna za ključnog kupca, u dugom i u kratkom roku. Analiza postojeće situacije na tržištu i predviđanje budućih kretanja mora biti u funkciji ispunjavanja prethodnog cilja.

Sledeći korak je implementacija, pre svega razvoj operativnih sposobnosti preduzeća neophodnih u realizaciji modela (razvoj adekvatne organizacione strukture, organizacionih procesa, informacionog sistema, obuka menadžera, i sl.), kao i alokacija resursa preduzeća na pojedinačne programe odnosa sa ključnim kupcima u skladu sa fazom razvoja odnosa (Ojasalo J., 2002, str. 269–276 i Millman T., Wilson K., 1996, str. 7-17).

Za efektivnu realizaciju koncepta neophodno je u organizaciji obezbediti sledeće pretpostavke (Millman T., Wilson K., 1999, str. 328-337.):

- marketinška orijentacija preduzeća i organizaciona kultura usmerena na potrebe potrošača i rešavanje njihovih problema (rešavanje problema potrošača pored prilagođavanja proizvoda i usluga i obezbeđivanja njihove dostupnosti treba da se odnosi na mogućnosti preduzeća da rešava probleme povezane sa proizvodnim procesom kupca, kao i potrebnim informacijama u cilju održavanja i unapređenja njegove strategijske pozicije);
- posvećenost i aktivna participacija top menadžmenta (istraživanja su pokazala da je efektivna implementacija modela od strane zaposlenih

moguća samo ukoliko top menadžment veruje u uspeh i značaj modela i aktivno se uključuje u pojedine faze procesa);

- visoka proizvodna, procesna i kadrovska osposobljenost preduzeća, neophodna za implementaciju koncepta;
- organizaciona kultura koja se bazira na saradnji i timskom radu;
- visok stepen fleksibilnosti organizacije.

Navedene pretpostavke obezbeđuju minimiziranje najčešćih nedostataka koncepta upravljanja ključnim kupcima i problema koji se dešavaju u implementaciji, što je tema dela koji sledi.

## 5. PREDNOSTI I NEDOSTACI UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Preduzeća svuda u svetu shvataju da su kupci kritična imovina firme, tj. imovina firme od kritičnog značaja za rast i razvoj poslovanja. Uprkos rastućem značaju kontrole troškova i efektivnog investiranja, zadržavanje kupaca i osiguravanje lojalnosti ulaze u fokus odlučivanja na najvišim korporativnim nivoima. U oblasti upravljanja ključnim kupcima ovaj fokus dolazi do najvećeg izražaja. Iako je ukupna baza kupaca važna za ostvarivanje prihoda preduzeća, ključni kupci uključuju poslovne kupce čije su sadašnje i buduće kupovine proizvoda i usluga preduzeća toliko velike da mogu odlučujući uticati na nivoe i strukturu prihoda, investicija i troškova preduzeća, a time na dugoročnu profitabilnost i stabilnost poslovanja preduzeća. Kao takvi, oni zahtevaju posebnu pažnju. Upravljanje ključnim kupcima je moguć i koristan pristup upravljanja odnosima sa značajnim kupcima ukoliko je obostrano koristan i za preduzeće i za njegove ključne kupce.

Upravljanje ključnim kupcima obezbeđuje brojne potencijalne koristi za preduzeće, koje dovode do rasta prodaje i profita, a to su:

- potpunije razumevanje ciljeva i zahteva ključnih kupaca,
- uključenost kupca u proces definisanja ponude što unapređuje sposobnost preduzeća da uči i inovira,
- smanjenje konflikta,
- rast kupčevih troškova prelaska sa jednog na drugog dobavljača,
- bolje upravljanje odnosom i snažniji odnosi,
- rast konkurentnosti na ostatku tržišta,
- bolja interna komunikacija i poslovno planiranje.

Prednosti za ključne kupce su:

- jedinstvena tačka kontakta, što dovodi do bolje komunikacije, manjeg broja dobavljača i bržeg pristupa resursima, bržeg donošenja odluka, smanjenje konflikta,
- niži troškovi inputa (niže cene, jednostavnija komunikacija, veća efikasnost nabavke),
- veća dodatna vrednost (posebne koristi, pristup novoj tehnologiji, razvoj zajedničkih proizvoda, prilagođena podrška uslugama),
- garantovana isporuka u uslovima nestašice,
- zajedničko korišćenje i razvijanje poslovnih prilika,
- indirektno koristi (e-poslovanje, upravljanje rizicima, pristup bazama).

