UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA

Analiza prodajnih kanala satelitskih operatera

- Master rad -

Mentor:

Prof. dr Jelena Stanković

Student:

Anica Radisavljević

Br. indeksa:

401607/2013

Beograd, 2015.

Analiza prodajnih kanala satelitskih operatera

Sažetak

Sažetak: U ovom radu govori se o analizi prodajnih kanala satelitskih operatera sa osvrtom na unapređenje ponude, odnosno proširenje poslovnog portfolija. Prodaja kao ključ uspeha organizacija, nevezano od delatnosti, zauzima ključnu funkciju u svim organizacijama. Prodaja se obavlja putem prodajnih kanala. Prodajni kanali prema svojoj arhitekturi mogu biti sa i bez posrednika. Takođe, mogu biti eksterni i interni. Svaki kanal nosi svoj rizik i svoj efekat. Analiza prodajnih kanala će biti predstavljena na osnovu satelitskih operatera na tržištu Republike Srbije. Uz prodajne kanale potrebno je shvatiti i važnost proširenja ponude. Do proširenja ponude mora doći na sistematičan način, kako bi se maksimizirali efekti proširenja poslovnog portfolija.

Ključne reči:prodajni kanali, distribucija, efekat, korisnik, konkurencija, dualplay, ponuda

Abstract

Abstract: In this paper will be talk about analysis of sales channels satellite operators with focus in imporving offer and expansion of the business portfolio. Sales, like key of success of organization, regardless of the activity, occupies a key position in all organizations. Sales are conducted through sales channels which can be with or without a mediator. They can also be external and internal. Each channel carries its own risk and its effect. Analysis of sales channels will be presented on the basis of satellite operators in the market of the Republic of Serbia. With sales channels we must understand the importance of diversification of offer. To expand the offer must come in a systematic way, in order to maximize the effects of the expansion of the business portfolio.

Keywords:sales channels, distribution, effect, subscriber, competition, dualplay, offer

SADRŽAJ

1. Uvod 4
1.1 Predmet istraživanja 5
1.2 Cilj istraživanja 5
1.2.1 Naučni cilj 5
1.2.2 Društveni cilj 5
1.3 Hipotetički okvir 5
1.4 Metod istraživanja 6
2. Kanali distribucije 7
2.1 Pojam i dimenzije kanala distribucije 7
2.2 Osnovni kanali distribucije i njihove karakteristike 8
2.2.1 Kanali distribucije potrošačkih proizvoda i roba 9
2.2.2 Kanali distribucije industrijskih proizvoda i roba 10
2.2.3 Hibridni kanali distribucije 11
2.3 Izbor kanala distribucije 11
3. Prodajni kanali 14
3.1 Kreiranje prodajnih kanala 14
3.2 Tipovi prodajnih kanala 14
3.2.1 Interni kanali 15
3.2.2 Eksterni kanali 15
3.3 Upravljanje prodajnim kanalima 16
3.3.1 Performanse i rizici prodajnih kanala 17
4. Analiza prodajnih kanala satelitskih TV platformi 18
4.1 Analiza tržišta 18
4.1.1 SWOT analiza tržišta 19
4.1.2 PESTEL analiza tržišta 22
4.2 Finansijska analiza konkurencije 25
4.3 Uporedna analiza prodajnih kanala operatera satelitskih TV platformi 28
5. Razvoj ponude satelitskih operatera 36
5.1 Analiza tržišta ADSL operatera 36
5.1.1 Tržišne ponude 42
5.1.2 Komparacija ponuda 44
5.2 Analiza tržišta dualplay-a 47
5.2.1 Tržišne ponude 47
5.3 Dizajn ponude 48
5.4 Analiza ponude 49
5.5 Distribucija i marketing 52
6. Distribucija i marketing 53
6.1 Način promocije usluge 53
6.2 BCG matrica Total TV-a 56
6.3 Prodajne performanse Total TV-a 58
6.4 Izveštavanje o realizaciji po prodajnim kanalima 61
7. Zaključak 63
8. Prilog 64
8.1 Procedura kreiranja prodajnih kanala 64
8.2 Dijagram toka procedure kreiranja prodajnih kanala 65
9. Literatura 66

1. UVOD

U vremenu kada su tržišta nepredvidljiva, rizik je prisutan svuda. Svaka delatnost je rizična za ulaganje. Svaka kupovina nosi određeni rizik. Potreba svake organizacije je da uspešno plasira svoj proizvod na tržište. Plasman proizvoda na tržište je dugotrajan proces koji se sastoji iz analize tržišta, konkurencije sa ciljem pronalaženja niša na kojima je naoptimalnije i najefektnije plasirati svoj proizvod.

Plasman na tržište proizvoda je na prodaji. Prodaja je vitalan deo svake organizacije. Prodaja je generator prihoda. Da bi prodaja bila uspešna potrebna je detaljna analiza tržišta, konkurencije, proizvoda konkurenata kao i sopstvenih snaga, slabosti, šansi i pretnji. Ako je proces analize detaljan i temeljan šanse za dobru penetraciju tržišta rastu. Samim tim i šanse za uspeh prodaje rastu.

Da bi se neki proizvod ili usluga plasirali na neko tržište potrebno je to učiniti putem prodajnog kanala. Prodajni kanali mogu biti sa posrednikom i bez posrednika. Kada su u pitanju kanali sa posrednicima, u prodajnom kanalu može biti jedan ili više posrednika. Veliki broj posrednika zna da poskupi sam proizvod i/ili uslugu. Stoga potrebno je napraviti optimalan balans između cene proizvoda i/ili usluge i odabira prodajnog kanala. Ukoliko prodajni kanal ima mogućnost za skraćivanje prodajnog lanca tj. direktne prodaje treba iskoristiti tu mogućnost jer se samim tim smanjuje cena. Međutim, nekada zbog specifičnosti proizvoda i/ili usluge potrebno je u prodajni lanac uvrstiti posrednike, samim tim i cena se mora korigovati.

Prodajni kanali mogu biti eksterni ili interni. Postoje prednosti i mane i jednog i drugog tipa. Iz tog razloga potrebno je svaki prodajni kanal dobro definisati kako bi se mane smanjile odnosno da se rizik eliminiše ili smanji na prihvatljiv nivo.

Satelitski operateri su izuzetno rasprostranjeni svuda u svetu zbog svog footprinta. Satelitski operateri nemaju ograničenje po pitanju geografske pozicije. Stoga je širok footprint na kojem se mogu plasirati usluge satelitskih operatera. Kada je reč o novim proizvodima kada su u pitanju satelitski operateri može se razmatrati uvezivanje usluge televizije sa internetom kao jednim od najznačajnijih dualplay usluga. Zbog izuzetno skupe tehnologije satelitskog interneta potrebno je razmišljati u pravcu ADSL interneta koji takođe ima široki footprint.

U takvoj konstalaciji najveći konkurenti bili bi Telekom i Orion koji imaju dualplay koji sadrži televiziju i internet. Stoga će u radu biti obrađeno uvođenje nove ponude i stvaranje dualplay usluge kod Total TV-a spajanjem televizije i interneta.

U ovom radu biće reči o analizi prodajnih kanala sa posebnim osvrtom na eksterne kanale i proširenje ponude.. Rad je podeljen u pet delova. Prvi deo posvećen je kanalima distribucije. Drugi deo bavi se prodajnim kanalima kao i podelom na interne i eksterne. Treći deo rada rezervisan je za uporednu analizu prodajnih kanala satelitskih operatera. Četvrti deo govori o razvoju novih ponuda, a peti deo rezervisan je za marketing i distribuciju.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su prodajni kanali sa posebnim akcentom na eksterne prodajne kanale. Istraživanje se zasniva na teriojskom istraživanju oblasti distributivnih kanala, prodajnih kanala i razvoj ponude. Uz teorijski deo istraživanje će se odnositi i na praktičan deo koji će se baviti analizom eksternih prodajnih kanala sateliskih operatera i analizom poboljšanja ponude odnosno proširenjem poslovnog portfolija.

Predmet istraživanja je efekat koji ostvaruju kanali prodaje, istraživanje odnosa internih i eksternih kanala prodaje u ukupnoj prodaji kao i istraživanje konkurencije i mogućnosti proširenja postojeće ponude.

1.2 Cilj istraživanja

1.2.1 Naučni cilj

Naučni cilj istraživanja je naučna deskripcija procesa kreiranja prodajnih kanala. Uz kreiranje prodajnih kanala akcenat je i pronalaženju zakonitosti odnosno odnosa između eksternih i internih prodajnih kanala u cilju definisanja efektivnijeg i efikasnijeg tipa kanala prodaje. Takođe potrebno je istaći i potrebu proširenja poslovnog portfolija kao i distribuciju nove ponude i merenje efekata.

1.2.2 Društveni cilj

Društveni cilj rada je proučavanje prodajnih kanala i njihovih efekata kako bi se prilikom kreiranja kanala organizacija bazirala na kreiranju efektivnijih i efikasnijih kanala. Takođe, cilj je definisati proces kreiranja kanala odnosno, šta su neophodni koraci kako bi se uspešno i na sistematičan način kreirao jedan prodajni kanal nevezano za vrstu, obim, geografsku pripadnost, delantnost organizacije. Uz analizu prodajnih kanala potrebno je i proučavanje ponuda konkurentskih operatora u oblasti oneplay i dualplay usluga koje uključuju televiziju i internet. Uz proučavanje cilj je i kreiranje konkurentne ponude koja će biti konkurentna samo uz prethodno dobro odrađenu analizu postojećih konkurentskih ponuda u sklopu dualplay i oneplay usluga

1.3 Hipotetički okvir

Glavna hipoteza:

- Eksterni kanali prodaje imaju veći efekat na prodaju od internih, pa samim tim imaju veći procenat u ukupnoj prodaji u odnosu na interne prodajne kanale

Pomoćne hipoteze:

- Većina novih korisnika koja dolazi putem call centra potiče od eksternog call centra
- Prodaja u kojoj agent dobija procenat od realizacije je uspešnija nego prodaja u kojoj agenti imaju fiksnu nadoknadu uz minimalan procenat od realizacije
- Akviziterska prodaja unapređuje i povećava broj prodatih usluga
- Prodaja dualplay usluga daje veći efekat nego prodaja oneplay usluga
- Direktni vidovi prodaje daju veći efekat u odnosu na standardne vidove prodaje

1.4 Metod istraživanja

U ovom istraživanju korišćene su:

- Analitičke metode
- Hipotetičko-deduktivne
- Statističke metode
- Komparativne metode.

Analitičke, metode posmatranja i ispitivanja su korišćene prilikom posmatranja problema, definisanja i kreiranja prodajnog kanala i nove ponude. Hipotetičko-deduktivne metode su se koristile prilikom donošenja hipoteza i njihovog dokazivanja. Statističke metode su korišćene prilikom obrade podataka vezanih za efekte prodajnih kanala i cenovne razlike. Pri prikupljanju literature koristila su se dosadašnja istraživanja iz ove oblasti. Komparativne metode korišćene su za uporednu analizu efekata prodajnih kanala. Kao najrelevantniji operateri koji se bave ADSL uslugom definisani su Telekom, VeratNET, BeotelNET, KDS pošta. Kada je reč o operaterima koji nude dualplay[1] uslugu posmatrani su operateri Telekom i Orion.

[1] Dualplay je termin koji se koristi u telekomunikacijama za dve spojene usluge

2. KANALI DISTRIBUCIJE

2.1 Pojam i dimenzije kanala distribucije

Distribucija je jedan od instrumenata marketing miksa. Nevezano da li se radi o tradicionalnom marketing miksu 4P, ili o proširenom konceptu 7P, distribucija se nalazi i u jednom i u drugom konceptu. Kada je reč o marketing miksu 4P važno je reći da se on sastoji od:

- Proizvoda (product)
- Cena (price)
- Distribucija (place)
- Promocija (promotion)



Slika 1 Komponente marketing miksa[2]

Tradicionalni (4P) marketing miks se sastoji od pomenutih instrumenata, elemenata ili varijabli koje su na raspolaganju marketing menadžeru u izboru adekvatne poslovne strategije. Primenom elemenata marketing miksa svaki marketing menadžer odlučuje o izboru proizvoda i njegovim karakteristikama. Distribucija kao element marketing miksa na primeru kompanije Starbaks određuje cenu, bira način promovisanja svog proizvoda i odlučuje kako će se proizvod distribuirati.

Distribucija kao element marketing miksa predstavlja skup mera, aktivnosti i funkcija koje se moraju obaviti da bi proizvod (usluga) došao od početne sirovine (proizvodnje) do konzumne zrelosti (potrošnje).

[2] Hanić, H. (2007), *Marketing*, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd, strana 58

Distribucija direktno utiče na dostupnost proizvoda na tržištu i ona obuhvata veliki broj aktivnosti, a pre svega odluka o načinu i tipu distribucije. Te odluke donosi sama kompanija, a one se odnose na to kako će proizvod biti distribuiran, odnosno kako će se prodavati. Prodaja se može vršiti neposredno (direktno) krajnjim korisnicima ili preko posrednika (indirektna). Naravno, u slučaju da kompanija izabere indirektne kanale distribucije, mora da donese i niz drugih odluka koji se odnose na izbor, tip i broj posrednika [3]

Osim donošenja odluka o izboru kanala distribucije, drugi važan aspekt distribucije predstavlja i fizička distribucija, tj. marketing logistika. Fizička distribucija obuhvata aktivnosti kao što su transport proizvoda, rukovanje proizvodom, obradu narudžbina, skladištenje proizvoda, ali i upravljanje zalihama.[4]

2.2 Osnovni kanali distribucije i njihove karakteristike

Za lansiranje novog proizvoda, adaptaciju već postojećih, ali i samom ulasku na nova tržišta, glavnu ulogu igra marketing sa svim svojim pratećim procesima, elementima i aktivnostima. Marketing aktivnosti su orijentisane na kreiranje odgovarajućeg prozvoda/usluge, njihove promocije kao i adekvatne distribucije potrošačima. U suštini marketing kao koncept predstavlja ulaganje napora na ispunjenje osnovne svrhe organizacije kroz zadovoljavanje iskazanih zahteva i očekivanja potrošača na bolji način od konkurencije.[5]

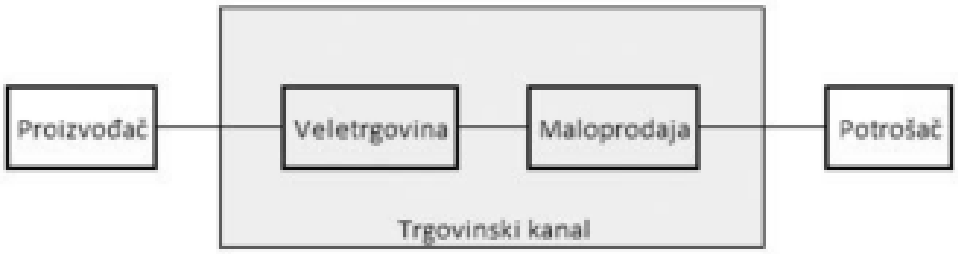
Osnovna svrha kanala distribucija je da učine proizvode ili usluge dostupnim i raspoloživim u pravo vreme, na pravom mestu i u očekivanom obimu ili količinama. Kao pojam, kanali distrubucije, predstavljaju tokove kroz koje organizacije ili pojedinci usmeravaju proizvod ili uslugu do krajnjeg potrošača.[6]

„Kanal distribucije podrazumeva skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije) koje se koriste u kretanju proizvoda i njegovog vlasništva od proizvodnje do potrošnje“[7]

Opšta mapa kanala se može predstaviti pomoću 4 entiteta. To su:

- Proizvođač
- Veletrgovina
- Maloprodaja
- Potrošač

[3] Protić, I. (2007): Distribucija i promocija kao elementi marketing miksa na primeru kompanije Starbaks, master rad, Univerzitet Singidunum, strana 45
[4]Hanić, H.(2007):Marketing, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd,. strane 60-63
[5]Jober, D., Fahy, J.(2006)Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd, strane 89-93
[6]Hanić, H.(2007):Marketing, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd, strane 65-67
[7]Kotler, Ph.; Keller, K.(2012) Marketing Management, Edition 14th, Prentice Hall, strane 114-116



Slika 2 Prikaz tipičnog kanala u trgovini[8]

Kanal kreće od proizvođača, međutim on se može inicirati od strane potrošača svojim zahtevom za nabavku robe i/ili usluge. Put od proizvođača do potrošača može ići preko veletrgovine i maloprodaje, sve zavisi od načina kreiranja kanala od strane proizvođača, a i samih navika i očekivanja potrošača koje se moraju uzeti u obzir prilikom kreiranja kanala.

Kanale distribucije možemo podeliti na dve grupe kanala:

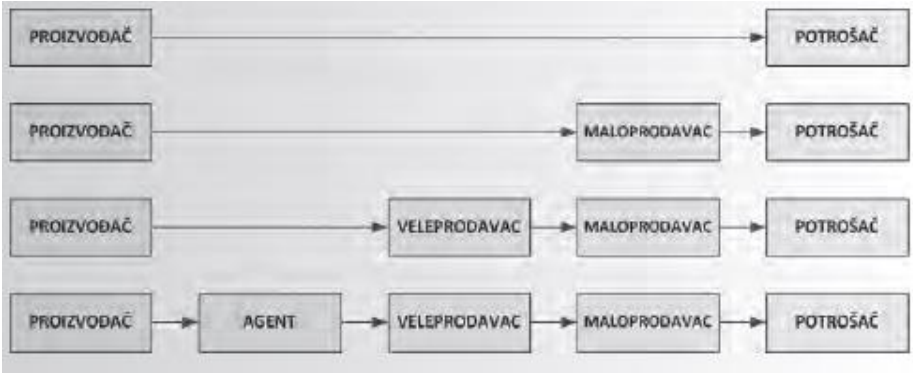
- Kanali distribucije potrošačkih proizvoda i roba
- Kanali distribucije industrijskih proizvoda i roba

2.2.1 Kanali distribucije potrošačkih proizvoda i roba

Kada je reč o tipu kanala distribucije potrošačkih proizvoda i roba potrebno je definisati ko sve može učestvovati u ovom lancu. Ovi kanali se još nazivaju i B2C (business to customer) kada je u pitanju elektronsko tržište, odnosno elektronska razmena. Potencijaljni učesnici u ovom lancu su sledeći entiteti:

- Proizvođač
- Potrošač
- Maloprodaja
- Veleprodaja
- Agent.

Kao što je rečeno izgled distributivnog kanala zavisi od potreba proizvođača i preferenci potrošača. Na sledećoj slici data je šema kanala za potrošnu robu.



Slika 3 Kanali za potrošnu robu[9]

[8]Golijanin, D. (2010)Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 78-79
[9]Jober, D., Fahy, J.(2006)Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd, strane 89-93

Proizvođač – potrošač

Kanal distribucije proizvođač – potrošač je najjednostavniji i najdirektniji kanal koji ne mora biti i najefikasniji. S obzirom na to da se prodaja obavlja bez posrednika, proizvođač ima kontrolu i uticaj na sve faze prodaje. Nedostaci direktne prodaje:

- roba nije izložena da mogu da je vide i drugi potencijalni kupci;
- proizvodi se ne mogu kupiti na svim mestima na kojima se donosi odluka o kupovini.

Proizvođač – maloprodaja - potrošači

Ovaj kanal distribucije stvara uslove poređenja za potrošača (koji može da uporedi proizvode više proizvođača u istom objektu), a proizvođaču daje priliku za proširenje prodaje kroz istovremeno snabdevanje više maloprodajnih objekata. Nedostatak može biti skupa logistika ili nemogućnost kontrole da li se proizvod i/ili usluga prezentuju na najbolji način

Proizvođač – veletrgovina – maloprodaja - potrošači

Ovo je najčešće korišćen kanal distribucije za potrošna dobra, koji je pogodan za velike proizvođače sa širokom ponudom proizvoda za masovnu potrošnju.

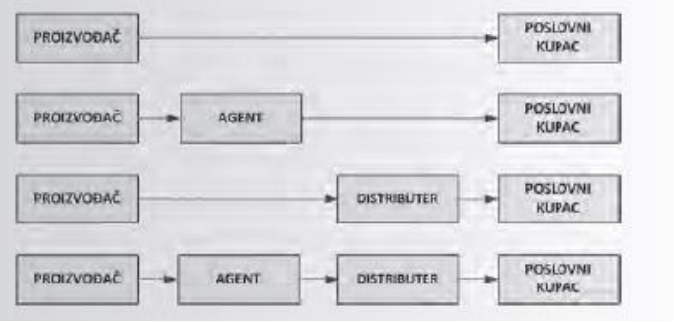
Proizvođač – agent - veletrgovina – maloprodaja – potrošači

Mreža od tri posrednika korisna je za proizvode sa maržom, koja omogućava korišćenje više kanala distribucije. Proizvodi sa maržom su oni proizvodi kod kojih proizvođač daje posredniku određen procenat koji predstavlja zaradu posrednika. Ovakav kanal se koristi za proizvode široke potrošnje gde svaki posrednik ostvari svoju maržu u zavisnosti od prometa robe kao i plaćanja.

2.2.2 Kanali distribucije industrijskih proizvoda i roba

Kada je reč o B2B (business to business), kada je u pitanju e-razmena, kanalima ili kanalima od proizvođača do poslovnog partnera, potrebno je naglasiti da u kanalu mogu učestvovati:

- Proizvođač
- Agent
- Distributer
- Poslovni kupac



Slika 4 Kanali za industrijsku robu[10]

[10]Jober, D., Fahy, J.(2006)Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd, strane 89-93

Kanal proizvođač – industrijski kupci je direktan i koristi se kod investicione opreme.

