

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN POSTDIPLOMSKIH STUDIJA**

MASTER RAD

**GRAĐENJE ODNOSA SA KUPCIMA I STRATEŠKO POZICIONIRANJE
CALL-CENTRA U INOSTRANSTVU**

**Mentor:
Prof. dr Jelena Stanković**

**Student:
Ivana Manojlović
400607-2010**

BEOGRAD, 2014. godina

SADRŽAJ

SADRŽAJ	1
1. UVOD	3
1.1 Značaj i predmet istraživanja.....	4
1.2 Ciljevi istraživanja	4
1.3 Metode istraživanja	5
1.4 Hipoteze Istraživanja	5
1.5 Struktura rada.....	6
2. TEORIJE OSNOVE I RAZVOJA DUGOROČNIH MARKETIŠKIH ODNOSA.....	7
2.1 Teorija razmene	7
2.2 Transakcioni marketing i marketing odnosa	7
2.3 Odnos kupca i prodavca	8
2.4 Razvoj dugoročnih odnosa	8
2.5 Značenje strategijskog menadžmenta u CRM-u	10
2.6 Razvoj koncepta lojalnosti i implementacija aktivnosti za pridobijanje kupaca	12
2.7. Merenje zadovoljstva kupaca	13
2.8. Dugoročna vrednost kupaca.....	14
3. MEĐUNARODNI MERKETING	16
3.1 Globalizacija i upravljanje promenama	17
3.2 Internacionalizacija.....	18
3.3 Outsourcing	18
3.4 Međunarodne strategije.....	19
3.5 Liderstvo u međunarodnom strateškom menadžmentu	20
4. Internet marketing i Call centri	22
4.1 Call Centri	23
4.2 Telemarketing.....	24
5. Call centar Novicom Nordic d.o.o.....	26
5.1 Finansijska analiza bilansa stanja i bilansa uspeha Call centra Novicom Nordic nakon godinu dana poslovanja u inostranstvu	29
6. SWOT ANALIZA POSLOVANJA.....	41
6.1 Primena SWOT analize	42
6.2 Primena SWOT analize na primeru Call Centra Novicom Nordic	44
7. CRM u kompaniji Novicom Nordic.....	47
7.1 Ključni kupci.....	47
7.2 Odabir ključnih kupaca	48
7.3 Menadžment odnosa sa ključnim kupcima	50
7.4 Uloga i zadaci menadžera ključnih kupaca	51

7.5 Zadovoljstvo finalnog kupca	51
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	53
Literatura:	55
Elektronski izvori:	57

1. UVOD

Pri samom kraju prošlog veka i početkom ovog došlo je do krucijalnih promena u sistemu poslovanja kompanija na tržištima, i upravo ove promene nametnule su potrebu kompanijama da preispitaju svoje vrednosti, principe i prakse.

Tradicionalni način poslovanja bacao je akcenat na pogrešne vrednosti i uočeno je da su nove mere i načini poslovanja morali biti uvedeni. Koncepti tradicionalnog marketinga i njegova filozofija lako su zamenjeni novijim i modernijim principima koji vode samo i isključivo ka boljem poslovanju i većem profitu. Uprkos modernizovanju tržišta (što podrazumeva nove i moderne tehnologije i veći nivo teorijskog poznavanja poslovanja), lako se može uočiti da i dalje postoji niz kompanija koje se slepo drže tradicionalnog principa poslovanja, ali isto tako možemo reći da njihovo poslovanje daleko zaostaje za poslovanjem uspešnih kompanija koje su oberučke prihvatile novu filozofiju. Nova filozofija marketinga pre svega podrazumeva obrnuto vrednovanje u odnosu na tradicionalnu filozofiju poslovanja. U hijerarhiji poslovne prizme na vrhu ne stoji više top menadžment i šefovi, već kupci. Drugi princip moderne poslovne filozofije koje su uspešne firme prihvatile je da pri poslovanju fokus mora biti na kupcu, ali ne samo kroz rutinizovanu trgovinu (odnos prodavac - kupac), već i kroz delatnosti svih zaposlenih u istoj kompaniji. Tako je uveden niz novih radnih pozicija koje svojim doprinosom u radu utiču na zadovoljstvo kupaca. Firme danas pažljivo biraju koga zapošljavaju (HR sektor), jer da bi isporučili vrednost koju kupac zahteva, sami zaposleni moraju biti stručnjaci iz date oblasti (organizaciona jedinica za razvoj i proizvodnju (R&D, Research and Development)). Isto toliko bitan je značaj zaposlenih u finansijama i IT sektoru. Firme su najzad shvatile da sektor za marketing sam od sebe ne može uspešno funkcionisati bez pomoći ostalih sektora, što nam ujedno ukazuje na to da moderna filozofija poslovanja želi da obuhvati sve zaposlene i iskoristi njihove kapacitete.

Kreiranje i isporučivanje proizvoda izuzetnih karakteristika zahtevalo je dodatni napor i inovacije. Tako je vremenom poslovanje evoluiralo i dovelo do stvaranja nove podgrane menadžmenta – strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment predstavlja strategijski aspekt u menadžmenta koji je usmeren na poslovanje savremenih organizacija, ali imajući u vidu značaj koji promene i zaokruženja imaju na organizaciju. Cilj strategijskog menadžmenta nije samo prilagođavanje organizacija navedenim promenama, već i pokušaj da se promene izazovu i to pravim i proaktivnim liderskim odlukama i da se na taj način zadrže stari i poveća broj novih kupaca. Stvaranje strategije je proces koji se orijentiše na buduće događaje i sastoji se od psihičkih aktivnosti. Dakle individualno viđenje nekog problema, planiranje, konflikte, kooperaciju i intuitivno delanje. Većina naučne javnosti je uslovno rečeno saglasna oko toga da je strategijski menadžment od esencijalnog značaja u modernom poslovanju ali ono što je paradoks je to da niko nije uspeo da definiše temelj te oblasti. Postoji mnogo definicija ove oblasti ali su one jako različite po sadržaju. Čak postoji i niz istraživačkih radova na ovu temu kao npr. Nag, Hambrick and Chen: 2007:936¹. Međutim moderno doba dovelo je do toga da se aspekti strategijskog menadžmenta ispolje u velikoj meri, te neki autori vole da govore o istorijskom razvoju ove oblasti. Razvoj ove oblasti je bio usmeren na posebne sadržaje unutar same oblasti (specifične teorije, škole mišljenja, teoriji i sl.) ali je evidentan i institucijani razvoj ove oblasti kroz vidove izdanja raznih magazina i udruženja.