Upravljanje ključnim kupcima nudi značajne koristi i preduzeću i ključnim kupcima ali uključuje i određene opasnosti koje mogu ugroziti njegovu uspešnu primenu. Glavne opasnosti su:

- rizik od koncentracije napora i resursa na manji broj kupaca i otuda veća ranjivost preduzeća,
- kompatibilnost očekivanja od odnosa,
- ograničavanje konkurencije (sa drugim kupcima),
- moguće značajno povećanje troškova i dodatne birokratizacije,
- značajne organizacione promene.

Grupa autora je istraživala barijere u primeni upravljanja ključnim kupcima na primeru nemačkih proizvođača u različitim granama (Wengler S., Ehret M., Saab S., 2006, str. 103-112). U procesu implementacije prepoznali su nekoliko barijera: konflikti između različitih funkcionalnih jedinica, teškoće u komunikaciji, napor koordinacije, značajni troškovi implementacije i značajna kompleksnost. Postojanje barijera u primeni je prisutno i zato je značajna procena koristi i nedostataka primene UKK.

## ZAKLJUČAK

Savremeno poslovno okruženje se brzo menja, sve kompleksnije i turbulentnije. Priroda odnosa kupaca i prodavaca postaje subjekt strategijske analize i odlučivanja. Između kupca i prodavca na poslovnom tržištu može postojati čitav spektar odnosa, od obične transakcije, preko statusa preferiranog dobavljača, dugoročnih odnosa, partnerstva do strategijske alijanse kao potpune saradnje. Marketinška praksa na poslovnom tržištu se suočava sa novim konkurentskim izazovima. Usled intenzivne konkurencije tradicionalni sistem marketing odnosa dobija nov oblik. Primena pristupa upravljanja ključnim kupcima postaje imperativ za sva preduzeća koja teže da opstanu i razvijaju se u uslovima sve izraženije konkurencije, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Kompanije koje investiraju značajne napore u izgradnju kvalitetnih i bliskih odnosa sa ključnim kupcima su mnogo uspešnije u upravljanju portfoliom kupaca, pokazuju bolje razumevanje zahteva i potreba kupaca i posledično bolje poslovne performanse.

## Reference:

1. Cornell E., (2001), "Rationale for Strategic Accounts", *Velocity Q2*, p. 8
2. Gligorijević M., (2009), *Poslovni marketing*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd,
3. Gosselin D.P., Bauwen G.A., (2006), „Strategic account management: customer value creation through customer alignment“ *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 376-385
4. Hut, M. D. and T. W. Speh. (2010), *Business Marketing Management: B2B*. South Western, Cengage Learning.
5. Ivens, B. S. and C. Pardo, (2007), "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 470-482.
6. Kempeners, A. M. and H. VanderHart, (1999), "Designing account management organizations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 310-327.
7. Kotler P., Keller K.L., (2009), *Marketing Management*, Pearson Education

8. McDonald M., Millman T. and Rogers B., (1997), "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 737-757.
9. Millman, T. and K. Wilson, (1996), "Developing key account management competences", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 2, No. 2, pp. 7-17.
10. Millman T., Wilson K., (1999), "Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 328-337.
11. Ojasalo J., (2002), „Key Account Management in information-intensive services“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 269–276.
12. Webster, F. E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons
13. Wengler S., Ehret M., Saab S., (2006), "Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 103-112.

## Summary:

---

### Relationship Marketing in the B2B Market

Gligorijević Mirjana

As markets turned more and more competitive, companies had to change their marketing approach. From transactional marketing they are shifting to relationship marketing, trying to increase market share by focusing on their most important customers, implementing the concept of key account management). In this paper we tend to intro-

duce the concept of key account management. In final section of this paper we will analyze effects of implementation of key account management, in terms of potential benefits and cautions.

**Key words:** Relationship marketing, Key account management, Key accounts

#### Kontakt:

**Gligorijević Mirjana**

Ekonomski fakultet u Beogradu

e-mail: mirag@ekof.bg.ac.rs