Kanal proizvođač – industrijski distributeri – industrijski kupci se koristi ako su proizvodna dobra potrebna većem broju korisnika. Industrijski distributer u ovom slučaju preuzima vlasništvo nad robom.

Kanal proizvođač – agenti – industrijski kupci koriste preduzeća koja nemaju razvijen marketing sektor uopšte, posebno prodajnu operativu.

Kanal proizvođač – agenti – industrijski distributeri – industrijski kupci je varijanta predhodnog kanala gde je preduzeće značajan proizvođač, ali nema nameru da stvara veliki marketing sektor.

2.2.3 Hibridni kanali distribucije

Današnje vreme sa sobom nosi i razna prilagođavanja sistema, samim tim i načina distribucije. Kada je reč o kanalima distribucije potrebno je istaći da je tržište danas veoma zahtevno. Potrebno je udovoljiti različitim zahtevima korisnika. Iz tog razloga potrebno je izvršiti kastomizaciju i samih kanala distribucija, što dovodi do pojave hibridnih kanala distribucije koji predstavljaju kombinaciju dva ili više kanala distribucije.

Povećanje broja kanala kroz koji se proizvod distribuira svakako otvara veće mogućnosti i čini proizvod dostupnijim, ali takođe postavlja i određena ograničenja[11]:

- povećava rizik od konflikta unutar kanala i između više kanala,
- a takođe otvara i probleme njihove kontrole.

2.3 Izbor kanala distribucije

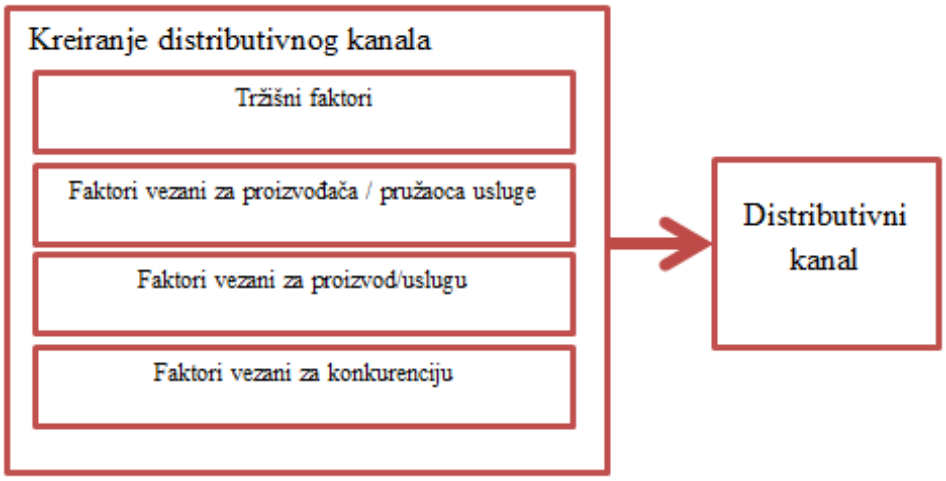
Kada je reč o izboru kanala potrebno je definisati sve faktore koje je potrebno posmatrati prilikom definisanja i izbora kanala. U pojedinim oblastima potrebno je nekada kreirati distributivni kanal iz početka, a nekada se može iskoristiti neki od postojećih kanala.

Prilikom izbora kanala distribucije potrebno je uzeti sledeće faktore u razmatranje:

- Tržišni faktor
- Faktori vezani za proizvođača/pružaoca usluge
- Faktori vezani za proizvod/uslugu
- Faktori vezani za konkurenciju

[11] Protić, I.(2013): Distribucija i promocija kao elementi marketing miksa na primeru kompanije Starbaks, master rad, Univerzitet Singidunum, strana 52

Na slici 5 data je grafička interpretacija izbora kanala, gde se vide osnovni faktori koji utiču na kreiranje i izbor distributivnog kanala.



Slika 5 Izbor distributivnog kanala

Tržišni faktori su faktori koji se odnose na istraživanje tržišta. Kada je reč o istraživanju tržišta potrebno je staviti fokus na sledeće aspekte:

- Ponašanje kupaca
- Geografska koncentracija i lokacija kupaca
- Potrebe kupaca za informacijama o proizvodu, instalaciji i tehničkoj pomoći

Ponašanje kupca je izuzetno bitno iz razloga što u zavisnosti od afiniteta korisnika potrebno je kreirati distributivni kanal. Bitno je istražiti da li kupci vole da dolaze u objekat ili je potrebno uslugu nuditi na njihovim vratima, principom D2D[12]. Osim toga, potrebno je istražiti očekivanja i potrebe kupaca i shodno tome kreirati distributivni kanal.

Geografska koncetracija i lokacija kupaca je takođe bitna za kreiranje distributnivnog kanala. Geografska koncentracija igra presudnu ulogu u pozicioniranju prodajnih objekata. Danas postoje razni geografski informacioni sistemi (GIS) koji pomažu u određivanju optimalne pozicije objekta. Kada se kaže objekat to može i biti distributivni centar ili *hub* u zavisnosti od kanala distribucije.

Potrebe kupaca za informacijama o proizvodu, instalaciji i tehničkoj pomoći je segment koji se odnosi na istraživanje kupaca. Potrebno je dobro istražiti koja je struktura kupaca i na osnovu toga prilagoditi toj strukturi i sam distributivni kanal kao i ponudu. Na primer, u slučaju starije populacije potrebno je omogućiti pogodnosti u vidu prevoza odnosno isporuke na kućnoj adresi, a u slučaju da je populacija mlađa to nije obavezno. Takođe kada je reč o IT tehnologijama potrebno je definisati uputstva tako da budu razumna svim starosnim grupama, kao i svim nivoima informatičke pismenosti.

[12]D2D – door to door

Faktori vezani za proizvođača se moraju uzeti u obzir prilikom izbora kanala distribucije. Pri izboru potrebno je voditi računa o sledećem:

- Nedostatak finansijskih ili menadžerskih resursa
- Željeni stepen kontrole nad operacijama kanala

Nedostatak finansijskih ili menadžerskih resursa može dovesti do kolapsa u distribuciji, a samim tim i da ugrozi čitavo poslovanje i zadovoljstvo korisnika. Zato je potrebno prilikom izbora distributivnih kanala voditi računa da organizacija može i finansijski i organizacijski da podnese i da isprati određeni distributivni kanal.

Željeni stepen kontrole nad operacijama kanala se takođe može desiti zbog nedostatka menadžerskih resursa. U zavisnosti od željenog stepena kontrole potrebno je izvršiti i organizacijske promene kako bi se ispratile sve aktivnosti distributivnog kanala kako bi se distributivni kanalom uspešno upravljalo. Pod kontrolom spada i merenje performansi. Prema Nortonu i Kaplanu da bi se nečim upravljalo potrebno je meriti. Zato je potrebno kao instrument kontrole definisati parametre koje ćete meriti i na taj način upravljati kanalima.

Faktori vezani za proizvod ili uslugu takođe utiču i na kanal. Kada su u pitanju ovi faktori potrebno je uzeti u obzir sledeće[13]:

- Veličinu, odnosno dimenzije – kanali moraju biti adekvatni veličini proizvoda, pa se iz tog razloga oni moraju pažljivo projektovati i birati. Na primer, u slučaju da je proizvod velikih gabarita potrebno je organizovati poseban transport.
- Složenost – složenost se može odnositi na modularnost proizvoda, što dalje implicira i povećanje kompleksnosti njegove distrubucije.
- Visoku cenu – za proizvode visoke cene potrebno je posebno obezbediti transport kako ne bi došlo do oštećenja i kako organizacija ne bi imala problema oko isporuke.
- Odnos kupca i prodavca – na osnovu ovoga se definiše kanal koji će na prvo mesto staviti zadovoljstvo kupca i time projektovati optimalnu distrubuciju
- Laka kvarljivost – U slučaju kada su potrebni posebni uslovi za prevoz kao na primer kada su mlečni ili mesni proizvodi u pitanju, potrebno je obezbediti odgovarajuću temperaturu korišćenjem hladnjača.
- Težina rukovanja – Što se tiče ove stavke ona se odnosi na to kada je potrebno obezbediti stručnu podršku na terenu pa se angažuju ovlašćena lica za instalaciju proizvoda.

Faktori vezani za konkurenciju kao što i sam naziv kaže vezani su za konkurente. Kada je reč o konkurenciji, pre izbora kanala moraju se analizirati njihovi kanali u meri u kojoj je moguće analizirati efekte konkurentskih kanala. Nakon analiziranja konkurencije potrebno je regrutovanje prodajne sile za direktnu prodaju ili uspostavljanje distributivne mreže u vlasništvu proizvođača i/ili pružaoca usluge.

[13] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P.(2010), Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, strana 132

3. PRODAJNI KANALI

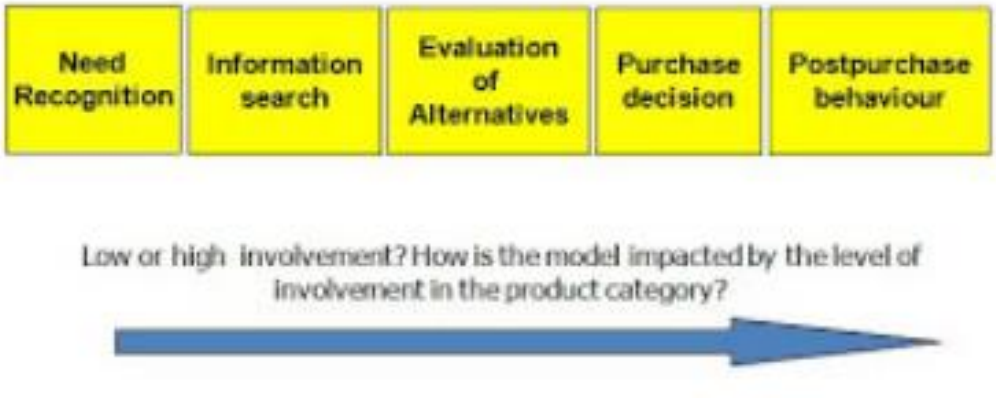
3.1 Kreiranje prodajnih kanala

Prilikom kreiranja prodajnih kanala potrebno je uzeti u obzir Kotlerov proces donošenja odluke od strane kupca. Potrebno je gledati očima kupca kako bi se prodajni kanal kreirao na najoptimalniji način i kako bi bio u službi povećanja zadovoljstva kupaca. Prodajni kanal mora uvek biti kreiran da je lak za upravljanje i da je odgovarajuć.

Prema procesu donošenja odluke, sledeće aktivnosti su prepoznate kod kupaca[14]:

- Iniciranje kupovinje – to je prepoznata potreba
- Pretraga informacija
- Ocena ponude, rangiranje ponuda
- Izbor ponude
- Postnabavno ponašanje.

Kod iniciranja kupovine najbitnije je da kupac, u tom trenutku potencijalni kupac, prepozna potrebu za tim uređajem i/ili uslugom. Nakon prepoznate potrebe potrebno je prikupiti informacije. U današnjem informacionom dobu, prikupljanje informacija se svelo na par klikova. Kupac istražuje dostupne proizvode i/ili usluge. Nakon prikupljenih informacija kupac vrši evaluaciju ponude i alternativa. Nakon odabira jedne ponude i/ili usluge on kreće u proces nabavke tog proizvoda i/ili usluge. Nakon kupovine potrebno je obratiti pažnju na postprodajne ili postnabavno ponašanje kupca. U to ponašanje spadaju eventualne reklamacije u garantnom ili negarantnom roku. Na sledećoj slici dat je Kotlerov proces donošenja odluka



Slika 6 Kotlerov proces donošenja odluke kupca[15]

3.2 Tipovi prodajnih kanala

Prodajni kanali u sebi sadrže distributivne kanale. Kao i kanali distribucije tako i prodajni kanali mogu se podeliti prema posrednicima. U zavisnosti od toga dele se na direktne i

[14] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P.(2010), Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, strana 135
[15] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P.(2010), Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, strana 135

indirektne. Kada su u pitanju direktni između proizvođača i kupca nema posrednika, a u slučaju indirektnih kanala između proizvođača i kupca postoji najmanje jedan, a nekada i više posrednika.

Kada su u pitanju satelitski operateri njihovi prodajni kanali se mogu podeliti na:

- Interne
- Eksterne

3.2.1 Interni kanali

Kada je reč o internim prodajnim kanalima, kada je reč o satelitskim operaterima, mogu se identifikovati sledeći oblici prodajnih kanala:

- Marketinške aktivnosti (oglašavanje putem štampanih medija, elektronskih medija, prezentacija usluge putem reklamnih bilborda i postera, društvene mreže...)
- Telesales (prodaja putem call centra)
- Prodaja preko poslovnica

Postojeći satelitski operateri koriste sve navedene kanale, ali shodno svojim resursima. Kada je u pitanju oglašavanje putem marketinških aktivnosti ono je izuzetno prisutno i može dati željeni efekat. Međutim potrebno je izvšiti diferenciranje u odnosu na konkurente kako bi oglašavanje bilo uspešno. Oglašavanja putem društvenih mreža na tržištu Republike Srbije još uvek nije uzelo maha, ali svakako predstavlja potencijal.

Telesales[16] kanali prodaje mogu biti i interni i eksterni. Kada su u pitanju interni to je call centar u sklopu organizacije koja se bavi pozivanjem korisnika i vrši prezentaciju usluge u cilju prodaje.

Prodaja preko poslovnica se može nazivati i prodaja preko naplatnih mesta. Pozitivno kod ove vrste usluge je što uglavnom na naplatnim mestima postoji instalirana oprema i korisnik može odmah da se uveri u kvalitet slike i zvuka koju određeni satelitksi operater pruža.

3.2.2 Eksterni kanali

Kod eksternih kanala prodaje najzastupljeniji su[17]:

- Telesales (prodaja putem call centra)
- Prodaja preko partnerske mreže
- Prodavnice tehničke robe
- Akviziterska prodaja (d2d)

[16] Pod telesales kanalima smatra se vid prodaje koji se obavlja telefonskim putem pozivanjem korisnika, prezentovanjem usluge i prikupljanje podataka o potencijalnom korisniku usluge

[17] Analizom prodajnih kanala SBB-a, Polaris-a i Digi-a došlo se do zaključka da su ovi kanali najzastupljeniji kada je reč o prodajnim kanalima.

Telesales kao i kod internih kanala, vrši se pozivanjem korisnika i prezentovanjem usluge. Razlika u odnosu na interni kanal jeste u tome što agenti koji rade u call centru nisu zaposleni kod satelitskog operatera već su zaposleni u agenciji koja je iznajmljena u cilju telesales-a.

Prodaja preko partnerske mreže je jedna od najboljih. Partnerska mreža je najčešće raširena na velikom geografskom području. Partneri (montažeri) vrše prezentaciju usluge korisnicima. Najčešće se ovaj vid prodaje vrši putem preporuke od strane nekoga ko već koristi uslugu, pa se preko partnera (montažera) prijavljuje.

Prodavnice tehničke robe, pogotovu prodavnice koje prodaju televizore, idealne su za prodajna mesta. Upravo iz razloga što su televizor i satelitska platforma povezane, poželjno je kupcu televizora ponuditi i uslugu satelitske platforme nekog od operatera. Satelitski operateri se mogu opredeliti za akcijske cene kada je u pitanju ovaj vid prodaje u cilju povećanja prodaje.

Akviziterska prodaja, odnosno door to door prodaja, je prodaja kod koje akviziter odlazi na vrata korisniku i nudi uslugu. Korisniku je omogućeno da na licu mesta potpiše prijavu i da ne mora da odlazi do prodajnog mesta. Ovu pogodnost korisnici prihvataju dvojako. Jedan tip korisnika ovaj vid prodaje smatra napadnim i nemaju poverenje u akvizitere i odlučuju se da ipak posete prodajni objekat ili da pozovu call centar, a drugi tip korisnika podržavaju ovaj vid jer im štedi vreme odlaska do prodajnog objekta.

3.3 Upravljanje prodajnim kanalima

Prema Nortonu i Kaplanu ako se nešto ne može meriti, time se ne može ni upravljati. Ako se ne možete tim upravljati, to ne možete ni poboljšati. Upravo je ova izjava ključ upravljanja. Da bi se upravljalo moraju se meriti performanse. Na osnovu merenja donose se ciljevi, a nakon toga i strategije za ostvarivanje ciljeva.

Istraživanja Roberta Kaplana, profesora sa Harvard univerziteta i Davida Nortona, istaknutog konsultanta, ukazuju da samo 5% zaposlenih razume strategiju, samo 25% menadžera uzima u obzir strategiju u svojim inicijativama, 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom, 85% top menadžment timova troše manje od jednog sata mesečno razgovarajući o strategiji. Sve ovo implicira da organizacije nemaju adekvatne sisteme koji bi povezali i omogućili veću koherentnost strategije sa operativnim aktivnostima.[18]

Definisanje performansi je važno iz razloga što se na osnovu prepozatih performansi definiše i njihov željeni nivo. Ovde treba napraviti razliku između performansi i ciljeva. Performansa se definiše kao merljiv rezultat, dok se cilj kao nivo performansi.[19]

„Rizik se može definisati kao efekat neizvesnosti prilikom ostvarenja cilja.“[20] Rizik može dovesti do negativnih ili do pozitivnih efekata na ostvarenje cilja. Stoga je potrebno definisati i rizike.

[18]Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive,2008

[19]Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

[20]Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

3.3.1 Performanse i rizici prodajnih kanala

Kada se govori o performansama prodajnih kanala, sam naziv kaže da je najbitnija prodaja, odnosno broj novih korisnika. Performanse prodajnih kanala date su u sledećoj tabeli.

Tabela 1 Pregled performansi kanala prodaje

R.br.	Performansa
1	Broj novih korisnika po kanalu prodaje
2	Procenat raskida korisnika koji su došli određenim kanalom prodaje
3	Naplata od korisnika određenog kanala prodaje
4	Procentualni rast/pad priliva korisnika po kanalu prodaje
5	Cena novog korisnika po kanalu prodaje

Svaka performansa ima rizik koji utiče na njen nivo ostvarenja. Samim tim rizik utiče i na ostvarenje ciljeva. Najučestaliji rizici kada je reč o kanalima prodaje dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 2 Rizici prodajnih kanala

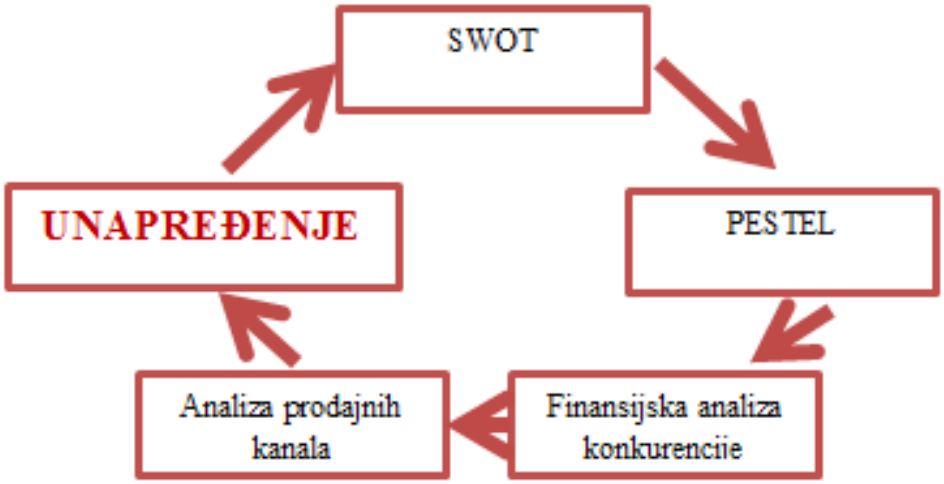
R.br.	Rizik
1	Loša prezentacija ponude
2	Slaba kontrola agenata, montažera, akvizitera
3	Povoljnija ponuda konkurencije
4	Nedovoljna marketinška podrška kanalu prodaje
5	Visoka cena u odnosu na konkurenciju

Na osnovu performansi i rizika možemo zaključiti da je ključ u dobroj prezentaciji ponude. Za dobru prezentaciju potrebno je da su prezenteri stručni i upoznati sa uslugom. Na taj način prodavcima će biti preneta usluga na najbolji mogući način.

4. ANALIZA PRODAJNIH KANALA SATELITSKIH TV PLATFORMI

4.1 Analiza tržišta

Analiza tržišta je jako odgovoran i bitan posao. Nevezano da li ste već na tržištu ili planirate da se pojavite na istom, analiza tržišta je ključna aktivnost. Strategije poslovanja se donose na osnovu analiza tržišta. Kada je u pitanju tržište satelitskih tv platformi potrebno je izvršiti analizu tržišta i postojeće konkurencije.



Slika 7 Proces analize tržišta

Najbolji alat za početno definisanje stanja tržišta je SWOT analiza. Pomoću SWOT analize utvrđuju se snage, slabosti, pretnje i šanse. Na osnovu toga donose se zaključci koja je strategija najpodesnija. Postoji matrica strategija u odnosu na rezultat SWOT analize i ciljeva organizacije.

Interni faktori Eksterni Faktori	**SNAGE (s)**	**SLABOSTI (w)**
ŠANSE (O)	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija
PRETNJE (T)	Maksi-mini strategija	Mini-mini strategija

Slika 8 Matrica strategija na osnovu SWOT analize[21]

Sledeći korak u analizi tržišta mora biti PESTEL analiza koja analizira tržište na osnovu pravnih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških i političkih aspekata.

Nakon SWOT i PESTEL analize potrebno je analizirati i finansijske aspekte konkurencije. Najmerodavniji način finansijske analize su bilans stanja i uspeha koji su javno dostupni dokumenti na sajtu Agencije za privredne registre.