Nakon industrijske revolucije, na globalnom tržištu, nastupila je i trgovinska. Lakši promet robe na globalnom nivou uslovio je sve intenzivnije planiranje i tako vremenom nastaje menadžment prodaje kao "nauka" čije poznavanje je danas neophodno kompanijama koje su tržišno orijentisane.

Kako bi saradnja bila što uspešnija i poslovanje isplativo svaka kompanija danas mora imati strateški pristup koji mora pre svega biti saglasan sa ostalim marketinškim strategijama kompanije. Interno i eksterno okruženje imaju jak uticaj na dobre rezultate (zadovoljne kupce). Kompanije pre svega moraju negovati odnose unutar njih samih, motivisati zaposlene i imati zajedničku viziju. Zatim se moraju prilagoditi tržištima i biti otvoreni za konstantne promene kako bi stekli i zadržali stabilnu poziciju. Kompanije moraju prihvatati stalne promene, kako tehnološke tako i promene želja kupaca.

Fokus je na kupcima. Ako kompanija želi da se probije na domaće ili inostrano tržište, onda se ona mora prilagoditi karakteristike proizvoda kulturi, političko-ekonomskoj i montetarnoj situaciji, infrastrukturi i očekivanjima kupaca tog tržišta.

¹<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/180/nokelainen.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Preuzeto: 30.09.2014)

Dakle osnovna karakteristika strategijskog menadžmenta i trgovine uopšte je plansko vođenje i kompleksnost ove nauke pre svega leži u njenog multidisciplinarnosti. Prodaja je kao i sve ostale grane privrede evoluirala i ona se mora povinovati novonastaloj situaciji u društvu. Kako bi zauzela stabilnu poziciju na tržištu kompanija mora usmeriti svoje aktivnosti ka rezultatima naučnih istraživanja tržišta i svoju ponudu mora uskladiti sa željama i prohtevima kupaca. Inovativnost, brzo prilagođavanje novonastalim situacijama na tržištima i dobra strategija bile bi osnovne karakteristike dobro pozicionirane i uspešne kompanije, kako lokalno tako i globalno.

Promene u filozofiji poslovanja i prilagođavanje kupcima i tržištima, sve veća želja za što boljim rezultatima dovela je do toga da su velike firme vremenom počnule da izmeštaju svoja predstavništva, tj proizvodne pogone daleko od samog tržišta ne bi li na taj način smanjili troškove kako same proizvodnje, tako i radne snage. Ovaj trend doveo je do stvaranja nove grane marketinga koja je danas poznata kao međunarodni marketing. Zemlje sveta ne tako bogate prirodnim i drugim resursima, igrom slučaja danas imaju izuzetno obrazovanu radnu snagu (kao primer možemo navesti Indiju kao preteču ove vrste poslovanja, gde mnoge velike američke kompanije imaju svoje isturene-outsorsovane pogone). Taku su neke velike firme, na čelu sa uspešnim i veštim liderima došle na ideju da izmeste svoje proizvodne ili uslužne pogone u zemlje trećeg sveta i na taj način znatno smanje i proizvodne troškove ali i troškove radne snage i tako naprave izuzetne rezultate i ogromnu dobit. Ovde se ne misli samo na proizvodnju garderobe, tehničkih delova za automobile i tome slično, već i na otvaranje Call centara širom sveta, u kojima su zaposleni ljudi koji uglavnom govore jezike tih zemalja koje otvaraju outsourcing call centre.

1.1 Značaj i predmet istraživanja

Samo kompanije koje imaju konkurentsku prednost na tržištu su na dobitku. Veliki broj malih kopmanija danas ne uspeva da se održi. Ukoliko postoji samo par preduzeća čiji proizvodi imaju nižu cenu i čiji su proizvodi pristupačniji a kupci zadovoljni, kompanija može jako lako izgubiti u ovoj trci i zatvoriti poslovanje zbog neisplativosti, tj. zbog gubitka. Dakle, neophodno je prilagođavati se često veoma brzim promenama (a one umeju biti jako skupe) i suprostavljati se konkurenciji. Ova dinamika promena zna biti jako brza i zamorna te je neophodno da top menadžment svake kompanije ima znanje iz menadžmenta prodaje, umeće upravljanja istom i stvaranje novih strategija. Poslovanje preduzeća odvija se u uslovima visoke konkurencije, a konkurentska održivost je pre svega umeće top menadžmenta kompanije da svoju firmu dovede i zadrži na takvoj poziciji, i to prilagođavanjem i inovativnošću.

Prodaja je finalni čin procesa rada jedne kompanije i upravljanje istom je jako kompleksan posao koji zahteva pre svega poznavanje različitih strategija (rukovođenje, obuka kadrova, revizija i kontrola). Zato menadžment prodaje (ili upravljanje prodajom) treba uspešno da se implementira u strategije tržišno orijentisanih kompanija i obezbedi im konkurentsku prednost.