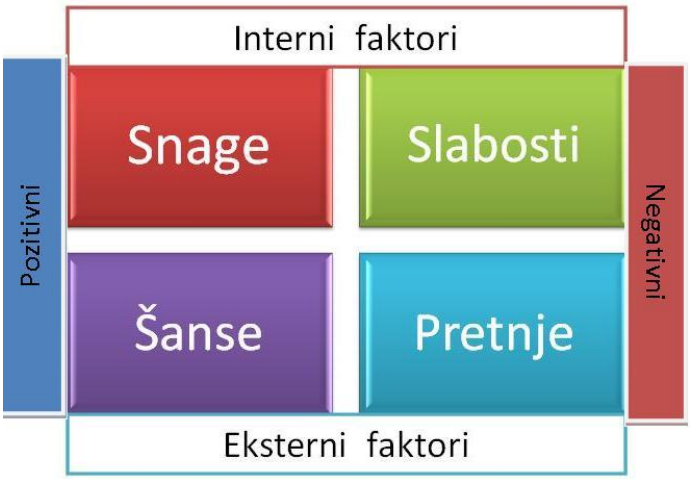
Analiza prodajnih kanala sledi nakon finansijske analize konkurencije. Potrebno je analizirati na koje načine se prodaju usluge ostalih operatera i uporediti efekte prodaje ako za tim postoji mogućnost.

Da bi analiza bila efektivna i efikasna potrebno je imati i proces unapređenja. Unapređenja su rezultat analize. Unapređenja se vrše na osnovu analiza. Na taj način omogućava se na sistematičan i institucionalizovan način unapređenje.

4.1.1 SWOT analiza tržišta

Analiza internog i eksternog okruženja se zasniva na SWOT analizi. SWOT analiza analizira unutrašnje snage i slabosti organizacije kao i spoljašnje pretnje i šanse. Pretnje i šanse se zasnivaju na sadašnjem stanju kao i na trendovima gde možemo iskoristiti svoju šansu i gde potencijalno možemo imati probleme.

[21]Mašić, B., (2010) Strategijski menadžment, drugo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 235



Slika 9 SWOT analiza

SWOT analiza može omogućiti organizaciji odgovor gde potencijalno postoji niša na tržištu koju treba iskoristiti. Niše na tržištu upravo predstavljaju šanse organizacije za plasman svojih proizvoda i/ili usluga.

U sledećoj tabeli data je SWOT analiza tržišta satelitskih operatera u Srbiji.

Tabela 3 SWOT analiza tržišta satelitskih operatera (snage i slabosti)

SNAGE	SLABOSTI
• Pokrivena cela teritorija • Jeftinija infrastruktura u odnosu na kablovsku • Nisu potrebne dozvole za izvođenje radova • Slobodni kanali u ponudama (FTA-free to air). U pojedinim kombinacijama moguće je imati i preko 100 FTA kanala • Rad kroz partnersku(dilersku) mrežu	• Smetnje signala • Vremenska osetljivost (osetljivost na vetar, kišu, sneg...) • Potrebno više vremena za otklanjanje tehničkih reklamacija u slučaju da je mesto udaljeno ili nepristupačno • Vizuelni efekat postavljanje opreme na objektu

Tabela 4SWOT analiza tržišta satelitskih operatera (šanse i pretnje)

ŠANSE	PRETNJE
• Niža cena pretplate u odnosu na druge vidove TV platformi što je u cenovno osetljivim sredinama velika konkurentska prednost • Dostupnost usluge svima (satelitska televizija je svima dostupna bez obzira na stanovanje) • Nepostojanje administracije za širenje mreže kao što je slučaj kod kablovskih mreža • Slaba konkurencija u odnosu na konkurente u oblasti satelitskih platformi (Digi, Polaris) • Proces digitalizacije u Srbiji	• Monopol - Total TV na tržištu satelitskih platformi zauzima većinski deo tržišta i konkurenti su daleko od Total TV-a što može dovesti do zanemarivanja razvoja što može biti opasno pa održivi razvoj Total TV-a. • Nepostojanje uvezanih usluga kao što je na primer kablovska, internet i telefonija • Veća cena instalacije u odnosu na kablovsku televiziju

Iz tabele možemo videti da je pokrivenost odnosno dostupnost glavna snaga i šansa kada je u pitanju satelitska televizija. Operateri nisu uslovljeni prethodnom sprovedenom infrastrukturom u obliku kablova već se infrastruktura montira na licu mesta i korisnik vrlo brzo dobije signal na svom prijemniku.

Najveća slabost jeste izuzetna vremenska osetljivost. Kiše, oluje ili sneg mogu uticati na kvalitet signala. Stoga je operaterima najveći problem sa reklamacijama kada su sezone kiša i snega, što može dovesti do smanjenja zadovoljstva korisnika.

Jedna od najvećih pretnji je nepostojanje konkurencije. U slučaju da postoji ravnopravna konkurencija, ona stvara takmičarski duh i konkurenti jedni druge motivišu da pomere granice. U slučaju da nema konkurencije lider nema potrebu za unapređenjem procesa i usluga.

Na osnovu SWOT analize može se doći do zaključka da je potrebno primeniti maksi-maksi strategiju. Potrebno je iskoristiti snage koje se ogledaju u pokrivenosti kao i šansu koja se ogleda u cenovnoj prednosti u odnosu na konkurente, a u isto vreme potrebno je iskoristiti i proces digitalizacije koji trenutno traje u Srbiji. Gašenjem analognog signala, mnoga domaćinstva su primorana da odaberu nekog od operatera ili da se odluče na kupovinu set top box-a. Imajući u vidu ovu činjenicu potrebno je iskoristiti veliku pokrivenost i cenu kako bi se korisnicima predstavili benefiti Total TV-a na pravi način.

4.1.2 PESTEL analiza tržišta

PESTEL analiza predstavlja analizu kojom se daju opis i ocena političke, ekonomske, društvene, tehnološke i pravne komponente[22]. Kada su u pitanju aspekti, koje treba uzeti u obzir kada je PESTEL analiza, njih možemo podeliti na sledeći način[23]:

- Politička analiza:
  - Rizik od rata
  - Zakonski okvir za izvršenje ugovora,
  - Zaštita intelektualne svojine
  - Trgovinski propisi i carine
  - Povlašćeni trgovinski partneri
- Ekonomska analiza
  - Veličina tržišta
  - Isplativost investicije
  - Konkurentske prednosti
  - Kursevi i stabilnost valute
  - Kvalitet infrastrukture
  - Kvalifikovana radna snaga
  - Razne vrste troškova
- Društvena analiza
  - Demografija
  - Obrazovanje
  - Kulturni arheotipovi
  - Običaji
- Tehnološka analiza
  - Tehnološka struktura
  - Tehnološki razvoj
- Ekološka analiza
  - Proizvodnja raznih tipova otpada
  - Potrošnja čiste vode
  - Mogućnost recikliranja
- Pravna analiza
  - Antimonopolski zakoni
  - Regulativa iz oblasti zaštite na radu
  - Oporezivanje

[22] Albijanić, M.(2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 127
[23]Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P.(2010), Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, strana 175

Tabela 5 PESTEL analiza tržišta satelitskih operatera

Politička analiza	Ekonomska analiza	Društvena analiza	Tehnološka analiza	Ekološka analiza	Pravna analiza
Slaba zaštita intelektualne svojine Nestabilna situacija u južnom delu teritorije Ne postoje trgovinski ugovori koji bi olakšali uvoz potrebne opreme za satelitsku TV platformu Neefikasni administrativni aparat koji usporava procese uvoza i carinjenja opreme	Direktno u ovoj oblasti ne postoji konkurencija u vidu državnih preduzeća Kvalitet infrastrukture je zadovoljavajuć pošto se radi o satelitskom prenosu signala Kvalifikovanost radne snage je na srednjem nivou, najoptimalnije je srednje obrazovanje tehničkog usmerenja Visok porez na dodatu vrednost Troškovi radne snage nisu visoki Faza poslovanja je trenutno prosperitetna jer je tržište staro svega 8 godina.	Satelitska platforma namenjana je prvenstveno zabačenijim i ruralnim naseljima koja nemaju mogućnost za kablovskom infrastrukturom stoga je i starija populacija kojoj je ova platforma namenjena Demografska struktura korisnika Total TV-a je raznolika. U maloj prednosti su starija populacija pošto je ona zastupljenija u ruralnijim mestima u kojima je Total TV najviše zastupljen.	Tehnološki razvoj je na odgovarajućem nivou u odnosu na zemlje i okruženja Nedostatak razvoja satelitskog internera koji bi povećao konkurentsku prednost u odnosu na druge vidove platformi Tehnologija je optimizovana kako bi se i troškovi optimizovali i uticali na manju cenu opreme	Sa stanovišta satelitskih operatera zagađenje ne postoji pošto se ne stvara otpad Oprema se proizvodi od recikliranih komponenti Mogućnost recikliranja opreme 99% Ne utiče na potrošnju neobnovljivih resursa	Donešen novi Zakon o radu koji je usklađen sa zahtevima tržišta Evropske unije Postoje poreske olakšice za strane investitore prilikom zapošljavanja Postoji antimonopolska komisija Neefikasni pravosudni organi Administrativni poslovi opterećujući za poslovanje

Na osnovu PESTEL analize može se doći do zaključka da, kada je politička analiza u pitanju, najveći problem je neefikasna birokratija i državni aparat. Ekonomskom analizom dolazi se do zaključka da radna snaga može predstavljati šansu, kao i niska cena radne snage koja se može iskoristiti za omasovljavanje tržišta.

Na osnovu društvene analize dolazi se do zaključka da je ciljano tržište Total TV-a starija populacija koja je brojnija u ruralnijim mestima koje predstavlja ciljno područje Total TV-a. Tehnološka analiza dovodi do zaključka da tehnološki razvoj se ne nalazi na visokom nivou što je u korelaciji sa statusom tržišta koji se nalazi u rastućoj fazi. Postoje određena mesta za poboljšanja i unapređenje tehnološke slike, kao što je satelitski internet.

Posmatrajući ekološku analizu primetno je da, generalno gledano, satelitski operateri nisu zagađivači prirode. Korišćenje neobnovljivih resursa je minimalno, skoro da i ne postoji. Stoga, satelitska platforma može poneti epitet „zelene“ platforme.

Legislativna ili pravna analiza dovodi do zaključka da postoje poboljšanja, ali isto tako postoje i delovi državnog aparata koji su opterećujući za privredu. Stoga je potrebno pratiti primer novog Zakona o radu i uskladiti i ostale zakone sa evropskim zakonodavstvom kako bi se olakšalo poslovanje u Srbiji, odnosno, povećala efektivnost u cilju održivog razvoja.

Posmatrajući sve aspekte Pestel analize nameće se zaključak da se državni aparat mora automatizovati i ubrzati u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti. Jedan od načina je povećanje broja e-servisa. E-servisi su servisi ili usluge koje je moguće odraditi putem interneta i na taj način se izbegavaju redovi na šalterima i sam proces se skraćuje. Osim državnog aparata postoji prostor i za ulaganje u ljudske resurse. Iz razloga što je radna snaga jeftina i veliki je izbor potencijalnih radnika na tržištu, sa dodatnim stimulisanjem i ulaganjem u ljudske resurse organizacijama se može vratiti višestruko u smislu kreiranja jezgra kompetentnosti koje bi činili regrutovani radnici.

4.2 Finansijska analiza konkurencije

Finansijska analiza konkurencije odnosi se na analizu finansijskih performansi kao što su prihodi, dobitak/gubitak, broj zaposlenih. Konkurenti SBB-a TOTAL TV-a su:

- Polaris
- Digi SAT

U tabeli 6 date su finansijske performanse SBB-a.

Tabela 6 Finansijske performanse SBB-a[24]

Naziv podatka	2010	2011	2012	2013
Ukupna aktiva (AOP 024)	23.811.714	24.457.397	22.648.470	52.670.716
od toga: Gubitak iznad visine kapitala (AOP 023)	4.262.560	3.812.827	0	0
Ukupni kapital (AOP 101)	0	0	7.211.624	25.313.321
od toga: Osnovni kapital (AOP 102)	3.335.691	3.348.911	15.184.830	25.550.799
Nerasporedjeni dobitak (AOP 108)	0	0	0	0
Gubitak do visine kapitala (AOP 109)	3.259.518	3.452.485	8.114.646	394.797
Poslovni prihodi (AOP 201)	9.454.259	11.237.929	13.257.512	14.974.566
Neto dobitak (AOP 229)	0	353.082	0	0
Neto gubitak (AOP 230)	3.455.585	0	1.183.486	903.447
Broj zaposlenih (AOP 605)	804	864	934	978

U tabeli 7 date su finansijske performanse Polaris-a.

Tabela 7 Finansijske performanse Polaris-a[25]

Naziv podatka	2010	2011	2012	2013
Ukupna aktiva (AOP 024)	29.675	161.033	283.142	437.463
od toga: Gubitak iznad visine kapitala (AOP 023)	19.616	104.719	207.655	329.901
Ukupni kapital (AOP 101)	0	0	0	0
od toga: Osnovni kapital (AOP 102)	929	51.328	116.869	207.589
Nerasporedjeni dobitak (AOP 108)	0	0	0	0
Gubitak do visine kapitala (AOP 109)	929	51.328	116.869	207.589
Poslovni prihodi (AOP 201)	954	12.614	62.545	109.477
Neto dobitak (AOP 229)	0	0	0	0
Neto gubitak (AOP 230)	19.85	135.502	167.325	212.966
Broj zaposlenih (AOP 605)	3	5	10	14

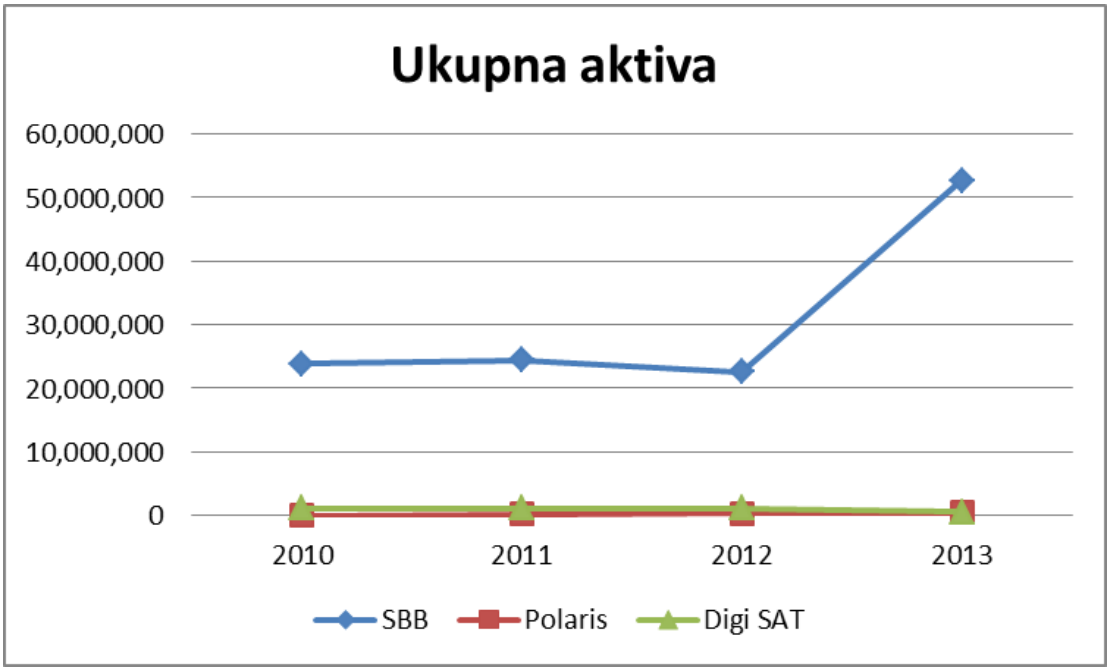
[24] www.apr.gov.rs (pristupano 10.10.2014)
[25] www.apr.gov.rs (pristupano 10.10.2014)

U tabeli 8 date su finansijske performnase Digi SAT-a.

Tabela 8 Finansijske performanse Digi SAT-a[26]

Naziv podatka	2010	2011	2012	2013
Ukupna aktiva (AOP 024)	1.083.416	1.119.729	1.173.718	500.367
od toga: Gubitak iznad visine kapitala (AOP 023)	448.41	538.063	626.744	0
Ukupni kapital (AOP 101)	0	0	0	431.215
od toga: Osnovni kapital (AOP 102)	491.742	491.742	491.742	1.510.328
Nerasporedjeni dobitak (AOP 108)	0	0	0	39.387
Gubitak do visine kapitala (AOP 109)	491.742	491.742	491.742	1.118.500
Poslovni prihodi (AOP 201)	333.13	304.369	284.052	272.63
Neto dobitak (AOP 229)	0	0	0	39.387
Neto gubitak (AOP 230)	445.737	89.653	88.717	0
Broj zaposlenih (AOP 605)	72	61	50	40

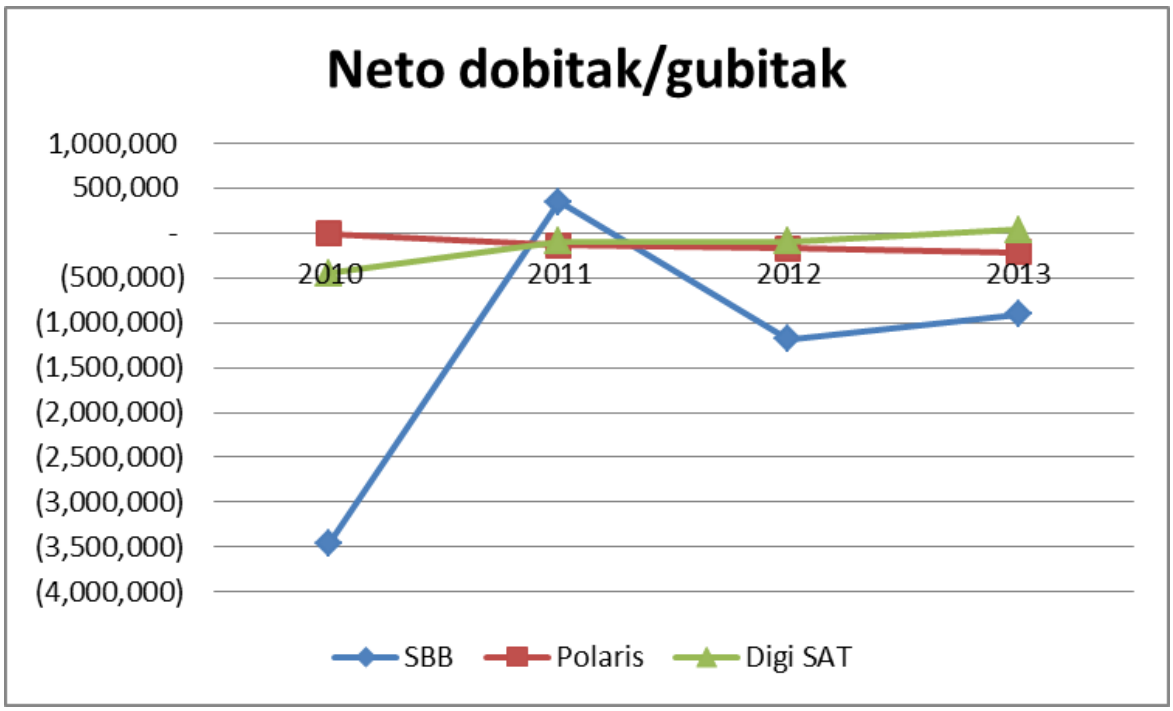
Na grafiku 1 dat je prikaz ukupne aktive za period od 2010-2013 sa iznosima u hiljadama dinara. Primećuje se da je SBB u velikoj prednosti kada je aktiva u pitanju u odnosu na svoju konkurenciju.



Grafik 1 Grafički prikaz ukupne aktive za period 2010-2013[27]

[26] www.apr.gov.rs (pristupano 10.10.2014)
[27] www.apr.gov.rs (pristupano 10.10.2014)

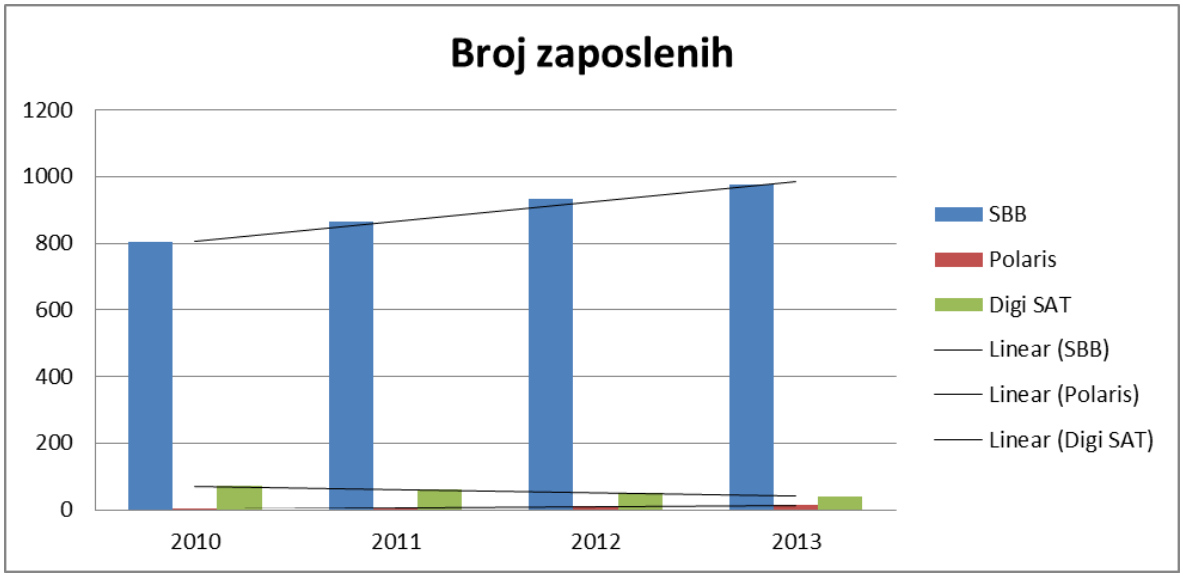
Na grafiku 2 dat je pregled neto dobitka/gubitka u periodu od 2010 do 2013. Primetno je smanjenje gubitka kada je SBB u pitanju. Na drugoj strani Digi i Polaris su stabilni po pitanju dobitka/gubitka.