Značaj ovog rada leži u tome da svako ko ga pročitao uoči značaj strateškog menadžmenta na putu ka ostvarivanju poslovnih ciljeva, pogotovo kada je reč o širenju kompanije van granica zemlje.

1.2 Ciljevi istraživanja

Konstantne i dinamične promene na tržištima danas postavljaju osnov i potrebu za stalne promene i inovativnost u poslovanju kompanija. Cilj ovog rada jeste da ukaže na bitnost izučavanja oblasti strategijskog menadžmenta u cilju stvaranja što stabilnije pozicije kompanija na tržištima. Kao poseban primer u ovom radu biće korišćen primer Call centara Novicon Nordic d.o.o iz Beograda koji se bavi prodajom putem telefona i i ispitivanjem tržišta za svoje klijente (telemarketing). Novicom Nordic obavlja pružanje usluga putem telefona, prodaje proizvoda i usluga i osmišljen je kao Call centar. Poseban osvrt biće i na to da je vlasnik ove kompanije Norvežanin koji je ovaj Call centar otvorio u Beogradu. Dakle korišćenjem kojih tehnika je jedna strana firma uspela da se pozicionira na našem tržištu i korišćenjem kojih strategija je uspela da učvrsti svoje mesto. Posebne tehnike i modeli upravljanja poslovanjem jesu bitni činoci ove nauke i vodi se česta rasprava oko njih. Međutim ove tehnike i modeli se često menjaju i prilagođavaju novonastalim trendovima na

tržištima, te je cilj ovog rada da pokaže koje su te tehnike i modeli upravljanja poslovanjem koje vode do stabilne pozicije na jedinstvenim tržištima.

Cilj ovog istraživanja jeste i da ukaže na određene metode i prakse u poslovanju koje dovode do satisfakcije kupaca i stvaranja dugoročnih odnosa sa njima, tj. na esencijalne sadržaje marketinga odnosa sa kupcima, oko kojih postoji saglasnost u naučnoj javnosti.

Ovaj rad sa naučnog aspekta za cilj ima da ukaže na značaj kupaca u modernom poslovanju.

Naučni cilj ovog rada je i analiza strategijskog menadžmenta u uslovima kada se kompanije odluče da prihvate nove tehnologije i nove ideje kako bi postigle što bolju poziciju na inostranom tržištu. Kroz ovaj rad možemo ustanoviti specifične faktore koju utiču na poboljšanje odnosa kompanija sa svojim kupcima.

Društveni cilj ovog rada je da ukaže na uspeh koji kompanije, dakle Call centri otvoreni u inostranstvu, mogu ostvariti ukoliko se opredele za korišćenje strategijskog menadžmenta i da skrene pažnju top menadžmentu svih kompanija na bitnost uloge kupca u procesu razmene.

1.3 Metode istraživanja

U ovom radu korišćene su različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve - objektivnost i pouzdanost.

Osnovna metoda koja je korišćena pri izradi ovog rada je analitičko-sintetička.

Izvršena je analiza literature i tekstova koji su korišćeni pri izradi ovog rada.

Izvršena je i analiza poslovanja konkretnog primera Call centra Novicom Nordic d.o.o. kao glavnog primera u ovom radu, sa posebnim osvrtom na finansijsku analizu bilansa stanja i bilansa uspeha² ove kompanije.

Korišćena je i kvalitativna analiza kao osnovna tehnika sakupljanja podataka iz akademske literature - kao osnovnog izvora saznanja.

Zatim su delovi rada objedinjeni po poglavljima radi lakše preglednosti. Dalje je izvršena je provera navedenih hipoteza.

Zaključci su izvođeni, tako da je korišćen metod dedukcije i indukcije³.

1.4 Hipoteze Istraživanja

Generalna hipoteza ovog rada bila bi sledeća:

Međunarodno poslovanje i širenje kompanija van granica matične zemlje podrazumeva detaljno planiranje i marketingške strategije sa posebnim osvrtom na zadovoljenje potreba i želja kupaca.

Kako bi obezbedile što bolju poziciju na tržištima, kompanije rado prihvataju nove impulse i ideje. Nove ideje i prilagođavanje novonastalim situacijama i promenama u okruženju dovode do rađanja novih strategija koje implementacijom vode do bolje pozicije na tržištu a samim tim i do stvaranja većeg broja kupaca.

Iz ove generalne opšte hipoteze preispitaćemo kroz rad i sledeće posebne hipoteze koje su nastale u toku ovog istraživanja, a one su:

1. Telemarketing i osnivanje Call centara u inostranstvu zahteva primene stalnih inovacija i novih strategija.

2. Analiza promenljivog poslovnog okruženja i upravljanje promenama zahteva korišćenje odgovarajućih metoda i alata strategijskog menadžmenta, posebno SWOT analize.

²Lukić R.(2005), *Računovodstvo trgovinskih kompanija*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str.14

³Miljević M.(2007),*Metodologija naučnog rada*, Pale, str. 56

1.5 Struktura rada

U uvodnom delu rad je metodološki obrađen.

U drugom delu rada definisane su teoretske osnove CRM-a i okviri dugoročnih marketinških odnosa. U ovom delu biće opisan nastanak i razvoj CRM-a i zakonitosti koje vladaju unutar ove oblasti marketinga. U ovom delu biće definine i teorijske osnove strategijskog menadžmenta.

U trećem delu biće apostrofirani značaj upravljanja promenama, kao i značaj lidera u procesu definisanja i implementacije strategija radi ostvarenja što dugoročnijih odnosa sa kupcima. U ovom delu rada biće reči i o međunarodnom poslovanju kada su trgovina i odnosi sa kupcima u pitanju.

U četvrtom delu ćemo se posebno baviti nastankom i razvojem telemarketinga i osnivanjem Call centara u inostranstvu sa posebnim osvrtom na međunarodni marketing.