Grafik 2 Grafički prikaz kretanja neto dobitka/gubitka za period 2010-2013[28]

[28] www.apr.gov.rs (pristupano 10.10.2014)

Broj zaposlenih je na strani SBB-a. Sa grafika 3 se može zaključiti i po trendu da kada je SBB u pitanju prisutan je trend rasta. Blag trend rasta ima i Polaris dok Digi Sat beleži blag pad broja zaposlenih.



Grafik 3 Grafički prikaz odnosa broja zaposlenih

4.3 Uporedna analiza prodajnih kanala operatera satelitskih TV platformi

Prodajni kanali satelitskih platformi mogu se podeliti na interne i eksterne. Kada je reč o internim to su marketinške aktivnosti putem web stranice, marketinški materijal kao što su flajeri, posteri, reklamni bilbordi, reklame putem tv i radija. Pored ovih postoje i call centri koji se bave prodajom. Kada je reč o internim call centrima oni spadaju u interne kanale.

Eksterni kanali se odnose na prodaju putem eksternih call centara. Kada su u pitanju satelitski operateri velika je prednost u tome što moraju da poseduju partnersku mrežu koja će vršiti montažu opreme. Montažeri su potrebni zbog specificnosti opreme. Potrebno je instalirati satelitsku antenu, LNB[29] i podesiti parametre kako bi prijemnik imao najbolji mogući signal. Takođe potrebno je povezati i LNB sa prijemnikom.

[29]LNB - low-noise block downconverter



Slika 10 Izgled satelitske antene sa LNB-om[30]

Partneri osim montaža mogu se koristiti i za prodaju kao eksterni kanal. Montažeri imaju svoja preduzeća za koje rade a satelitski operateri ih outsorsuju na osnovu ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji kako bi smanjili troškove jer montažeri nisu njihovi radnici.

Na osnovu analiza prodajnih kanala može se ustanoviti da je prodajna mreža skoro identična. Pitanje je samo razvijenosti kanala. Polaris i Digi SAT imaju iste aktivnosti samo u različitim geografskim područijima dok SBB uz kanale koje poseduju Polaris i Digi SAT ima i eksterni call centar kao i saradnju sa prodavnicama tehničke robe kao što je Handy koji vrše prodaju usluga.

[30]http://www.antene-zupancic.si/sat-antene-80-cm/fracarro/satelitska-antena-fracarro-ro80ap-p-1170.html (pristupano 01.11.2014)

U sledećoj tabeli dati su prodajni kanali satelitskih operatera.

Tabela 9 Prodajni kanali satelitskih operatera[31]

	SBB	**Polaris**	**Digi SAT**
Interni	Marketinške aktivnosti (reklame u medijima) Poslovne jedinice Call centar	Marketinške aktivnosti (reklame u medijima) Poslovne jedinice Call centar	Marketinške aktivnosti (reklame u medijima) Poslovne jedinice Call centar
Eksterni	Call centar Partnerska mreža Prodavnice tehničke robe Akviziteri	Partnerska mreža Akviziteri	Partnerska mreža Akviziteri

Uz navođenje kanala prodaje, pre same analize prodajnih kanala, potrebno je analizirati i ponudu. U sledećim tabelama date su ponude SBB-a, Polarisa, Digi SAT-a.

Tabela 10 Ponuda SBB-a[32]

SBB	Cena	Broj kanala
Osnovni	803	45
Total	1210	87
HD	254	9
HBO	397	2
Filmski paket	690	7
Cinemax	264	2
Club X	254	4

Tabela 11 predstavlja pregled paketa Polarisa.

Tabela 11 Ponuda Polarisa[33]

Polaris	Cena	Broj kanala
OSNOVNI paket	500	49
PREMIUM paket	800	7
ARENA SPORT paket	500	5
FILMSKI paket	600	3

[31] www.digi.rs/web/ , www.polarismedia.rs/ i www.sbb.rs/(pristupano 01.11.2014)
[32] Cenovnik SBB-a dostupan na www.totaltv.tv/upload/document/rs_ponuda_sa_cenovnikom_140501.pdf(pristupano 01.11.2014)
[33] Cenovnik Polarisa dostupan na www.polarismedia.rs/prices.php(pristupano 01.11.2014)

Tabela 12 pruža pregled ponude Digi SAT-a.

Tabela 12 Ponuda Digi SAT-a[34]

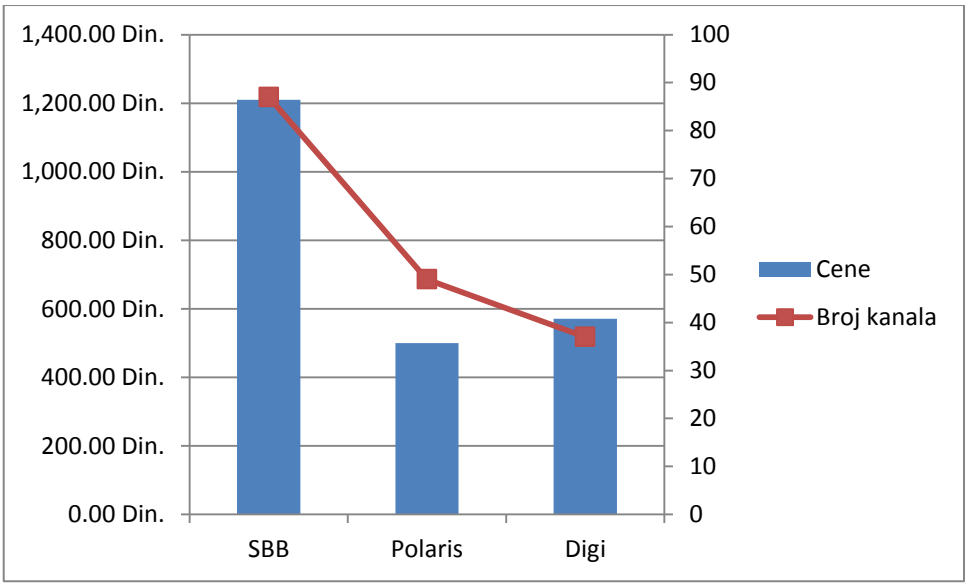
Digi	Cena	Broj kanala
Basic	571	37
RO	653	6
HU	676	10
Extra	758	53

Iz razloga cenovne osetljivosti tržišta u Srbiji usled nižeg životnog standarda potrebno je uporediti osnovne pakete ili najprodavanije pakete. U sledećoj tabeli date su cene i broj kanala po paketu. Primetno je da su Polaris i Digi slični po pitanju cene i broja kanala, dok je SBB skuplji, ali ima i veću ponudu kanala.

Tabela 13 Analiza najprodavanijih paketa[35]

Analiza ponude najprodavanijeg paketa	SBB	Polaris	Digi
Cene	1210	500	571
Broj kanala	87	49	37

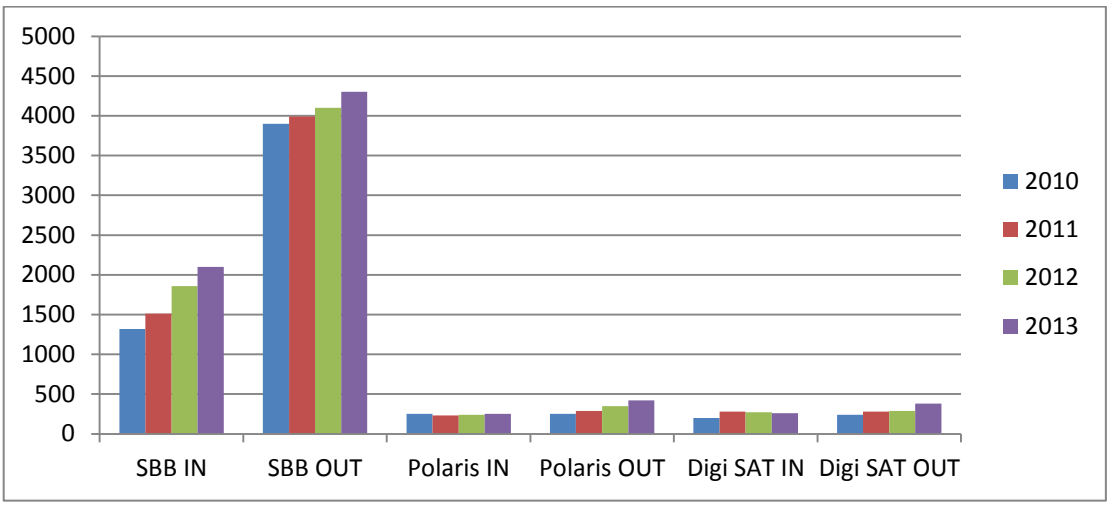
Na osnovu osnovnih paketa, odnosno najprodavanijih paketa urađena je analiza ponude. Grafički prikaz analize dat je na slici 11 gde se može videti da je SBB najskuplji, ali ujedno ima i najveći broj kanala u najprodavanijem paketu. Sa druge strane konkurenti Digi i Polaris imaju niže cene, ali imaju i znatno manji broj kanala u ponudi.



Grafik 4 Grafički prikaz odnosa cena i broja kanala u najprodavanijim paketima[36]

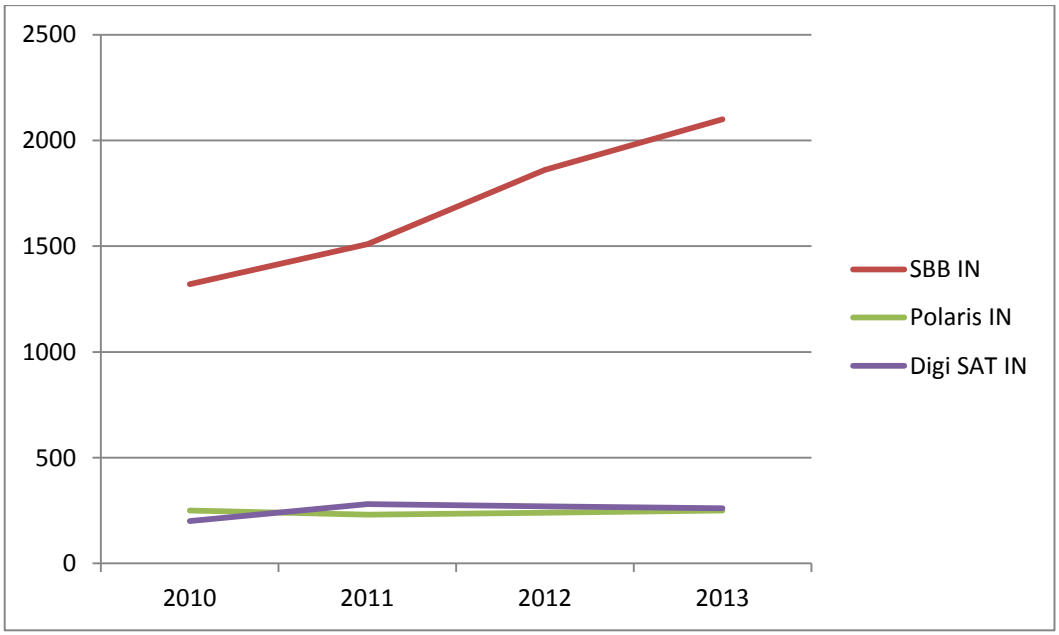
[34]Cenovnik Digi SAT-a dostupan na www.digi.rs/web/index.php?task=cenovnik(pristupano 01.11.2014)
[35]Uporedna analiza je urađena na osnovu cenovnika i preporuka operatera koje su dostupne na njihovim sajtovima http://www.digi.rs/web/ , http://www.polarismedia.rs/ i http://www.sbb.rs/(pristupano 01.11.2014)
[36] Uporedna analiza je urađena na osnovu cenovnika i preporuka operatera koje su dostupne na njihovim sajtovima www.digi.rs/web/ , www.polarismedia.rs/ i www.sbb.rs/(pristupano 01.11.2014)

Na grafiku 5 data je uporedna analiza prodajnih kanala. Primetno je da je prodaja SBB-a u velikoj prednosti u odnosu na konkurenciju. Kada je reč o kanalima IN predstavlja interne kanale prodaje dok OUT predstavlja eksterne kanale prodaje.



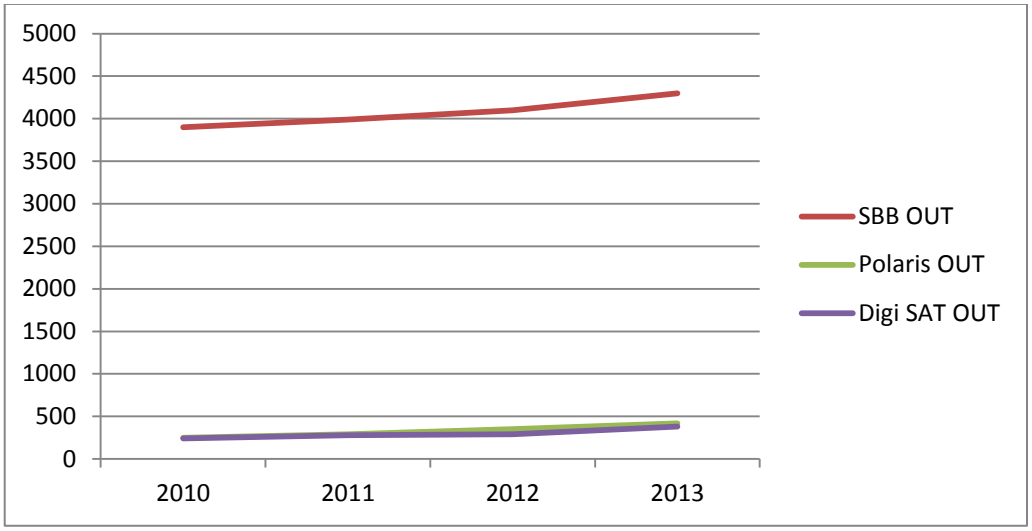
Grafik 5 Uporedna analiza eksternih i internih kanala prodaje

Na grafiku 6 dat je grafički prikaz efekata prodaje internim prodajnim kanalima. Kada je u pitanju prodaja kod SBB prometan je trend rasta, dog kod Digi SAT-a i Polarisa stanje je nepromenljivo.



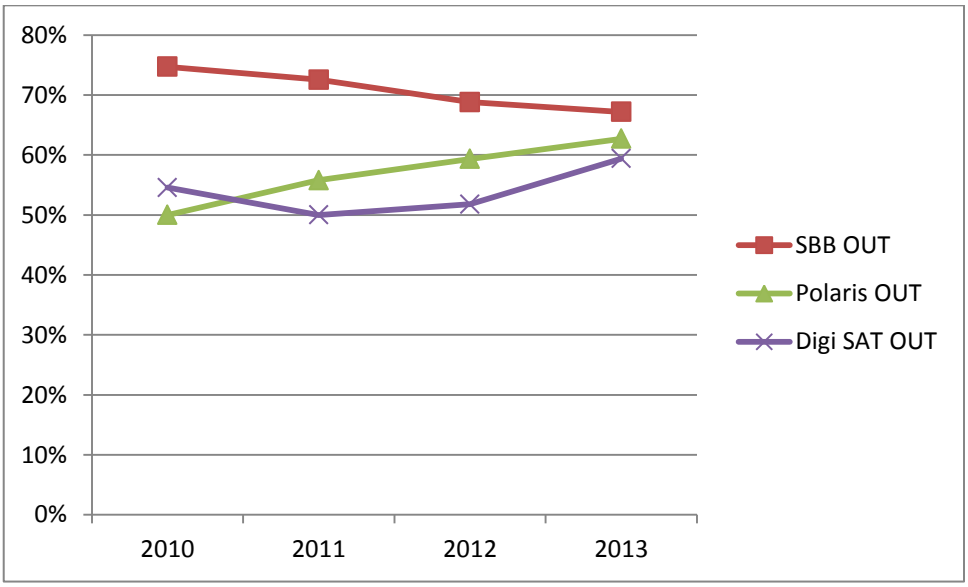
Grafik 6 Trendovi prodaje putem internih kanala

Na grafiku 7 dati su trendovi prodaje putem eksternih kanala. Primetan je trend rasta kod svih satelitskih operatera.



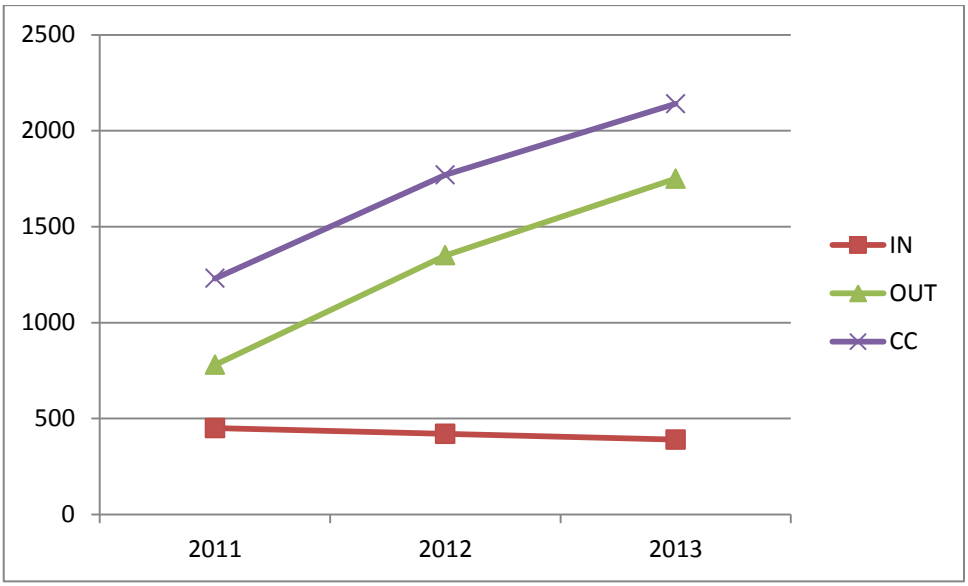
Grafik 7 Trendovi prodaje putem eksternih kanala

Kada je u pitanju procenat zastupljenosti prodaje u eksternim kanalima prodaje u odnosu na interne na grafiku 8 dat je grafički prikaz. Na osnovu ovog grafičkog prikaza potvrđuje se glavna hipoteza koja glasi da *eksterni kanali prodaje imaju veći efekat na prodaju od internih samim tim imaju veći procenat u ukupnoj prodaji u odnosu na interne prodajne kanale.*



Grafik 8 Procentualni udeo prodaje putem eksternih prodajnih kanala u odnosu na interne kanale prodaje

Kada je u pitanju call centar iz razloga što samo SBB ima i interni i eksterni kanal prodaje putem call centra u nastavku će se posmatrati rezultati ova dva kanala. Na grafiku 9 data je uporedna analiza broja novih korisnika putem internog call centra (telesales) i eksternog call centra (telesales). Primetan je trend stagnacije kada je u pitanju interni call centar (IN). Kada je u pitanju eksterni (OUT) primetno je da beleži ogroman rast iz godine u godinu.



Grafik 9 Grafički prikaz broja korisnika koja potiču od call centra

Šema bonusiranja je različita za interni (IN) i eksterni (OUT) call centar. Kada se govori o bonusiranju potrebno je istaći da bonusiranje predstavlja nadoknadu za uspešno realizovanu prodaju. U sledećoj tabeli dati su modeli bonusiranja za ova dva kanala prodaje.

Tabela 14 Modeli bonusiranja internog i eksternog call centra

	IN	OUT
Fiksni deo zarade	150 dinara po radnom satu	/
Varijabilni deo zarade	500 dinara po prodatoj usluzi	1000 dinara po prodatoj usluzi
Bonusi	Nema bonusa	Na 10 prodatih usluga dodaje se bonus u visini od jedne prodate usluge

Posmatrajući rezultate broja korisnika koji potiču iz internog i eksternog call centra i imajući u vidu način bonusiranja koji je dat u tabeli 13 može se doći do zaključka da se razlika ogleda u načinu bonusiranja. Kada je u pitanju interni call centar u njemu rade agenti koji su zaposleni i koji imaju fiksnu platu. Osim fiksne plate imaju i bonus za svaku realizaciju. Kada je u pitanju eksterni call centar on radi isključivo od bonusa za svaku realizaciju tj. novog korisnika. Iz tog razloga može se zaključiti da je pomoćna hipoteza koja glasi *prodaja koja se plaća na osnovu procenta realizacije je uspešnija nego prodaja koja se plaća fiksno uz minimalan procenat od realizacije,* je dokazana.

Na grafiku 10 dat je odnos korisnika koji je postao posredstvom internog call centra i korisinika posredstvom eksternog call centra. Primećuje se trend rasta korisnika putem eksternog call centra, a pad korisnika putem internog call centra. Ova grafička interpretacija odnosa dokazuje pomoćnu hipotezu koja glasi *većina novih korisnika koja dolazi putem call centra potiče od eksternog call centra.*



Grafik 10 Odnos korisnika putem internog i eksternog call centra

Na osnovu svega izvedenog i dokazanih hipoteza može se zaključiti da je motivacija u vidu procenta od realizacije najbolja motivacija za prodavce. To je dokazano na primeru eksternog telesales call centra koji ostvaruje bolje rezultate nego interni telesales call centar. Primetno je takođe da je jedan operater izuzetno dominantniji od ostalih. Dominantnost se zasniva na široj ponudi paketa kao i na većem broju korisnika.

5. RAZVOJ PONUDE SATELITSKIH OPERATERA

Razvoj ponude satelitskih operatera fokusiraće se na razvoj ponude dualplay usluge. Dualplay usluge su uvezane usluge u jedan paket. Da bi se na pravi način analizirala i predlozila akcija potrebno je najpre definisati vrstu dualplay usluga. Fokus je na usluzi televizije i interneta (ADSL). Analiza tržišta sastojaće se iz analize ADSL operatera kao i operatera koji nude dualplay kombinaciju interneta ADSL i televizije.

5.1 Analiza tržišta ADSL operatera

Kada je reč o ponudi interneta na tržištu Republike Srbije kada je u pitanju ADSL tehnologija potrebno je definisati konkurente. Najveći konkurenti su:

- Telekom
- VeratNET
- Beotel
- KDS pošta

SWOT analiza Telekoma

U sledećoj tabeli data je SWOT analiza Telekoma.

Tabela 15 SWOT analiza Telekoma (snage i slabosti)

SNAGE	SLABOSTI
• Visoka stručna sprema zaposlenih (veliki broj inženjera) • Infrastruktura za pružanje usluga je u vlasništvu Telekoma • U svom portfoliju imaju brzinu od 100mb/s što je pet puta veća brzina u odnosu na konkurenciju i ponudu koja je aktuelna na tržištu • Veliki broj korisnika ADSL internet – lider na tržištu • Mogućnost upsale-a korisnicima fiksne i mobilne telefonije • Mogućnost kupovine uređaja na rate	• Obimna administracija • Zastarelost infrastrukture • Akcionarsko društvo čiji je glavni akcionar Vlada Republike Srbije • Neagilnost organizacije zbog obimne administracije, promene portfolija su sporije nego kod konkurencije

Tabela 16 SWOT analiza Telekoma (šanse i pretnje)

ŠANSE	PRETNJE
• Mogućnost da se korisniku objedine računi za telefon, televiziju i internet u jedan u sklopu BOX paketa • Mogućnost uvezivanja usluge u sklopu BOX paketa • Proširenje portfolija uređajima kao što su televizori I tableti. • Ekskluzivna ponuda u vidu Sony playstation-a koji je moguće kupiti u sklopu BOX paketa na rate. • Povećanje potrebe za internetom • Veliki broj poslovnica gde je moguće prezentovati uslugu • Velika fluktuacija ljudi kroz Telekomove poslovnice • Velika pokrivenost – uslov je postojanje priključka za fiksnu telefoniju	• Konkurencija koja može mnogo brže da odgovori potrebama tržišta zbog svoje agilnosti (Total NET) • Kablovski internet provajderi sa visokim brzinama koja se ostvaruje putem optičkog prenosa

Na osnovu SWOT analize kada je Telekom u pitanju, dolazi se do zaključka da je Telekom „div“ na tržištu što ga može sputati u daljem razvoju u slučaju da zanemari dalje unapređenje ponude. Velika prednost Telekoma se ogleda u velikom broju korisnika fiksne i mobilne telefonije i mogućnosti upsale[37]-a ovih korisnika. Velika šansa za Telekom je mogućnost uvezivanja više usluga i objedinjavanje računa za telefoniju, televiziju i internet. Po ovome se Telekom diferencira u odnosu na konkurente. Jedna od velikih šansi je i velika pokrivenost odnosno veliki broj potencijalnih korisnika zbog same infrastrukture koja se zasniva na telefonskoj liniji.

[37] Upsale je termin koji se koristi za prodaju dodatnih usluga već postojećim korisnicima. U ovom slučaju upsale bi se odnosio na prodaju ADSL-a korisnicima koji već imaju

SWOT analiza Verat net

U sledećoj tabeli data je SWOT analiza Verat net-a.

Tabela 17 SWOT analiza Verat net (snage i slabosti)

SNAGE	SLABOSTI
• Niska cena osnovnog paketa sa kojom mogu biti konkurentni ostalim konkurentima • Agilnost organizacije pošto je reč o manjoj organizaciji	• Nepostojanje vlastite infrastrukture • Mali raspon brzina internet paketa • Najveća brzina iznosi samo 10 mb/s • Ne postoji uvezanost sa drugim uslugama kao što je televizija I telefonija

Tabela 18 SWOT analiza Verat net (šanse i pretnje)

ŠANSE	PRETNJE
• Mogućnost ponude tablet uz internet pakete • Povećanje potrebe za internetom • Velika pokrivenost – uslov je postojanje priključka za fiksnu telefoniju	• Telekom ima uticaj na cene zakupa portova i korišćenja infrastrukture za pružanje ADSL usluge pošto se nalazi u njegovom vlasništvu a operateri je koriste uz plaćanje nadoknade • Kablovski internet provajderi sa visokim brzinama koja se ostvaruje putem optičkog prenosa

SWOT analiza Verat net-a daje mogućnost da se izvede zaključak da je velika snaga VeratNET-a njegova agilnost u pogledu izmena ponude. Veliki problem VeratNET-a je uslovljenost korišćenja Telekomove infrastrukture, samim tim cena u velikoj meri zavisi od Telekomove cene zakupa portova i korišćenja infrastrukture.

SWOT analiza Beotel

U sledećoj tabeli data je SWOT analiza Beotel-a.

Tabela 19 SWOT analiza Beotel (snage i slabosti)

SNAGE	SLABOSTI
• Niska cena pretplate za osnovni paket • Uvezanost usluge sa televizijom u sklopu NET + TV paketa	• Nepostojanje vlastite infrastrukture • Mali raspon brzina internet paketa • Najveća brzina iznosi samo 10 mb/s • Ne postoji uvezanost sa drugim uslugama kao što je televizija I telefonija • Kablovski internet provajderi sa visokim brzinama koja se ostvaruje putem optičkog prenosa

Tabela 20 SWOT analiza Beotel (šanse i pretnje)

ŠANSE	PRETNJE
• Povećanje potrebe za internetom • Mogućnost ponude tablet uz internet pakete • Velika pokrivenost – uslov je postojanje priključka za fiksnu telefoniju	• Telekom ima uticaj na cene zakupa portova i korišćenja infrastrukture za pružanje ADSL usluge pošto se nalazi u njegovom vlasništvu a operateri je koriste uz plaćanje nadoknade • Kablovski internet provajderi sa visokim brzinama koja se ostvaruje putem optičkog prenosa

Beotel prema SWOT analizi ima kao i VeratNET i drugi internet provajderi uslovljenost infrastrukturi koja je u vlasništvu Telekoma. Uz veliku pokrivenost potrebno je iskoristiti i mogućnost proizvodnog portfolija sa ponudom tableta koji mogu imati pozitivan uticaj na prodaju internet paketa.

SWOT analiza KDS Pošta

U sledećoj tabeli dat je pregled snaga, slabosti, pretnji i šansi za KDS Poštu.

Tabela 21 SWOT analiza KDS Pošta (snage i slabosti)

SNAGE	SLABOSTI
• Niska cena osnovnog paketa od 1020 dinara • Uvezanost interneta sa televizijom u sklopu duo paketa	• Nepostojanje vlastite infrastrukture • Akcionarsko društvo čiji je glavni akcionar Vlada Republike Srbije • Mali raspon brzina internet paketa • Najveća brzina iznosi samo 10 mb/s

Tabela 22 SWOT analiza KDS Pošta (šanse i pretnje)

ŠANSE	PRETNJE
• Veliki broj poštinih poslovnica gde se može vršiti promocija usluge • Velika fluktuacija ljudi kroz poštine poslovnice • Velika pokrivenost – uslov je postojanje priključka za fiksnu telefoniju	• Telekom ima uticaj na cene zakupa portova i korišćenja infrastrukture za pružanje ADSL usluge pošto se nalazi u njegovom vlasništvu a operateri je koriste uz plaćanje nadoknade • Kablovski internet provajderi sa visokim brzinama koja se ostvaruje putem optičkog prenosa

Prema SWOT analizi KDS pošte dolazi se do zaključka da Pošta ima veliku šansu u tome što ima veliki broj poslovnica i kroz koje fluktuira veliki broj ljudi. Samim tim mogućnost prezentacije usluge je veća i lakše mogu doći do potencijalnih korisnika.

Na osnovu SWOT analiza operatera može se izvući zaključak o kvalitetima svih operatera kako bi se oni komparirali. U sledećoj tabeli dati su kvaliteti svih operatera.

Tabela 23 Komparacija kvaliteta operatera

Operater	Kvaliteti
Telekom	• Najveće brzine ADSL usluge koje su do 5 puta brže od konkurenata • Sopstvena infrastruktura • Veliki broj poslovnica u kojima se može vršiti prezentacija usluge • Mogućnost uvezivanja ADSL-a sa televizijom, fiksnom i mobilnom telefonijom u sklopu Box paketa • Dobro pozicioniran brand Telekoma
Verat NET	• Niska cena osnovnog paketa samim tim i pristupačnija korisnicima sa slabijom platežnom moći.
Beotel	• Mogućnost uvezivanja ADSL interneta sa televizijom
Pošta KDS	• Veliki broj poslovnica i veća mogućnost promocije usluge • Niže cene paketa u odnosu na druge
Total NET	• Mogućnost uvezivanja ADSL-a sa televizijom u sklopu MIX paketa • Dobro pozicioniran brend Total-a

Na osnovu komparacije kvaliteta jasno se može videti da su Telekom i Total dva operatera koji imaju najrazvijenije brendove i da je mnogo lakše predstaviti ADSL uslugu pošto su odlično pozicionirani na tržištu. Sa druge strane konkurenti poput VeratNET-a mogu se takmičiti samo sa nižom cenom u odnosu na konkurente kao i POŠTA koja je pozicionirana na tržištu pružanja poštanskih uslova, ali ne i na internet tržištu.

Beotel ima mogućnost da penetraciju i veći uspeh ostvari sa svojim duo paketom koji sadrži i televiziju ali tu je takođe sledbenik pošto Telekom ima uvezane četiri usluge (fiksnu, mobilnu telefoniju, internet i televiziju) a Total ima takođe uvezane dve usluge (televiziju i internet) ali i mnogo bolji brend koji je mnogo bolje poznat korisnicima.

5.1.1 Tržišne ponude

Na tržištu prisutne su ponude:

- TotalNET-a
- Telekoma
- VeratNET-a
- Beotel-a
- KDS Pošte

Ponuda TotalNET TOTAL NET

Ponuda TotalNET-a data je u tabeli 24.

Tabela 24 Paketi u ponudi Total Net-a

Paket	Brzina D	Brzina U	Obaveza	Cena	Cena po mb D
5Mb/s	5	1	24	1390	278
10Mb/s	10	1	24	1790	179
20Mb/s	20	1	24	2290	114.5

Na osnovu tabele može se zaključiti da TotalNET paketi su opsega od 1390 do 2290 dinara što govori o ciljanju svih demografskih grupa pošto postoji i jeftin paket kao i skuplji.

Ponuda Telekoma

Ponuda Telekoma data je u tabeli 25.

Tabela 25 Paketi u ponudi Telekoma

Paket	Brzina D[38]	Brzina U[39]	Obaveza	Cena	Cena po mb D
Net 10	10	1	24	1549	154.9
Net 20	20	1	24	1899	94.95
Net 30	30	2	24	2799	93.3
Net 50	50	2	24	3699	73.98
Net 100	100	2	24	5999	59.99

Kada je reč o ponudi Telekoma primetno je da je Telekom imao veliki opseg brzina. Telekomov opseg je 60 MB. Takođe, primetno je da u ponudi Telekoma akcenat imaju viši paketi obzirom na cenu koja kreće od 1549 pa do 5999 dinara.

[38]D-brzina download-a izražena u mb/s
[39]U-brzina upload-a izražena u mb/s

Ponuda VeratNET-a

Ponuda VeratNET-a data je u sledećoj tabeli.

Tabela 26 Paketi u ponudi VeratNet-a

Paket	Brzina D	Brzina U	Obaveza	Cena	Cena po mb D
2Mb/s	2	0.5	0	1290	645
5Mb/s	5	1	0	1590	318
10Mb/s	10	1	0	1990	199

Na osnovnu ponude VeratNET-a dolazi se do zaključka da su se fokusirali na pakete nižih brzina i da su im ciljna grupa „slabiji korisnici“ interneta odnosno korisnici koji internet koriste u informativne svrhe.

Ponuda Beotel-a

U tabeli 27 data je ponuda BeotelNet-ovih paketa za ADSL. Pored ovih paketa BeotelNet ima i pakete za studente i lojality pakete međutim popust za te pakete je minimalan.

Tabela 27 Paketi u ponudi BeotelNet-a

Paket	Brzina D	Brzina U	Obaveza	Cena	Cena po mb D
ADSL MINI FLAT	2	0.5	0	1290	645
ADSL MIDI FLAT	5	1	0	1590	318
ADSL MAXI FLAT	10	1	0	1990	199

Ponuda Beotel-a je slična VeratNET-u. Beotel se fokusirao na manje brzine interneta i nižu cenu. Najjeftiniji paket iznosi 1290 dinara i on je namenjen populaciji sa slabijom platežnom moći.

Ponuda KDS pošte

KDS pošta nudi ADSL sa opcijom potpisivanja ugovora na 12 ili 24 meseci i cena zavisi od dužine ugovorone obaveze. Jedna od najvećih prednosti je promotivni period od 6 i 3 meseca za po jedan dinar u zavisnosti da li je ugovorna obaveza na 24 ili 12 meseci.

Tabela 28 Paketi u ponudi KDS pošte za ugovornu obavezu od 24 meseci

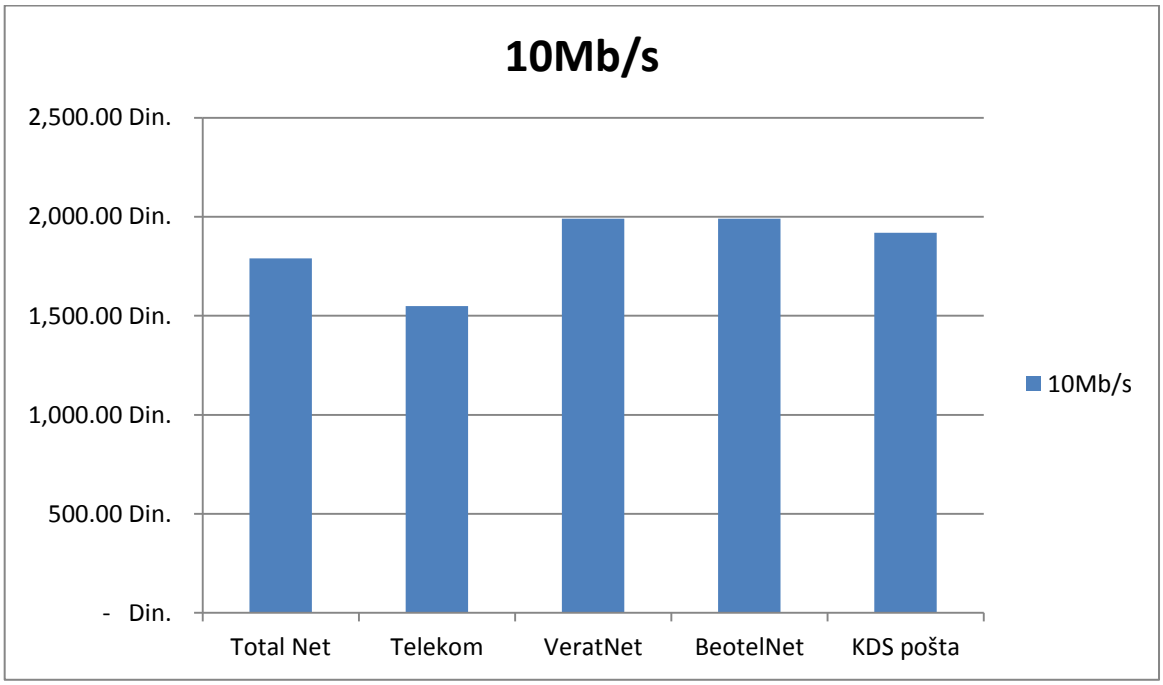
Paket	Brzina D	Brzina U	Obaveza	Cena	Cena po mb D
2Mb/s	2		24	1020	510
6Mb/s	6		24	1500	250
10Mb/s	10		24	1920	192

Kao i Beotel i KDS ima paket za populaciju sa niskom platežnom moći. Raspon paketa se kreće od 2 do 10mb/s što govori o tome da je targetirana populacija koja ne koristi internet u profesionalne svrhe.

5.1.2 Komparacija ponuda

Komparacija ponuda konkurencije vršena je na osnovu cena iz zvaničnih cenovnika operatera. Za analizu uzeti su najreferentniji operateri koji se bave ADSL uslugom, a to su Telekom[40], SBB –Total[41], VeratNet[42], BeotelNET[43] i KDS pošta[44].

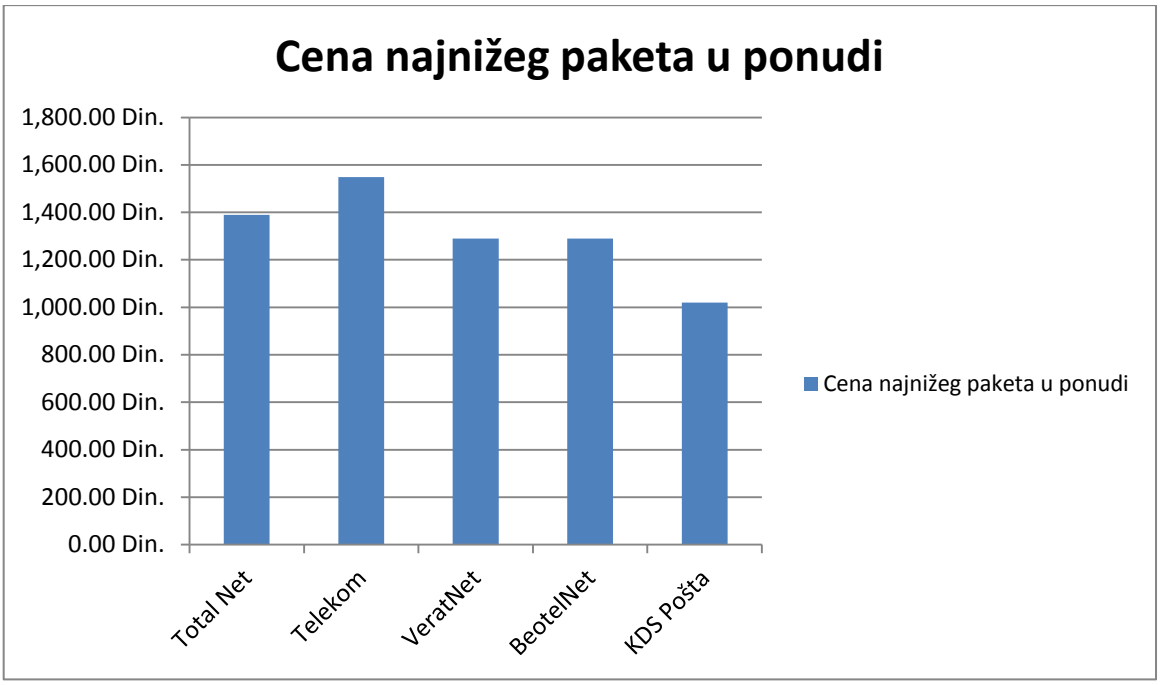
Kada je reč o paketima istih brzina, možemo zaključiti na osnovu grafika 11, da je paket Total TV-a drugi po jeftinoći u odnosu na konkurenciju.



Grafik 11 Uporedna analiza cena za paket iste brzine (10Mb/s)

U slučaju zanemarivanja brzine internet, najnižu cenu ima KDS-ov ADSL, a nakon njega slede BeotelNET i VeratNET, dok je na drugoj strani najskuplji osnovni paket u ponudi Telekoma. Međutim brzina interneta je jedan od najvećih „okidača“ kada je reč o kupovini internet paketa. Pod najnižom cenom paketa podrazumevamo najnižu cenovnu ponudu nekog od operatera za internet uslugu.