U petom delu rada bavićemo se konkretnim slučajem Call centra Novicom Nordic d.o.o. Biće više reči o istoriji ove kompanije i njenim planovima za budućnost, strategijama koje su korišćene pri otvaranju kompanije. U ovom delu rada predstavljena je i finansijska analiza bilansa stanja i bilansa uspeha ove kompanije nakon prve godine poslovanja u inostranstvu.

Šesti i poslednji deo baziran je na principima SWOT analize, njenih prednosti i mana i kako su primenom ove analize lideri Call centra Novicom Nordic uspeli da prevaziđu probleme nastale u vođenju ove firme i stvore veći broj zadovoljnih kupaca.

Na samom kraju u sedmom delu, izveden je zaključak i dat je spisak korišćene literature

2. TEORIJE OSNOVE I RAZVOJA DUGOROČNIH MARKETIŠKIH ODNOSA

2.1 Teorija razmene

Prema Filipu Kotleru⁴ razmena je ključna ideja marketinga. Razmena postoji od kad je sveta.

U starim vremenima trgovina je postojala u vidu razmene i logično je da je vremenom ovaj princip trgovine evoluirao i postao sve kompleksniji. Tako se od isključivo robne razmene u stara vremena, došlo do monetarne razmene gde se novac menja za robu. Da bi uopšte došlo do ove razmene, neophodno je da postoje dve strane zainteresovane za ovaj čin. Bitno je da obe strane poseduju nešto za šta je druga strana zainteresovana, i da je razmena uslovljena željom. Neophodno je da roba koja se menja ima vrednost, i da je bolja od konkurencijske robe. Ovime dolazimo do zaključka da razmena nije čisto fizički proces, već da ona sama po sebi nosi jednu psihološku notu. Razmena je dakle je evoluirala od čiste rutinske trgovine do kompleksnih odnosa među akterima.

Novi milenijum je doneo nova tržišta i brze promene na njima. Tržišta postaju sve kompleksnija, njihova struktura se menja i sve više se socijalne vrednosti stavljaju u prvi plan. Tako smo prešli sa tradicionalne razmene na novu dimenziju trgovine, koja se ne bazira samo na suvoj trgovini, već i na odnosu sa kupcima. Praksa CRM-a (Customer relationship managementa), jeste izučavanje kupaca i njihovih potreba, i interakcije kupca i prodavaca.

Odnosi koji se uspostavljaju u procesu razmene su vremenom postali složeniji, ali i sama materija kojom se trguje. Više se ne trguje samo robom, već i uslugama i informacijama. Tako više za razmenu ne možemo reći da je to samo fizički čin, ona je danas iznad svega humana grana privrede, jer zahteva odgovornost prema preuzetim obavezama i poverenje aktera koji učestvuju u njemu. Tako da se slobodno može zaključiti da je odnos između prodavca i kupca na daleko višem nivou nego u tradicionalnom poslovanju.

Odnosi postaju iskreniji, otvoreniji i kompleksniji. Poverenje, pouzdanost i otvorenost u saradnji vodi do rađanja dugoročnih odnosa. Samo uz takav vid saradnje obe strane mogu očekivati ostvarenje željenog cilja.

2.2 Transakcioni marketing i marketing odnosa

Dubljom analizom trgovinske razmene između dva ili više aktera, primećujemo da ovaj proces postaje sve složeniji. Prodavci i kupci uspostavljaju različite odnose koji mogu biti motivisani trenutnim interesom ili dubljom saradnjom.

Odlike tradicionalnog marketinga su pre svega loša komunikacija između prodavca i kupca, nikakva zainteresovanost za buduću saradnju, već često interesovanje samo za trenutno kompletiranje transakcije. Kupac kupuje ono što mu treba. On ne poseduje nikakve informacije o proizvodu i bira robu koja odgovara njegovim finansijskim mogućnostima. Nasuprot njemu imamo prodavca koji ne pokazuje nikakvo interesovanje za samog kupca, već samo za novac koji dobija za razmenu. Lako je uočljiv manjak komunikacije među akterima. Kupac obavlja kupovinu krajnje mehanički, dok prodavac nema nikakav podstrek da održi odnos sa kupcem i prodaje onaj proizvod koji kupac traži. Nedostatak komunikacije vodi ka nezadovoljstvu jer ukoliko poslovna saradnja nije u startu profitabilna za kupca, na kraju se neće pokazati profitabilnom ni za prodavca.

Stupanjem novog globalnog tržišta i novih tehnologija na scenu pojavljuju se sve razvijeniji oblici trgovinske razmene. Prodavci shvataju da su zavisni od drugih aktera u lancu, i umesto rutinizovane prodaje on počinje da poklanja punu pažnju kupcu⁵. On se sada trudi da kupcu pruži potpunu užitak kupovinom i on na sve načine pokušava da ga navede da se vrati. Tako se razvijaju dugoročni odnosi.

Kao što je već rečeno, marketing nije čista trgovina već i sve ono što ide uz trgovinski proces. Tako se iz mnogih grana marketinga jasno i brzo izdvojio Marketing odnosa (MO) koji se bavi odnosima aktera razmene. MO u odnosu na Tradicionalni (Transakcioni) Marketing ukazuje na

⁴Kotler Ph., Keller K.L (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Beograd, Data Status, str.29

⁵Ackerman, F., Eden C. And Brown I.(2004), *The Practice of Making Strategy*, SAGE Publications Ltd, str. 174

bitnost komunikacije i na humanu notu trgovine gde su oba aktera u dobitku (win-win situacija), što samo uvećava želju za daljom saradnjom i dugoročnim odnosima. Obe filozofije marketinga, i tradicionalna i filozofija marketing odnosa imaju i dobre ali i loše strane. Ukoliko se ne sprovedu adekvatno, mogu imati za posledicu velike gubitke. U Marketing dugoročnih odnosa se obično mnogo ulaže, ali rezultati nisu uvek isto dobri ukoliko se u odnose sa kupcima ne ulaže na pravi način. Moderni marketing i uvođenje njegovih grana kao što je CRM, nije ništa drugo već stara praksa viđena iz jedne nove i modernije perspektive, gde se i prodavac i kupac prilagođavaju novim ekonomskim i trgovinskim talasima i stvaraju novu kulturu, kulturu dobitka.