[40] Cenovnik Telekoma dostupan na www.open.telekom.rs/Box/Content.aspx?temp=0&sid=1005
[41] Cenovnik TotalNET-a dostupan na www.totaltv.tv/Total+TV/115/NET.shtml
[42] Cenovnik VeratNET-a dostupan na www.verat.net/sr/privatni-korisnici/cenovnik/
[43] Cenovnik BeotelNET-a dostupan na www.beotel.net/internet/adsl
[44] Cenovnik KDS pošta dostupan na www.postanet.rs/lat/struktura/internet/adsl-internet/adsl-internet-fizicka-lica-cenovnik.asp



Grafik 12 Uporedna analiza najnižeg paketa u ponudi nevezano od brzine

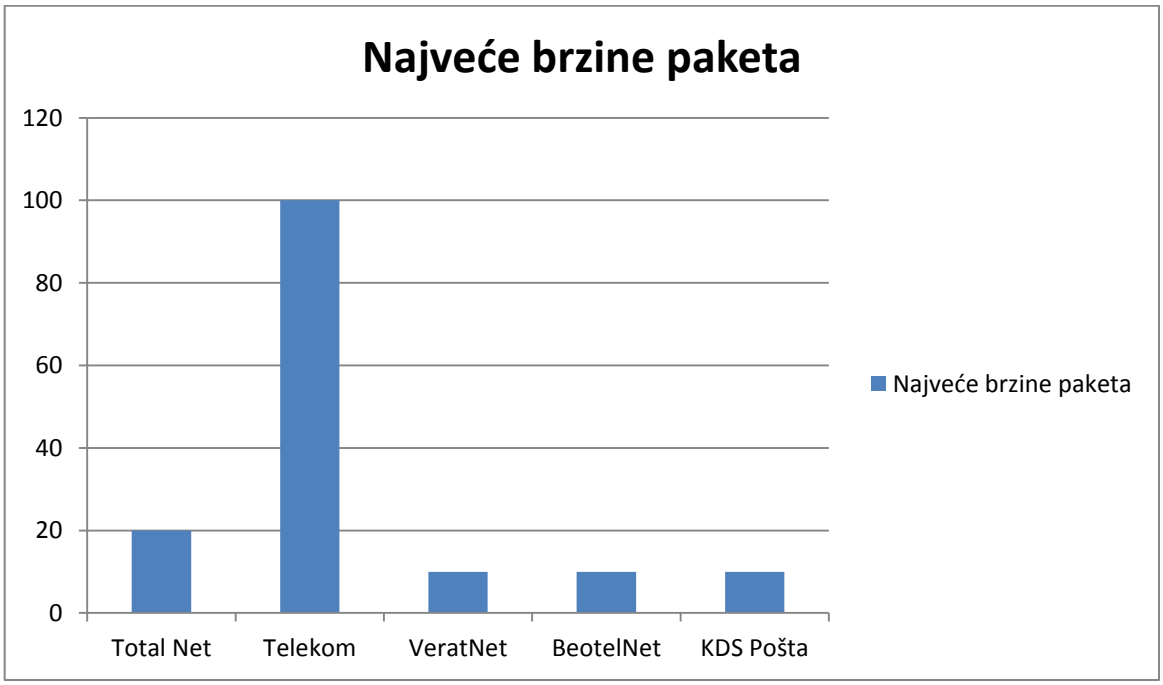
U tabeli 29 data je analiza minimalnih i maksimalnih cena kao i prosečni gap između minimalne i maksimalne cene paketa kod operatera.

Tabela 29 Pregled minimalnih i maksimalnih cena po operatoru

Ponuđač	Minimalne cene	Maksimalne cene	Cenovni gap
Telekom	1549	5999	4450
BeotelNet	1290	1990	700
VeratNet	1290	1990	700
Total NET	1390	2290	900
KDS	1020	1920	900
	1020	**5999**	**1530**
	Minimalna cena	**Maksimalna cena**	**Prosečni cenovni gap**

Može se zaključiti da Telekom ima najvišu- najnižu cenu paketa, a i najvišu cenu paketa u odnosu na konkurente. Najviša cena paketa se odvaja od konkurencije iz razloga što je maksimalna brzina kod Telekoma 5 puta veća nego kod ostalih ADSL operatera i stoga je viša cena maksimalnog paketa.

Najveće brzine interneta može da ostvari Telekom pa zatim TotalNET. Brzina Telekoma je kao i kompletna ADSL usluga uslovljena infrastrukturom i brzina upravo zavisi od kvaliteta infrastrukture koja se nalazi od korisnika do centrale.



Grafik 13 Uporedna analiza maksimalnih brzina paketa

Komparacija dodatnih usluga data je u tabeli 30. Na osnovu analize ponuda može se zaključiti da je TotalNET bolji što se tiče dodatnih aktivnosti poput, WiFi, program lojalnosti.

Tabela 30 Pregled dodatnih usluga

Ponuđač	WiFi ruter	Dinamička IP adresa	Statička IP adresa	AV zaštita	Studentski popusti	Program lojanosti	Besplatna oprema
Telekom	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da
BeotelNet	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da
VeratNet	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Total Net	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da
KDS	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Da

5.2 Analiza tržišta dualplay-a

Kada je reč o dualplay uslugama potrebno je definisati takođe konkurente:

- Telekom
- Orion

5.2.1 Tržišne ponude

Ponuda Telekoma

U sledećoj tabeli data je ponuda Telekoma za ponudu dualplay uslugu kada je reč o uslugama televizije i interneta putem ADSL tehnologije.

Tabela 31 Ponuda Telekoma

Operater	TV	NET u mb	Cena
TELEKOM	da	10	2149
	da	20	2549
	da	40	2999

Ponuda Oriona

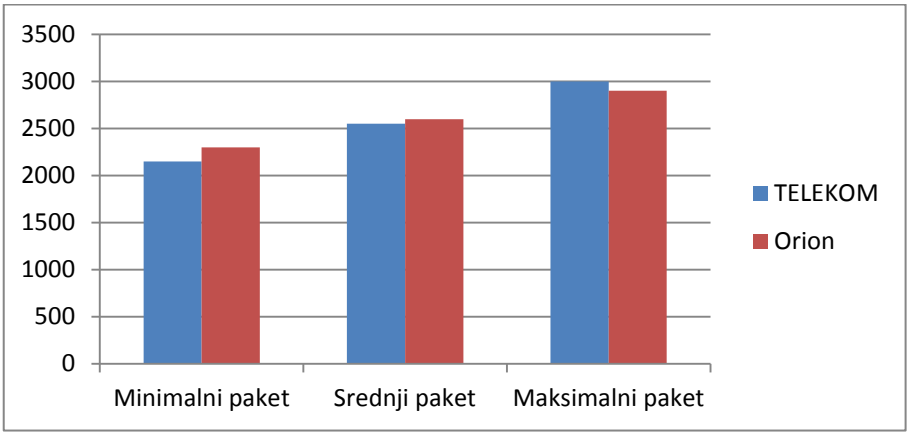
U tabeli 32 data je ponuda dualplay usluge Orion[45] operatera koja sadrži televiziju i internet.

Tabela 32 Ponuda Orion-a

Operater	TV	NET u mb	Cena
Orion	da	4	2299
	da	6	2599
	da	8	2899

Komparacija ponuda

Komparacija ponude Telekoma i Oriona na osnovu ponude paketa za dualplay uslugu dat je na sledećem grafiku.

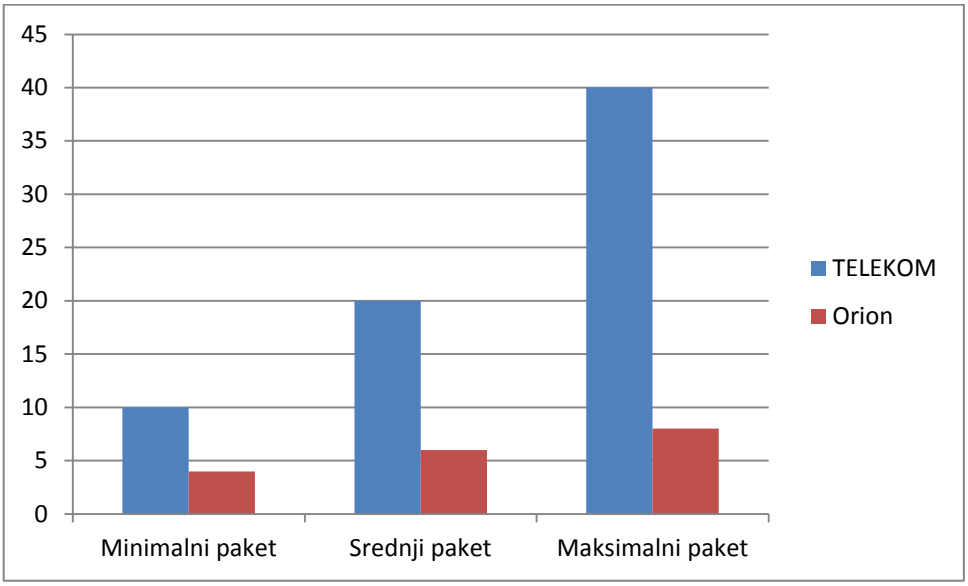


Grafik 14 Komparacija ponude Telekoma i Oriona u pogledu dualplay usluge

[45]Ponuda sa cenovnikom Oriona dostupna je na www.oriontelekom.rs/privatni_korisnici/internet.565.html

Na grafiku se vidi da kada je reč o minimalnim paketima Telekom ima prednost, dok kada je reč o maksimalnim paketima prednost je na strani Oriona.

Na sledećem grafiku je data komparacija internet brzina po pitanju dualplay usluge. Kada se spominje dualplay usluga misli se na skup dve usluge, u ovom primeru reč je o skupu internet usluge i TV usluge.



Grafik 15 Komparacija brzina interneta kada su u pitanju dualplay usluge

Kada je reč o internet brzini primećuje se na osnovu grafika 15 da je Telekom u u velikoj prednosti. Maksimalni paket Telekoma je 40mb, a kod Oriona je 8mb. Prema tome može se reći da Telekom ima 5 puta brži internet od Oriona u dualplay usluzi.

5.3 Dizajn ponude

Total-u potrebno je definisati novu ponudu kako bi se ubacio na tržište dualplay usluga. Obzirom da ima satelitsku televiziju i internet potrebno je uvezati usluge. Iako se ne radi o tehnološkom uvezivanju već o komercijalnom uvezivanju usluga.

Total MIX sadržao bi televiziju Total TV i ADSL internet koji se sastoji od TotalNET usluge.

Tabela 33 Ponuda Total MIX dualplay usluge

Operater	TV	NET u mb	Cena
Total MIX	da	10	1890
Total MIX	da	20	2199
Total MIX	da	40	2499

Na osnovu ponude primećuje se da Total MIX startuje na tržištu sa paketima kao Telekom sa značajno povoljnijim cenama.

5.4 Analiza ponude

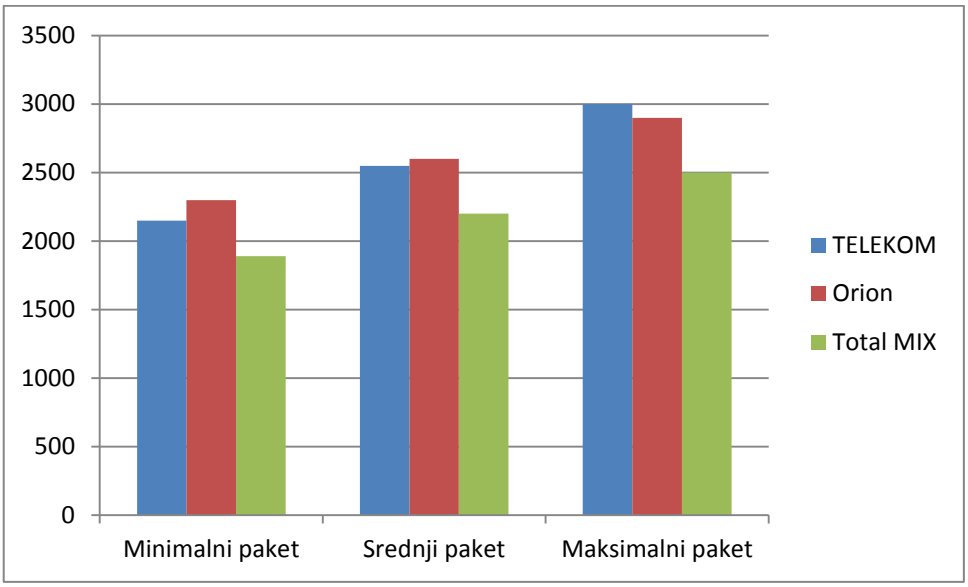
Analiza ponude se mora zasnivati na osnovu poređenja cena i brzina interneta u sklopu dualplay ponude.

Tabela 34 Analiza cena paketa

Operater	TELEKOM	Orion	Total MIX
Minimalni paket	2149	2299	1890
Srednji paket	2549	2599	2199
Maksimalni paket	2999	2899	2499

Kod ponude Oriona mogu se primetiti više cene u odnosu na Telekom, što će predstavljati problem prilikom penetracije na tržištu.

Na grafiku 16 data je grafička komparacija cena paketa dualplay.



Grafik 16 Grafički komparacija cena dualplay paketa

Na osnovu grafika može se zaključiti da je Total MIX ponuda u cenovnom smislu konkurentnija u odnosu na ostale operatere u svim paketima.Total MIX ponuda je konkurentnija u odnosu na druge iz razloga što je i Total TV usluga povoljnija nego TV usluga kod Telekoma i Oriona. Stoga Total TV ima mogućnost da na osnovu cenovne razlike kada je reč o TV usluzi snizi cenu i MIX usluge i na taj način izvrši pozicioniranje na tržištu kao cenovno najsuperioriniji.

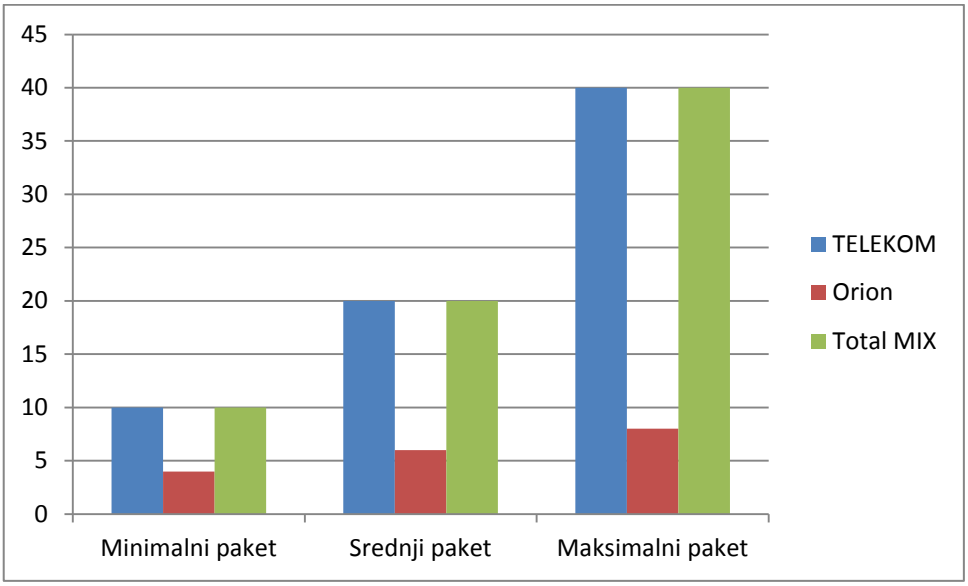
Tabela 35 predstavlja komparaciju internet brzina u sklopu dualplay paketa.

Tabela 35 Komparacija internet brzina u sklopu dualplay paketa

Operater	TELEKOM	Orion	Total MIX
Minimalni paket	10	4	10
Srednji paket	20	6	20
Maksimalni paket	40	8	40

Na osnovu pregleda ponuda može se zaključiti da Telekom i Total MIX imaju iste ponude što se tiče interneta dok je Orion vrlo skroman po pitanju brzina interneta u sklopu duo paketa.

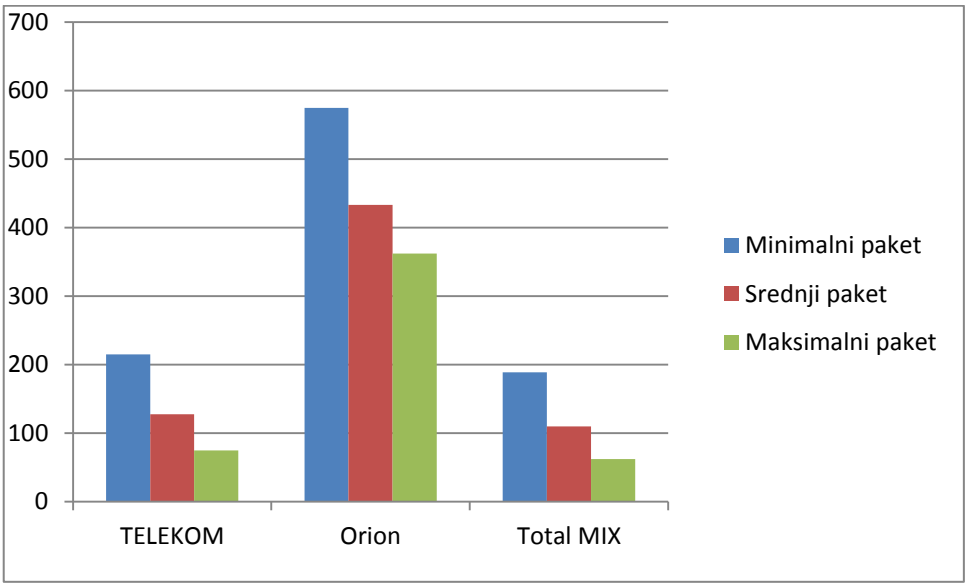
Na grafiku 17 data je komparacija internet brzina dualplay paketa Telekoma, Oriona, Total MIX-a.



Grafik 17 Grafička komparacija internet brzina

Na osnovu grafika primetno je da su internet brzine Telekoma i Total MIX-a jednake što govori o konkurentnoj ponudi Total MIX usluge.

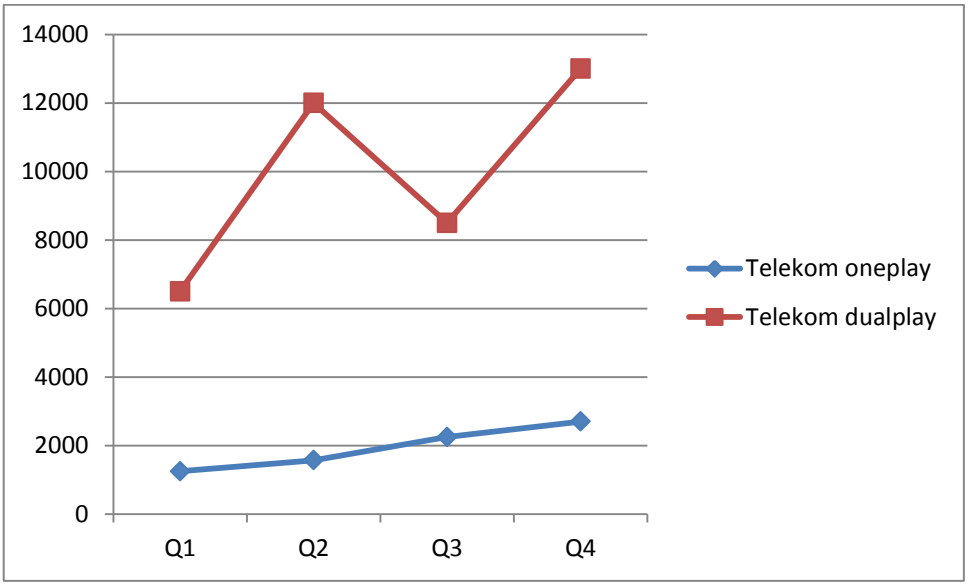
Na grafiku 18 data je komparacija cena paketa po mb interneta u sklopu dualplay paketa.



Grafik 18 Grafički komparacija cena po mb interneta

Na osnovu grafika zaključuje se da je Total MIX ponuda paketa u sklopu dualplay-a najkonkurentnija i da se od nje očekuje najveća korisnička prihvatljivost.

Grafik 19 pokazuje rezultate prodaje Telekoma kada su u pitanju oneplay usluga i dualplay usluga.

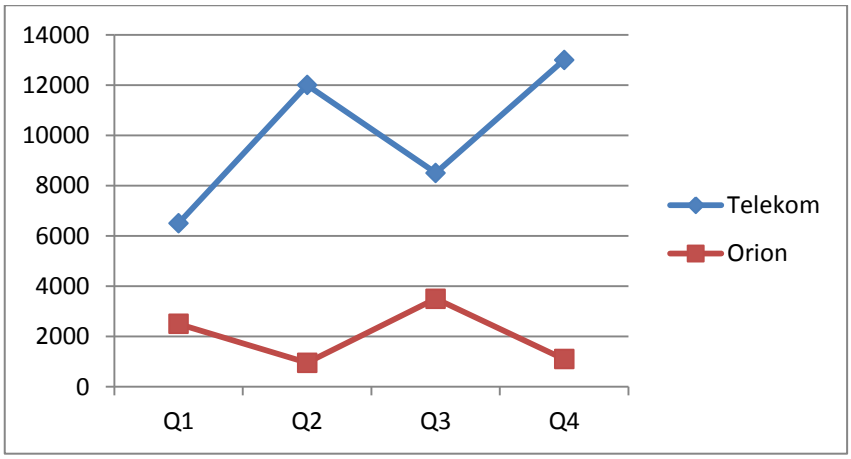


Grafik 19 Rezultati prodaje Telekom oneplay i dualplay usluge

Na osnovu rezultata prodaje zaključuje se da je dualplay daleko efektivniji za prodaju i da dualplay ostvaruje veće rezultate prodaje. Upravo grafik 19 potvrđuje pomoćnu hipotezu da je prodaja dualplay usluga daleko efektivnija u odnosu na oneplay uslugu.

5.5 Distribucija i marketing

Telekom i Orion su svoje dualplay pakete nudili 2014. godine i putem akvizitera. Telekom je imao aktivnu akvizitersku prodaju tokom Q2[46] i Q4, a Orion je imao tokom Q1 i Q3.



Grafik 20 Rezultati prodaje dualplay paketa Oriona i Telekoma u 2014

Na osnovu grafika može se doći do zaključka da akviziterska prodaja predstavlja katalizator prodaje i povećava efekat prodaje. Iz tog razloga potrebno je kreirati akvizitersku mrežu za Total MIX ponudu. Na osnovu grafika 10 dokazuje se hipoteza da je akviziterska prodaja efikasnija u odnosu na standardnu prodaju i da se akviziterska prodaja preporučuje u cilju povećanja prodaje.