2.3 Odnos kupca i prodavca

Bilo da se radi o tradicionalnom marketingu ili o modernom marketingu, ne postoje jasna pravila i norme ponašanja kupaca i prodavaca u procesu razmene. Odnosi među njima su kompleksni i zavise od samih aktera, ali i od konkretne situacije. Kompanije danas moraju sarađivati pre svega sa kupcima i to na različitim nivoima, ali isto tako moraju pažljivo sarađivati sa svim ostalim partnerima, stejkholderima, konkurentima ali i sa državnim institucijama. Saradnja je bitan faktor i mora biti uspostavljena na pravi način, kako bi odnosi među partnerima bili dugotrajni. Dugotrajnost tih odnosa je možda i najbitnija karakteristika na kojoj počivaju interaktivni marketinški odnosi između prodavaca i kupaca⁶. Povezanost jedne kompanije sa ostalim stejkholderima je neminovna i iz te povezanosti proističe jedna međuzavisnost koja zahteva pre svega poštovanje obe strane, ali i poverenje. Poverenje je preduslov za ozbiljnu saradnju. Ako je kupac zadovoljan transakcijom, prodavac stiče poverenje kupca, i to obećava vrlo verovatnu saradnju u budućnosti. Pored poverenja obe strane moraju biti krajnje iskrene jer samo tako mogu uvideti i dobre i loše strane transakcije. Dalje je jako bitno to da su prodavac i kupac fizički blizu jedan drugoga jer je uvek je lakše rešiti problem na lokalnom nivou (u međunarodnoj saradnji rešavanje ovakvih problema je daleko kompleksnije i teže).

Kao zaključak možemo reći da je za kooperaciju neophodno pre svega poverenje i odgovornost prema preuzetim obavezama, konstantno angažovanje svih snaga u ostvarenju cilja. Kooperacija je moguća samo i isključivo ukoliko obe strane imaju jasno definisan zajednički cilj⁷. Veći fokus prodavaca na kupce zahteva nove strategije i one su vremenom uvedene. Ljudi i kulture su prošle kroz mnoge promene, te ne čudi sto je odnos prodavaca i kupaca evoluirao na jedan viši, kvalitetniji i kompleksniji nivo.

2.4 Razvoj dugoročnih odnosa

Jedna kompanija ne može funkcionisati sama od sebe. Da bi uopšte opstala na tržištu ona morabiti vezana na više načina sa većim brojem stejkholdera, i tako međuzavisna sa ostalima ona gradi jednu mrežu odnosa. Veći broj aktera iste delatnosti na jednom tržištu znači veću konkurenciju. Može se reći da je upravo velika konkurencija uticala na sve veću opterećenost kupcima, njihovim zadržavanjem i eventualnim sticanjem novih. Tako su mnoge konkurentske kompanije primorane na saradnju.

Sa druge strane imamo same slobodne kupce koji mogu birati šta i kako kupuju, i tako ići od brenda do brenda. Očekivanja kupaca i njihovi standardi po pitanju proizvoda i usluga postaju sve veći i time otežavaju posao kompanijama. Tako je ponašanje kupaca postalo integralni deo strategije marketinga, gde se detaljno analiziraju sve aktivnosti kupaca u cilju njihovog zadržavanja.

Tako se rađa takozvani novi koncept marketinga koji nije jednosmerno upućen samo na čistu razmenu (kao tradicionalni), već se novi koncept marketinga bavi odnosima sa kupcima, sa

⁶Stanković J. "Strategije marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima", <http://www.singipedia.com/content/849-Strategije-marketing-komunikacije-u-procesu-građenja-dugorocnih-odnosa-potroacima>, (preuzeto 02.04.2011 godine).

⁷ Egan J., *Relationship management* (2001), Middelsex University Business School, str.45

konkurentima i ostalim stejkholderima, jer ukupna efikasnost zavisi od ova tri faktora. Tako da danas imamo ne samo granu menadžmenta koji se bavi kupcima (Menadžment odnosa sa kupcima, **CRM** - Customer Relationship Management), već i granu menadžmenta koja se bavi poslovnim partnerima (**PRM** - Partner Relationship Management).

Danas se potrošači sve više uključuju u proces kreiranja proizvoda ili brenda (Make me feel important- ubeđenje) i dobijaju razne beneficije (koncept lojalnosti). Tolika pažnja kupcu utiče na povećanje frekventnosti kupovine brenda i kupci su u takvim slučajevima spremni čak i da plate više od uobičajene cene. Na ovaj način se (između ostalog) stupa u kontakt sa kupcima i lakše se prepoznaju njihove potrebe. Firme koje su dobro shvatile novu filozofiju, odnosno novikoncept marketinga i koje se bave ovakvim vidovima, uslovno rečeno, pružanja pažnje kupcima, na dobrom su putu da svoje kupce zadrže na duže vreme. Međutim nemaju sve kompanije nisku ekonomiju obima, te nije uvek lako uspostaviti lični kontakt sa kupcima.