[46] Q-kvartal period od tri meseca. Jedna godina ima 4 kvartala

6. DISTRIBUCIJA I MARKETING

6.1 Način promocije usluge

Total TV je vodeći regionalni televizijski provajder koji je za 9 godina postojanja uspeo da dostigne preko 430 000 korisnika.Osnovne prednosti Total TV-a je da je svuda dostupan i da nije geografski ograničen. Total TV predstavlja DTH platformu (Direct-To-Home)[47]

Total TV sa radom je krenuo 2006. godine u Srbiji nakon čega se poslovanje Total TV-a širilo na Sloveniju, Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Makedoniju. 2010. godine sa radom je počeo i Total TV International namenjen korisnicima širom Evrope[48].

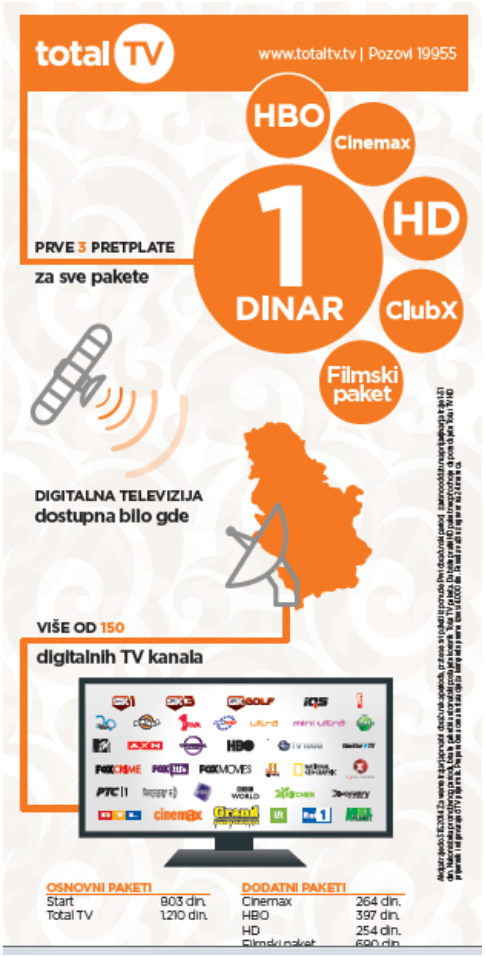
Tabela 36 Raspored početka rada TOTAL TV po zemljama[49]

Godina	Zemlja
2006.	Srbija
2007.	Slovenija Crna Gora
2008.	Bosna i Hercegovina Hrvatska
2009.	Makedonija
2010.	International

Kada su u pitanju načini promocije usluge oni se zasnivaju na marketinškom materijalu koji se odnosi na liflete i postere kao i na reklamne aktivnosti u elektronskim medijima. Deljenje marketinškog materijala je osnovna aktivnost akvizitera i promotera.

[47] www.totaltv.tv/Total+TV/106/O+nama.shtml (pristupano 01.04.2015)
[48] www.totaltv.tv/Total+TV/106/O+nama.shtml (pristupano 01.04.2015)
[49] www.totaltv.tv/Total+TV/106/O+nama.shtml (pristupano 01.04.2015)

Na sledećim slikama dati su lifleat-i Total TV-a.



Slika 11 Lifleat Total TV-a[50]

Na sledećem lifleat-u data je ponuda vezana za ADSL i Total MIX uslugu koja obuhvata Total TV i ADSL uslugu.



Slika 12 Lifleat Total MIX i ADSL[51]

[50] www.totaltv.tv/Total+TV/1/Srbija.shtml pristupano 01.04.2015
[51] www.totaltv.tv/Total+TV/1/Srbija.shtml pristupano 28.03.2015

Načini promocije Total TV usluge kao i Total MIX usluge treba podeliti na sledeće načine:

- Edukovanje o usluzi
- Akvizicija novih korisnika

Načini promocije i njihovi ciljevi dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 37 Načini promocije i njihovi ciljevi

Svrha promocije	Način promocije	Primarni cilj promocije	Sekundarni cilj promocije
Edukacija o usluzi	• Internet baneri • Video poruke sa objašnjenjem usluge • Propagandni materijal u vidu lifleat-a na kojima je primarna prezentacija usluge	Upoznavanje sa uslugom ili novom opcijom u sklopu usluge	Akvizicija novih korisnika
Akvizicija novih korisnika	• Internet baneri • Video reklame koje u prvi plan izbacuju akciju koja se nudi novim korisnicima • Propagandni materijal u vidu lifleat-a na kojima će primarno da se komunicira akcija novim korisnicima	Akvizicija novih korisnika	Upoznavanje sa uslugom ili novom opcijom u sklopu usluge

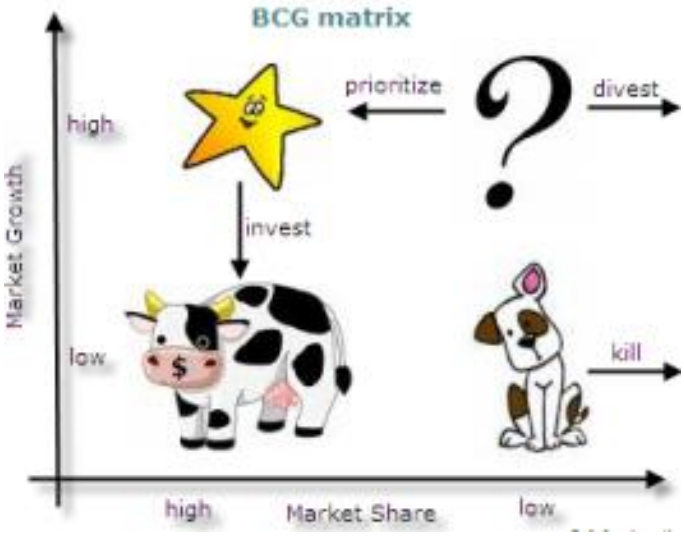
Na osnovu načina promocije koji su izneti u prethodnoj tabeli Total TV se može orjentisati na sledeći način. Total TV uslugu će promovisati u cilju akvizicije novih korisnika dok će uslugu Total MIX promovisati u cilju upoznavanja potencijalnih korisnika sa uslugom. Na taj način vršiće se promocija prodajnog kanala kao i omasovljavanje Total MIX usluge.

6.2 BCG matrica Total TV-a

BCG matrica ima svrhu da strategu pruži jednostavan, pregledan pogled na celokupan trenutni portfolio kompanije. Time omogućava donošenje korisnih odluka o strategiji rasta, kao i eventualnom ukidanju neprofitabilnih delova.

BCG matrica sastoji se od[52]:

- Stars proizvoda/usluga
- Dogs proizvoda/usluga
- Question marks proizvoda/usluga
- Cow proizvoda/usluga



Slika 13 BCG matrica[53]

Stars: Odlično plasiran proizvod sa velikim udelom u tržištu koje brzo raste. Uglavnom zahteva velike investicije da bi se održao na toj poziciji. Ukoliko se udeo u tržištu zadrži i kada se rast uspori (što je neizbežno), Zvezde postaju Krave Muzare. Kompanije i menadžeri vole Zvezde, jer pružaju i priliku za brz, glasan napredak – ali ne i novac da to opravdaju.

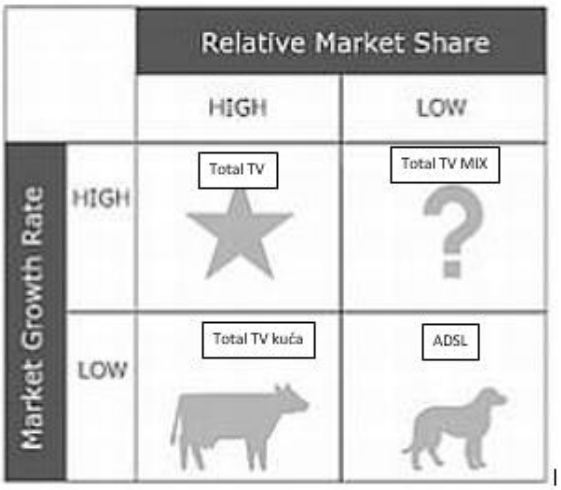
Cash Cows: Ove SBU[54] su u zenitu svog uspešnog životnog ciklusa. Imaju veliki udeo na tržištu koje vrlo slabo raste. Zahtevaju dosta manje investicija od Zvezda, ali im ipak treba pažnja, kako bi što duže pružali konstantan priliv novca kompaniji. Krave Muzare praktično finansiraju sve ostalo, pa i Zvezde u usponu, koje će i same postati Krave Muzare, kada za to dođe vreme.

[52]https://thinkserbia.wordpress.com/2008/12/12/bcg-matrica-osnove-strategije-proizvodnog-portfolija/ (pristupano 29.03.2015)
[53] www. profitiraj.hr (pristupano 28.03.2015)
[54]SBU – strategic business unit – delovi organizacija, proizvodi ili usluge.

Question Marks: Problematično polje – SBU koji se ovde nalazi ima mali udeo u tržištu koje brzo raste. Da bi napredovao, potrebna su ozbiljna ulaganja. Strateg mora da odluči da li ima smisla ulagati u takav SBU, uzimajući u obzir ogroman broj faktora (od unutrašnjih kao što su znanje i resursi kompanije, pa do spoljašnjih – konkurencije, trenutnog i budućeg stanja na tržištu). Upitnik verovatno ima potencijala, ali je najveće pitanje da li se kompaniji isplati da investira u to da se taj potencijal ostvari. Svaka iole velika kompanija ima svoje Upitnike – i na njima se sve lomi. Uspešne kompanije su u stanju da pravovremeno odstrane one koji nemaju izgleda za prelazak u kategoriju Zvezda, dok neuspešne (ili manje uspešne) kubure sa gomilom SPU koje „samo što nisu uspele".

Dogs: Psima se (sasvim neopravdano) naziva najgora vrsta SBU. To su one SBU koje jedva da uspevaju da ostanu na nuli (takozvani breakeven point). Imaju mali udeo na tržištima koja jedva rastu, ili se smanjuju. Najčešća odluka koja se donosi, kada su Psi u pitanju je – uspavljivanje.

Kada je u pitanju Total TV zvezdu predstavlja Total TV usluga koja je izuzetno dominantna na tržištu Republike Srbije sa oko 200 000 korisnika. Znak pitanja je Total TV MIX dualplay usluga koja za cilj ima da izvrši što je veću moguću penetraciju na tržištu dualplay usluga u Republici Srbiji. Kravu muzaru predstavlja Total TV kuća koja se odnosi na uslugu dodatnih prijemnika. Ova usluga je isplativa zato što korisnici svaki mesec plaćaju rentu na dodatni risiver a velika većina korisnika ima potrebe za dva ili više risivera, samim tim donose mesečni prihod od rente Total TV-u. Pas u ovom slučaju je usluga ADSL koja ima vrlo malo tržišno učešće. Ona postoji kao samostalna usluga ali njen primarni cilj je da omogući Total TV-u da kreira MIX, odnosno dualplay uslugu koju može da ponudi tržištu.

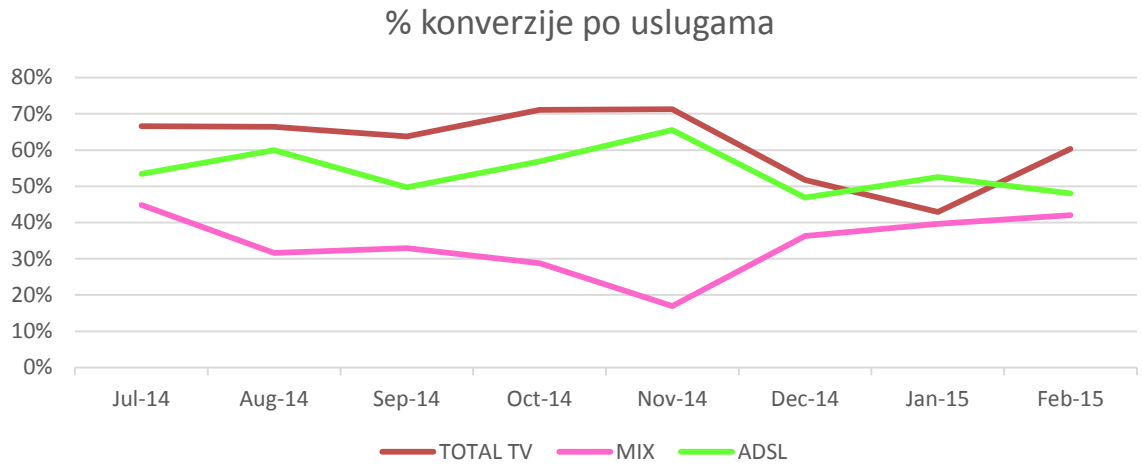


Slika 14 BCG matrica TOTAL TV-a[55]

[55] Grafikon je preuzet sa www.ebizmags.com (pristupano 01.04.2015) uz izmene autora

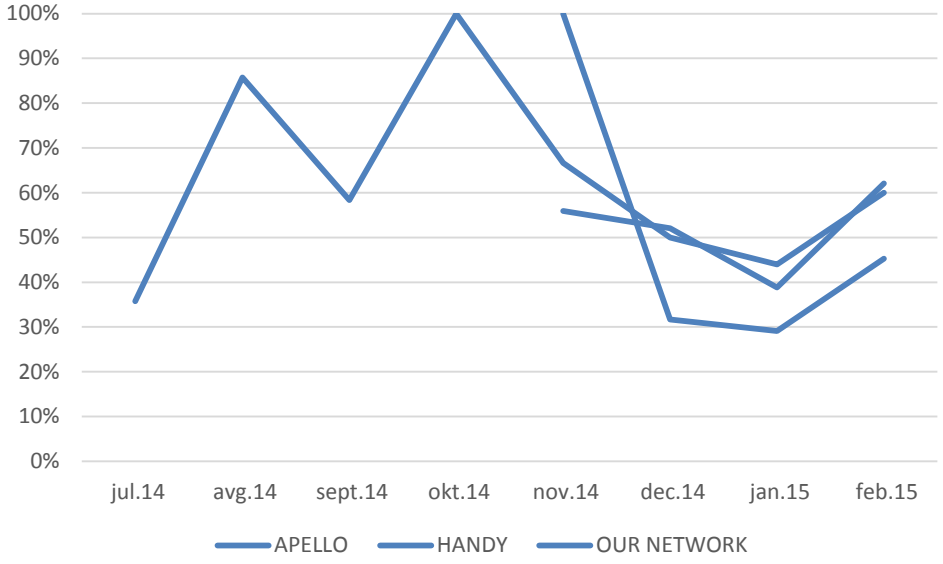
6.3 Prodajne performanse Total TV-a

Kada se govori o prodajnim performansama ono što je potrebno istaći je procenat konverzija prijava u odnosu na broj podnetih prijava.



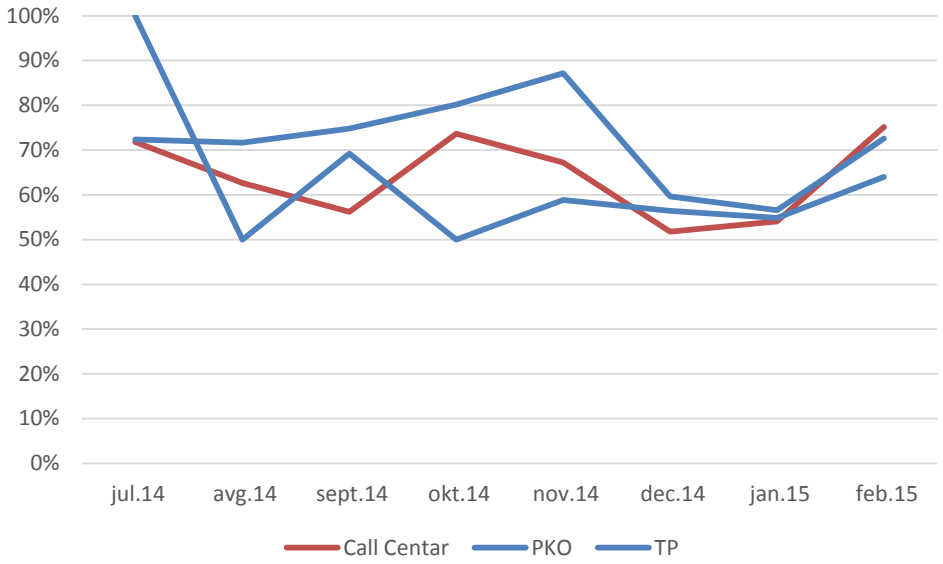
Grafik 21 Procenat konverzije Total TV usluga

Kada je reč o procentima konverzije prodajnih kanala, kada je u pitanju Total TV usluga, grafički prikaz dat je na sledećem grafiku na osnovu kojeg se može doći do zaključka da su procenti konverzija vrlo slični kod svih eksternih kanala prodaje kada je u pitanju Total TV usluga.



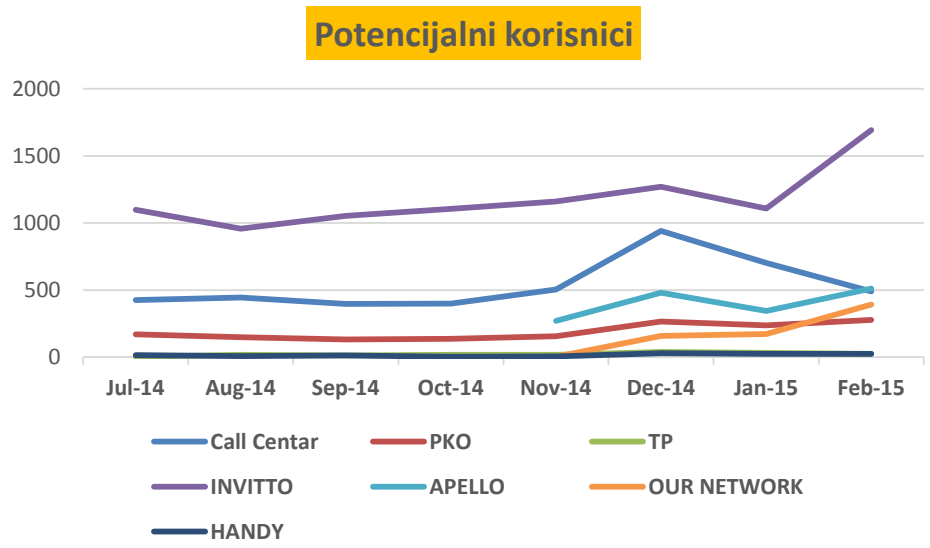
Grafik 22 Procenat konverzije eksternih prodajnih kanala

Na sledećem grafiku data je grafička interpretacija procenta konverzije internih prodajnih kanala koji se zasnivaju na Call centru, teleprodaji i PKO[56]. Na osnovu grafika takođe se može zaključiti kao i kod eksternih kanala da je procenat konverzije vrlo sličan kada su u pitanju interni kanali prodaje.



Grafik 23 Procenat konverzije internih prodajnih kanala

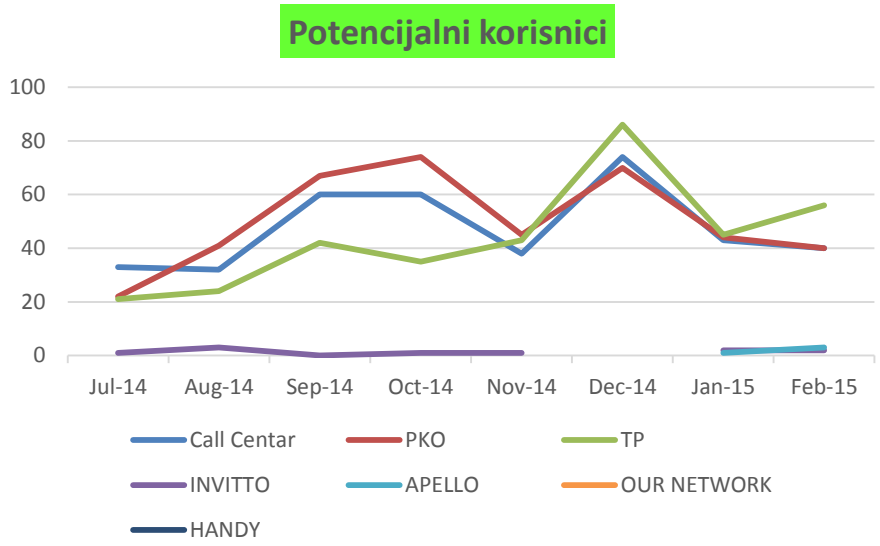
Kada je reč o prijavama za nove korisnike njihova grafička interpretacija data je na sledećem grafiku. Na osnovu rezultata dolazi se do zaključka da je primetan rastući trend kod svih kanala osim Call centra, što se može opravdati time da je Call centar pasivna prodaja jer korisnik sam inicira poziv, dok kod aktivnih kanala poput invitta korisnici se pozivaju i od strane Invitta vrši se iniciranje prodaje.



Grafik 24 Broj prijava po kanalima prodaje za TOTAL TV uslugu

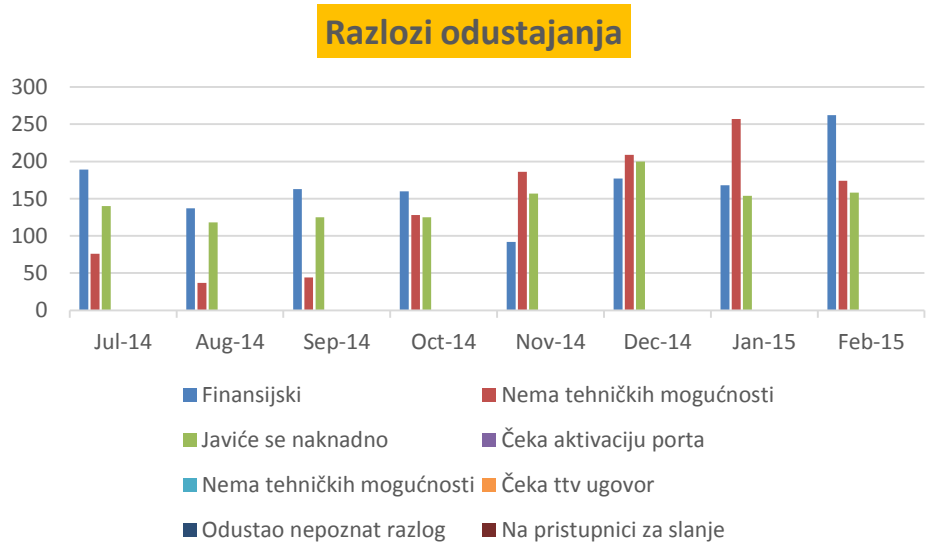
[56]PKO – Poslovno korisnički objekti

Na sledećem grafiku dat je rezultat po pitanju prijava za ADSL uslugu. Primetno je da kanali koji se bave prodajom ove usluge beleže vrlo slične rezultate samim tim i iste trendove.



Grafik 25 Broj prijava po kanalima prodaje za ADSL uslugu

Kada je reč o razlozima odustajanja na osnovu rezultata koji su dati na sledećem grafiku može se zaključiti da je najčešći razlog finansijske prirode kao i odgovor da će se korisnik javiti naknadno. Ovi razlozi su vezani za Total TV uslugu.



Grafik 26 Razlozi odustajanja od prijave za Total TV uslugu

Na osnovu ovih razloga može se doći do zaključka da je potrebno eventualno smanjiti inicijalne troškove kako bi se korisnici lakše odlučivali za kupovinu Total TV usluge.

6.4 Izveštavanje o realizaciji po prodajnim kanalima

U sledećim tabelama dati su primeri izveštaja praćenja realizacije po prodajnim kanalima.

Tabela 38 Izveštaj o realizaciji po prodajnim kanalima kada je u pitanju Total TV usluga

	PRENETO IZ JANUARA MESECA	POTENCIJALNI FEBRUARA	POTENCIJALNI IZ TEKUĆEG + PRETHODNOG PERIODA	REALIZOVANO IZ JANUARA MESECA	REALIZOVANO IZ FEBRUARA	UKUPNO REALIZOVANO U FEBRUARU	REALIZACIJA u %	PRENETO
Call Centar Total Tv	154	337	491	111	258	**369**	**75.15%**	**122**
PKO Total Tv	64	213	277	56	145	**201**	**72.56%**	**76**
TP Total Tv	3	22	25	2	14	**16**	**64.00%**	**9**
INVITTO TOTAL TV	645	1048	1693	334	398	**732**	**43.24%**	**961**
APELLO	113	398	511	103	214	**317**	**62.04%**	**194**
OUR NETWORK	73	320	393	65	113	**178**	**45.29%**	**215**
HANDY TOTAL TV	7	18	25	4	11	**15**	**60.00%**	**10**
UKUPNO TOTAL TV	**1059**	**2356**	**3415**	**675**	**1153**	**1828**	**53.53%**	**1587**

Tabela 39 Izveštaj o realizaciji po prodajnim kanalima kada je u pitanju ADSL usluga

	PRENETO IZ JANUARA MESECA	POTENCIJALNI FEBRUARA	POTENCIJALNI IZ TEKUĆEG + PRETHODNOG PERIODA	REALIZOVANO IZ JANUARA MESECA	REALIZOVANO IZ FEBRUARA	UKUPNO REALIZOVANO U FEBRUARU	REALIZACIJA u %	PRENETO
Call Centar ADSL	0	40	40	0	23	23	**57.50%**	17
PKO ADSL	0	40	40	0	16	16	**40.00%**	24
TP ADSL	0	56	56	0	25	25	**44.64%**	31
APELLO	0	2	2	0	1	1	**50.00%**	1
OUR NETWORK	0	3	3	0	2	2	**0.00%**	1
INVITTO ADSL	0	1	1	0	1	1	**100.00%**	0
HANDY ADSL	0	0	0	0	0	0	**#DIV/0!**	0
UKUPNO ADSL	**0**	**142**	**142**	**0**	**68**	**68**	**47.89%**	**74**

U sledećoj tabeli dat je izveštaj vezan za razloge odustajanja potencijalnih korisnika kada je u pitanju Total TV usluga.

Tabela 40 Izveštaj o razlozima odustajanja

	RAZLOG-finansijski	RAZLOG-nema tehničkih mogućnosti	RAZLOG-javiće se naknadno	RAZLOG-čeka aktivaciju porta	RAZLOG-nema tehničkih mogućnosti	RAZLOG-ceka ttv ugovor	RAZLOG-odustao nepoznat razlog	RAZLOG-na pristupnici za slanje	UKUPNO
Call Centar Total Tv	34	24	29	0	0	0	0	0	87
PKO Total Tv	25	16	18	0	0	0	0	0	59
TP Total Tv	3	2	4	0	0	0	0	0	9
INVITTO TOTAL TV	125	98	87	0	0	0	0	0	310
APELLO	24	12	8	0	0	0	0	0	44
OUR NETWORK	47	20	10	0	0	0	0	0	77
HANDY TOTAL TV	4	2	2	0	0	0	0	0	8
UKUPNO TOTAL TV	**262**	**174**	**158**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**594**

Na osnovu prethodno prezenotvanih izveštaja može se doći do zaključka da je potrebno pratiti svaki kanal pojedinačno kako bi se došlo do pravog uvida u kvalitet kanala prodaje. Kvalitet kanala prodaje se ogleda u broju prijava koji donese i u broju realizovanih prijava. Kada su u pitanju razlozi odustajanja potencijalnih korisnika, oni su važni zbog sagledavanja mogućih područja za poboljšanje. U slučaju da se javlja povećan broj finansijskih razloga potrebno je kreirati akciju koja bi pomogla korisnicima prilikom kupovine, odnosno smanjila inicijalni trošak koji može imati presudnu ulogu u odlučivanju za kupovinu. Takođe, može se raditi i na kreiranju paketa koji bi bio namenjen populaciji sa izuzetno niskom platežnom moći u cilju podizanja društvene odgovornosti i brige o građanima pošto je trenutno u procesu digitalizacija i domaćinstva koja nemaju satelitsku, IPTV[57], kablovsku televiziju ili set top box neće biti u mogućnosti da prate program preko svojih analognih antena.

[57] IPTV – internet protocol TV, skraćenica za televiziju putem interneta

7. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija koja se bavi proizvodnjom ili pružanjem usluga za cilj ima da proda svoj proizvod ili uslugu. Stoga fokus svih organizacija je na prodaji. Prodaja se vrši putem kanala prodaje.Da bi se prodao neki proizvod ili usluga potrebno je dobro kreirati i definisati kanale prodaje. Nakon definisanja kanala prodaje potrebno je krenuti sa procesom realizacije prodaje putem kanala prodaje.

Kanale prodaje je potrebno pratiti, meriti, upravljati njima i poboljšavati ih. Praćenje je moguće samo merenjem. Upravljanje zavisi od merenja, a samim tim i poboljšavanje. Ključ svih procesa je kontinualno unapređenje u cilju konkurentnosti na tržištu i očuvanju konkurentske prednosti u odnosu na konkurenciju.

Najveći efekti na prodaju imaju eksterni prodajni kanali što je dokazano na osnovu istraživanja u radu. Istraživanja su pokazala da su eksterni kanali u prednosti u odnosu na interne. Ključ njihove prednosti su bonusi jer su eksterni agenti, montažeri plaćeni isključivo bonusom za realizaciju, dok interni imaju svoje fiksne plate i nemaju toliki imperativ prodaje.

U cilju povećanja prodaje potrebno je dodatno angažovati eksterne call centre sa još većim kapacitetima i iskoristiti trenutni trend koji je rastući. Kada je u pitanju eksterni kanal u vidu partnerske mreže potrebno je raditi na disperziji partnerske mreže i na taj način širiti prodajnu mrežu.

Takođe,na osnovu rezultata koji su prezentovani u radu dolazi se do zaključka da je dualplay usluga daleko prihvatljivija i primamljivija korisnicima od oneplay usluge. Ona je primamljiva i donosi veće benefite korisnicima. Kada je reč o konkurentima oni su u prednosti, pošto su se već pozicionirali na tržištu dualplay i to predstavlja njihovu konkurentsku prednost u odnosu na Total MIX koji tek planira da se pozicionira.

Glavni adut je niža cena i veće internet brzine. Sa cenama je povoljniji od konkurenata, a sa brzinama takođe. Najveći konkurent je Telekom koji je najveći operater na tržištu dualplay usluge.

Ono što je preduslov uspeha jeste akviziterska prodaja odnosno „od vrata do vrata“ jer se na taj način korisnik stavlja u prvi plan tako što korisnik na „svom pragu“ završava kupovinu i na taj način ne mora da ide u poslovnice ili showroom-ove. Na taj način korisnik ima veću korisničku prihvatljivost.

Uz dualplay uslugu i akvizitersku prodaju dolazi do povećanja prodaje, odnosno rezultata prodaje upravo zbog benefita prodaje akviziterskom mrežom. Na taj način prodaja se ubrzava. Akviziterska prodaja se može smatrati katalizatorom prodaje.

8. PRILOG

8.1 Procedura kreiranja prodajnih kanala

Predmet procedure

Predmet procedure je definisanje sistematičnog načina kreiranja prodajnih kanala u SBB-u polazeći od toga da su prodajni kanali ključ uspeha organizacije koja se bavi prodajom usluga.

Područje primene

Ova procedura se primenjuje u svim organizacionim celinama u okviru SBB-a.

Termini, definicije i skraćenice

Kontinualna poboljšanja – preduzimanje mera za povećanje sposobnosti ispunjenja zahteva

Neusaglašenost – neispunjenje zahteva

Dokumentovanost

Bazni dokumenti

Standard ISO 9001:2008 tačka 5.4,

Veza sa drugim dokumentima

QM.422.01 – Poslovnik o kvalitetu SBB-a

Tok procedure

Tok procedure dat je u tabelatnom prikazu u prilogu 6.2.

Ovlašćenja i odgovornosti

Vlasnik procesa -Direktor prodaje

Menadžer procesa – Menadžer prodajnog kanala

Distribucija

Distribucija ove procedure se vrši prema proceduri Upravljanja dokumentima

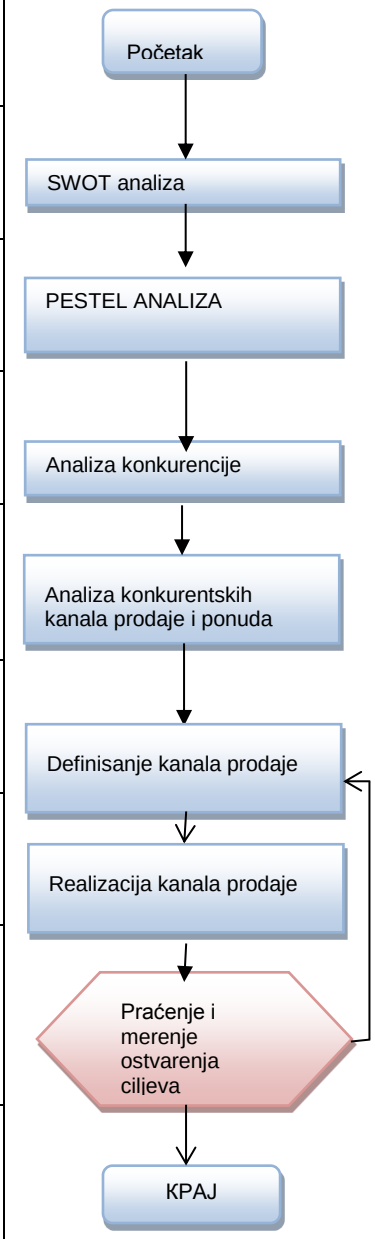
Čuvanje dokumenata i zapisa

Čuvanje dokumenata i zapisa vrši se prema proceduri Upravljanja zapisima

Revizija

Revizija ove procedure se vrši prema proceduri Upravljanja dokumentima

8.2 Dijagram toka procedure kreiranja prodajnih kanala

R. br.	Nosilac aktivnosti	Aktivnost toka procesa	Sadržaj ili opis aktivnosti			Dokumenti/ zapisi/ procesi
			Usmeno Papirno-pismeno Elektronski	U P E	U I V	Ulaz Izlaz Veza sa procesom
1	Direktor/PRK/ menadžer		Izrada SWOT analize tržišta i konkurencije. Takođe potrebno je izraditi i SWOT analizu i za samu organizaciju	U P	U I	Podaci o tržištu SWOT analiza
3	Direktor/PRK/ menadžer		Izrada PESTEL analize tržišta satelitskih operatera	U P	U U	-Podaci o tržištu -PESTEL analiza
4	Direktor/PRK/ menadžer		Istraživanje tržišta vezano za konkurente	U P	U I	- Podaci o tržištu -Spisak konkurenata
5	Direktor/PRK/ menadžer		Uporedna analiza cenovnika Analiza kanala prodaje	P P	U I	-Cenovnik ponude i podaci sa tržišta o kanalima -Analiza konkurencije
6	Direktor/PRK/ menadžer		Vrši se definisanje kanala prodaje na osnovu SWOT, PESTEL i analize konkurencije i njihovih kanala.	P P	U I	SWOT; PESTEL, Analiza konkurencije -Definisan prodajni kanal
7	Menadžer		-Realizacija prethodno definisanog prodajnog kanala	P	U	-Definisan prodajni kanal
8	Direktor/PRK/ menadžer		-Preispitivanje kanal prodaje na osnovu definisanog perioda preispitivanja	P P	U I	-Izveštaj o realizaciji -Zapisnik o preispitivanju

9. LITERATURA

[1] Albijanić, M., (2013) Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd,

[2] Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ.(2011): Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu,

[3] Golijanin, D (2010). Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd,

[4] Hanić, H.(2007):Marketing, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd,

[5] Heleta, M.(2012), Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,

[6] Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

[7] Jober, D., Fahy, J. (2006) Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd,

[8] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive,

[9] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive,

[10] Mandić, V. i drugi, Metodologija za upravljanje inovacijama, Univerzitet u Kragujevcu, WBCInno projekat, Kragujevac, 2014

[11] Mašić, B., (2009) Menadžment:principi, koncepti i procesi, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,.

[12] Mašić, B., (2010) Strategijski menadžment, drugo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,

[13] Matović, V.: (2012) Menadžment prodaje, Univerzitet Singidunu, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje,

[14] McGrath R. G.,(2013) The End of Competitive Advantage, Harvard Business Review Press,

[15] Petković, O., (2011) Upravljanje perfomansama ugostiteljskog preduzeća, Master rad, Univerzitet Singidunum,

[16] Protić, I.: (2013) Distribucija i promocija kao elementi marketing miksa na primeru kompanije Starbaks, master rad, Univerzitet Singidunum,

[17] Stanišić, M., Mašić, B.,(2009) Implementacija strategije: koliko nam može pomoći balanced scorecard, Sinergija,

[18] Stanković, J., Čavić, B. (2013) Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje,

[19] Šuklev, B., (1987): Ekonomsko predviđanje, Ekonomika, Beograd

[20] Zečević, M., i dr. (1992): Menadžment i finansije, Institut za internacionalni menadžment, Beograd

[21] Živković, R. (2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje,

Internet stranice

[1] www.apr.gov.rs datum pristupa 28.03.2015
[2] www.verat.net datum pristupa 22.02.2015
[3] www.toyota-global.com/.../just-in-time. datum pristupa 21.02.2015
[4] www.beotel.net datum pristupa 20.02.2015
[5] www.orion.rsdatum pristupa 20.02.2015
[6] www.postanet.rs datum pristupa 20.02.2015
[7] www.sbb.rs/ datum pristupa 19.02.2015
[8] www.telekom.rsdatum pristupa 19.02.2015
[9] www.totaltv.tv/datum pristupa 19.02.2015

Spisak slika

Slika 1 Komponente marketing miksa 7
Slika 2 Prikaz tipičnog kanala u trgovini 9
Slika 3 Kanali za potrošnu robu 9
Slika 4 Kanali za industrijsku robu 10
Slika 5 Izbor distributivnog kanala 12
Slika 6 Kotlerov proces donošenja odluke kupca 14
Slika 7 Proces analize tržišta 18
Slika 8 Matrica strategija na osnovu SWOT analize 19
Slika 9 SWOT analiza 20
Slika 10 Izgled satelitske antene sa LNB-om 29
Slika 18 Lifleat Total TV-a 54
Slika 19 Lifleat Total MIX i ADSL 54
Slika 20 BCG matrica 56
Slika 21 BCG matrica TOTAL TV-a 57

Spisak tabela

Tabela 1 Pregled performansi kanala prodaje 17
Tabela 2 Rizici prodajnih kanala 17
Tabela 3 SWOT analiza tržišta satelitskih operatera (snage i slabosti) 20
Tabela 4SWOT analiza tržišta satelitskih operatera (šanse i pretnje) 21
Tabela 5 PESTEL analiza tržišta satelitskih operatera 23
Tabela 6 Finansijske performanse SBB-a 25
Tabela 7 Finansijske performanse Polaris-a 25
Tabela 8 Finansijske performanse Digi SAT-a 26
Tabela 9 Prodajni kanali satelitskih operatera 30
Tabela 10 Ponuda SBB-a 30
Tabela 11 Ponuda Polarisa 30
Tabela 12 Ponuda Digi SAT-a 31
Tabela 13 Analiza najprodavanijih paketa 31
Tabela 14 Modeli bonusiranja internog i eksternog call centra 34
Tabela 15 SWOT analiza Telekoma (snage i slabosti) 36
Tabela 16 SWOT analiza Telekoma (šanse i pretnje) 37
Tabela 17 SWOT analiza VeratNET-a (snage i slabosti) 38
Tabela 18 SWOT analiza VeratNET-a (šanse i pretnje) 38
Tabela 19 SWOT analiza Beotel (snage i slabosti) 39
Tabela 20 SWOT analiza Beotel (šanse i pretnje) 39
Tabela 21 SWOT analiza KDS Pošta (snage i slabosti) 40
Tabela 22 SWOT analiza KDS Pošta (šanse i pretnje) 40
Tabela 23 Komparacija kvaliteta operatera 41
Tabela 24 Paketi u ponudi TotalNET-a 42
Tabela 25 Paketi u ponudi Telekoma 42
Tabela 26 Paketi u ponudi VeratNET-a 43
Tabela 27 Paketi u ponudi BeotelNET-a 43
Tabela 28 Paketi u ponudi KDS Pošte za ugovornu obavezu od 24 meseca 43
Tabela 29 Pregled minimalnih i maksimalnih cena po operateru 45
Tabela 30 Pregled dodatnih usluga 46
Tabela 31 Ponuda Telekoma 47
Tabela 32 Ponuda Orion-a 47
Tabela 33 Ponuda Total MIX dualplay usluge 48
Tabela 34 Analiza cena paketa 49
Tabela 35 Komparacija internet brzina u sklopu dualplay paketa 50
Tabela 36 Raspored početka rada TOTAL TV-a po zemljama 53
Tabela 37 Načini promocije i njihovi ciljevi 55
Tabela 38 Izveštaj o realizaciji po prodajnim kanalima kada je u pitanju Total TV usluga 61
Tabela 39 Izveštaj o realizaciji po prodajnim kanalima kada je u pitanju ADSL usluga 61
Tabela 40 Izveštaj o razlozima odustajanja 62

Spisak grafika

Grafik 1 Grafički prikaz ukupne aktive za period 2010-2013 26
Grafik 2 Grafički prikaz kretanja neto dobitka/gubitka za period 2010-2013 27
Grafik 3 Grafički prikaz odnosa broja zaposlenih 28
Grafik 4 Grafički prikaz odnosa cena i broja kanala u najprodavanijim paketima 31
Grafik 5 Uporedna analiza eksternih i internih kanala prodaje 32
Grafik 6 Trendovi prodaje putem internih kanala 32
Grafik 7 Trendovi prodaje putem eksternih kanala 33
Grafik 8 Procentualni udeo prodaje putem eksternih prodajnih kanala u odnosu na interne kanale prodaje 33
Grafik 9 Grafički prikaz broja korisnika koji potiču od call centra 34
Grafik 10 Odnos korisnika putem internog i eksternog call centra 35
Grafik 11 Uporedna analiza cena za paket iste brzine (10Mb/s) 44
Grafik 12 Uporedna analiza najnižeg paketa u ponudi nevezano od brzine 45
Grafik 13 Uporedna analiza maksimalnih brzina paketa 46
Grafik 14 Komparacija ponude Telekoma i Oriona u pogledu dualplay usluge 47
Grafik 15 Komparacija brzina interneta kada su u pitanju dualplay usluge 48
Grafik 16 Grafička komparacija cena dualplay paketa 50
Grafik 17 Grafička komparacija internet brzina 51
Grafik 18 Grafička komparacija cena po mb interneta 51
Grafik 19 Rezultati prodaje Telekom oneplay i dualplay usluge 52
Grafik 20 Rezultati prodaje dualplay paketa Oriona i Telekoma u 2014 52
Grafik 21 Procenat konverzije Total TV usluga 58
Grafik 22 Procenat konverzije eksternih prodajnih kanala 58
Grafik 23 Procenat konverzije internih prodajnih kanala 59
Grafik 24 Broj prijava po kanalima prodaje za TOTAL TV uslugu 59
Grafik 25 Broj prijava po kanalima prodaje za ADSL uslugu 60
Grafik 26 Razlozi odustajanja od prijave za Total TV uslugu 60