Marketing odnosa se u svom najranijem obliku pojavio u oblasti finansijskih usluga, pre svega bankarstva. Naime, nakon prvog utiska u samom procesu kupovine proizvoda ili usluge kupac biva ili zadovoljan ili ne, i slobodnom voljom bira da li će se opet vratiti istom prodavcu ili ne. Ovakav vid razmene nije samo formalna, gruba trgovina već i interakcija dva aktera, jedna situacija koja zahteva komunikaciju. Upravo iz jedne ovakve situacije rađa se jedna buduća saradnja, potencijalno dugoročna. Ona mora biti zasnovana na poverenju i mora se negovati. Zato je Marketing odnosa usmeren ka komunikaciji aktera. Jer ako uzmemo u obzir da dobra komunikacija, dobar utisak koji prodavac ostavlja na kupca i eventualna satisfakcija kupca proizvodom (kvalitet i cena) nakon izvršene transakcije, navede kupca da se opet vrati, videćemo da Marketing dugoročnih odnosa stupa u akciju tek na terenu postprodajnih delatnosti i time se jasno distancira od svih tradicionalnih principa Transacionog marketinga.

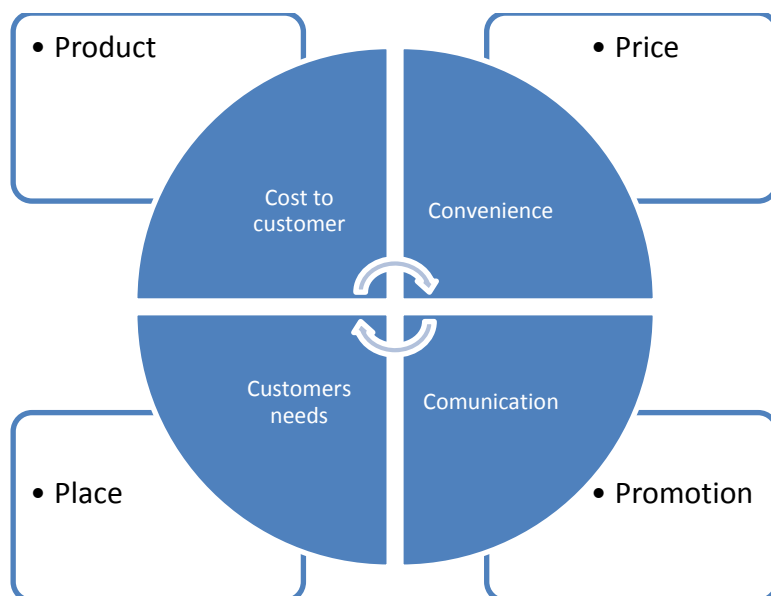
Izvesno je dakle da je Marketing odnosa jedan sistem pridobijanja kupca i njihovog zadržavanja, tj. negovanja istih. U prilog ovome ide i činjenica da je popularna tradicionalna teorija marketing miksa sa svojom kombinacijom marketing instrumenata **4Ps**:

- Product - proizvod
- Price - Cena
- Place - Mesto
- Promotio - Promocija

vremenom zamenjena sa **4C**:

- Cost to Customer - Troškovi za kupca
- Convenience - Udobnost
- Customer needs and wants - Potrebe i želje
- Communication - Komunikacija.

Verovalo se da je 4P teorija iz ugla proizvođača i da ova teorija nije orijentisana na potrebe kupaca. Ideja novog menadžmenta jeste interakcija sa potrošačima, a ne samo poslovanje kompanije. Zato je Filip Kotler, otac marketinga, uveo novu teoriju 4C gde je akcenat samo i isključivo na kupcu i na njegovim potrebama.



Slika 1. Prlezak sa KP na 4C, nove vrednosti u Marketingu⁸

Ideja Marketinga odnosa sa kupcima je kao što smo videli da prikupi što veći broj kupaca na duge staze. Da bi to postigle kompanije sprovode brojne aktivnosti. Kako bi uvidele šta kupci zaista žele, kompanije prave baze podataka svojih kupaca, ispituju tržište, uvode kontakt centre (call centre), analiziraju i na sve načine pokušavaju da pomognu kupcima da jasno definišu svoje potrebe kako bi im izašli u susret.

Jednu od glavnih uloga u realizaciji vezivanja kupaca danas imaju popularni programi lojalnosti koji su šire poznati u sferama maloprodaje. Programi lojalnosti vernim kupcima nude beneficije u vidu popusta koje prosto mame kako stare tako i nove kupce. Ono što je interesantno kod programa lojalnosti je to da on povezuje ne samo kupce i prodavce, već i maloprodavce sa drugim maloprodavcima, što može biti uslovljeno saradnjom sa raznim dobavljačima na više nivoa. Tako se kupovinom u jednoj maloprodaji stiče pravo ne samo na popust pri sledećoj kupovini u istoj, već i popust u nekoj drugoj (npr. kupovinom hrane kod prodavca A, stičete popust na sledeću kupovinu kod A, ali i popust na kupovinu benzina kod prodavca B).

Za izučavanje ove oblasti nije dovoljno poznavati samo Marketing, već i druge nauke koje se u manjoj ili većoj meri bave ljudima i njihovim odnosima i ponašanjem (sociologija, psihologija, prava ali i ekonomija).

2.5 Značenje strategijskog menadžmenta u CRM-u

Strategijski menadžment je kao oblast počeo relativno kasno da se izučava (sedamdestih godina XX veka)⁹. Ideja da sve kompanije posluju vodeći se jednom istom idejom vrlo brzo je prevaziđena. Strategijski menadžment je proces poslovanja gde organizacioni timovi analiziraju trenutnu situaciju, smišljaju prikladne strategije, zatim ih sprovode u delo a nakon toga ocenjuju, eventualno menjaju - u zavisnosti od krajnjeg rezultata¹⁰. Te aktivnosti se nazivaju : situaciona analiza, formulisane strategije, implementacija (odnosno primena) strategije i evaluacija. Rezultat upotrebe ovih 4 faza jeste više različitih strategija koje kompanije primenjuju u svom poslovanju.

⁸Lovreta S., Petković G. (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Data Status i Ekonomski Fakultet, Beograd, str 73

⁹Besanko D., Dranove D., D. Shanley M., and Schaefer, S. (2009), *Economics of Strategy*, 5th ed, John Wiley and Sons, str 144

¹⁰Mašić Branislav, (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3-70



Slika br.2 - Proces strategijskog delovanja kroz 4 faze¹¹

Svaka kompanija danas ima jasno definisanu misiju i ciljeve. Dobro poznavanje svojih misija i ciljeva olakšava situacionu analizu menadžerima i ostalima uključenim u donošenje odluka i stvaranju strategija. Drugi korak, pre samostalnog smišljanja strategije, mora biti detaljno obrađena eksterna analiza situacije u kojoj se kompanija nalazi. Neophodna je analiza tržišta, tržište radne snage, dakle opšti uslovi u kojima se kompanija nalazi - ali i pitanje kupaca i konkurencije. Zatim treba dobro obratiti pažnju na trendove, tj. promene koje se dešavaju na tržištu. Nakon toga sledi detaljna interna analiza - snage i slabosti unutar same kompanije (popularna SWOT analiza o kojoj će biti više reči kasnije u šestom delu ovog rada - kombinacija eksterne i interne analize). Nakon svega ovoga sledi sačinjavanje strategije i njena implementacija.

Za strategiju se može reći da je samo dobra ukoliko se primeni na pravi način. Od izuzetnog značaja za izučavanje i razumevanje strategijskog menadžmenta je potpuno razumevanje pojma konkurentске prednosti.¹² Konkurentska prednost je to nešto što jednu konkretnu kompaniju ili firmu u biti izdvaja od drugih. Da bi jedna kompanija bila uspešna, dakle konkurenta, njoj je neophodno konsatno planiranje i implementacija različitih strategija do ostvarenja cilja, i takav proces je obično dugotrajan i sastoji se iz više delova.

Polazna tačka svih istraživanja iz oblasti strategijskog menadžmenta jeste pitanje- zašto rezultati, tj performanse neke kompanije variraju i nisu konstantni? Samo kompanije koje ulažu vreme i resurse u izučavanje ovog pitanja i poznaju i primenjuju strategijski menadžment - imaju sjajne rezultate u krajnjim poslovnim rezultatima. Neočekivane promene, suočavanje sa njima i konstantna neizvesnost na tržištima (očuvanje starih i sticanje novih kupaca) prosto teraju lidere na izučavanje strategijskog menadžmenta. Upravo u tome leži suština ove oblasti -analizirati novonastale situacije kako bi se odabrala i implementirala ispravna strategija.

Lepota ove oblasti leži u tome što se njom ne bavi samo top menadžment kompanije, već zaposleni na svim nivoima, jer samo puko formulisanje strategije uglavnom nije dovoljno za ostvarenje unapred postavljenih ciljeva. Sam koncept strategijskog menadžmenta podrazumeva usmerenost čitavog organizacionog tima kompanije na njenu budućnost. Strateški menadžment utiče na poslovne rezultate bilo da ovde govorimo o kompanijama koje se bave proizvodnjom, prodajom ili Call centrima, jer se kompanije svih veličina i delatnosti stalno suočavaju sa promenljivim i neizvesnim situacijama. Ova

¹¹Coulter M., *Strategijski menadžment*, Datastatus, Beograd (2010), str.7

¹²Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd (2010), str. 218

podgrupa menadžmenta je danas toliko popularna i efikasna da jom se čak bave i neprofitne organizacije (bolnice, socijalne službe), a za cilj ima zadovoljenje potreba kupaca (korisnika usluga) te sticanje tržište stabilnosti kompanija.

2.6 Razvoj koncepta lojalnosti i implementacija aktivnosti za pridobijanje kupaca

Koncept lojalnosti je novijeg datuma i nastao je u cilju zadržavanja kupaca kao posebna strategija. Nisu svi kupci isti i zato je bitno upoznati kupce i prilagoditi se njihovim željama i potrebama. Poželjno je da svaka kompanija poseduje što više podataka o svojim kupcima, da ih svrsta u posebne grupe i pruži im odgovarajuću pažnju. Jer samo dobrim poznavanjem svojih kupaca i prilagođavanjem istima kompanija može očekivati veći profit i svetliju budućnost. Kao rezultat vezivanja kupaca za kompaniju imamo veći nivo lojalnosti. Međutim vezivanje kupaca i stvaranje lojalnosti nije ni malo lak proces. Kompanije moraju imati posebno definisane strategije čije sprovođenje može prouzrokovati visoke troškove. Kompanije moraju pre svega sagledati tržište, konkurenciju, definisati svoje mogućnosti, zatim uložiti velike sume u promociju i eventualno sniziti cene. Bitno je da kompanije realno sagledaju celu situaciju i da na pravi način konkurišu protivnicima. Neophodno je da kompanija napravi plan implementacije aktivnosti kao strategiju za pridobijanje kupca. Ova strategija je jako kompleksna i zahteva saradnju svih zaposlenih u kompaniji, a ne samo menadžera prodaje i ostalih zaposlenih u sektoru marketinga. Neophodno je pre svega dobro opipati puls tržišta i upoznati se sa konkurencijom i kupcima¹³.

Kao prvi korak obično se uzima građenje portofolia kupaca. Prvo se kupci moraju dobro upoznati. Mora se skupiti dosta informacija i podataka kako bi im se bliže prišlo, kao ključnim akterima. Strategije prikupljanja podataka su različite i zavise od filozofije ali i od delatnosti kompanije. Danas je veliki broj kompanija opremljen tehnikom najvišeg kvaliteta i prikupljanje informacija se pre svega vrši različitim načinima komuniciranja sa kupcima.

Veliki broj kompanija danas uvodi Call centre, gde je kupcima omogućeno da uz besplatan poziv iznesu zadovoljstvo ili nezadovoljstvo uslugom kompanije. Potrebno je pomenuti da gotovo svaka veća kompanija danas ima svoju web stranicu gde kupci mogu lično ili anonimno da ostave svoje komentare, sugestije i predloge. Sve popularnije postaju i promocije kompanija po raznim hiper marketima, gde kupac može da ostavi svoje podatke (npr. ime, prezime, adresu i kontakt telefon) zaposlenom na pultu, dati predloge, ili čak degustirati proizvode na licu mesta. Postoje i razni vidovi anketiranja o zadovoljstvu kupaca, kako putem telefona tako i po principu face to face. Uz toliko veliki broj alternativa kupci danas mogu birati da li žele da učestvuju u građenju proizvoda na ličnom nivou ili ne. Kompanije na taj način skupljaju podatke o kupcima i tako obezbeđuju sebi integrisani pogled na njih. Kompanije naravno mogu uvek zloupotребiti informacije i podatke, te je neophodno pomenuti da uvek postoje skeptični kupci koji ne žele učestvovati u ovakvim vidovima komunikacije. Njihova inferiornost nije od pomoći, ali upravo zbog toga oni postaju pravi izazov za kompanije. Integrisanje podataka pomaže kompanijama da bolje razumeju kupce, kako individualno, tako i grupno.

Jedna od najboljih tehnika u cilju vezivanja i očuvanja broja kupaca je koncept lojalnosti¹⁴. Ovaj koncept podrazumeva da firme ulažu dodatna sredstva u izradu posebnih kartica koje kupci dobijaju ukoliko izvrše kupovinu u određenoj novčanoj visini. Posedovanje ovakve kartice podrazumeva da kupac ima dodatni popust na svaku sledeću kupovinu kod istog prodavca.

Sve veća upotreba ove tehnike omogućava prodavcima da ostvare što bliskiji kontakt sa kupcima i tako se stvara osnova za što dugoročniji odnos trgovca i kupca. Tako se kompanije prilagođavaju kupcima. Prilagođavanje kupcima nije ni malo lagan posao. Kvalitet proizvoda, usluga, satisfakcija kupca i zarada kompanije su usko povezane. Kompanije moraju imati dobro obučene i motivisane radnike koji moraju isporučivati vrednost koju kupci žele. Ništa u procesu proizvodnje i ponude ne sme biti odradeno mehanički, i ukoliko dođe do nezadovoljstva, kompanija mora imati uslužni sektor koji će se baviti i tim pitanjima (Call centri).

¹³ Afuah A. (2003), *Bussines Models: A Strategic Management Approach*, McGrawHill/Irwin, str. 253

¹⁴Warre K.(2008), *Strategic Managment Dynamics*, John Wilez and Somg, str.174

CRM i Koncept lojalnosti kao integralni deo poslovanja iziskuju visoke troškove i ne može se sa sigurnošću reći da će se taj novac vratiti. Investiranje u infrastrukturu (IT podrška, izrada kartica, postavljanje pultova, plaćanje radne snage, reklame, logistički sistem, call centri) dosta košta i zato je neophodno da se pitanju CRM-a priđe sa puno pažnje, vere i sa strategijom koja će privući nove ali i zadržati stare mušterije.

2.7. Merenje zadovoljstva kupaca

Da bi uopšte postojala saradnja, kupac mora biti zadovoljan kupljenom robom ili uslugama. Dakle zadovoljstvo kupca je polazna osnova za dalju saradnju i uspešno implementiran koncept dugoročne saradnje, tj. lojalnosti.

Na zadovoljstvo kupaca utiče dosta faktora, pre svega kvalitet kupljene robe, a i usluga, očekivanja, čak i emocije. Od ukupne visine zadovoljstva kupca zavisi da li će doći do dugoročne saradnje ili ne. Kupci su pored kvaliteta robe jako zainteresovani i za kvalitet usluge, te je neophodno obezbediti stručno osoblje koje poznaje robu koju prodaje. Kupci žele biti aktivni u proces kupovine, i zato je neophodno posvetiti im pažnju.

Nivo zadovoljstva kupavca je teško, gotovo nemoguće, izmeriti precizno. Postoje razni tipovi anketa, kako na internetu tako i u novinama, preko telefona ili po principu face to face. Ovakva ispitivanja su često neprecizna ali ostvajaju bar nekakav utisak koji može pomoći kompanijama pri daljem radu.

Zadovoljni kupci se uvek vraćaju, troše više novca i hvale kompaniju čije proizvode koriste. Sa nezadovoljnim kupcima nije lako. Veliki broj njih odbija saradnju pri anketiranju i ne iznosi prave razloge nezadovoljstva. Merenje nivoa zadovoljstva ili nezadovoljstva kupaca proizvodima, se i koristi ne bi li otkrili šta su uzroci tome. Mnogi naučnici iz oblasti marketnga tvrde da firme koje imaju dobar HR sektor, imaju i zadovoljne kupce, jer upravljanje ljudskim resursima unutar firme zapravo i jeste isto što i upravljanje resursima kupaca izvan firme.

American Customer Satisfaction Index¹⁵ (ACSI) je najpoznatiji instrument u svetu za merenje nivoa zadovoljstva kupaca- finalnih potrošača. ACSI je, naime strategijski alat kojim se obezbeđuje bliži prikaz nivoa zadovoljstva kupaca. Model se zasniva na uzročnim vezama i njegova logika leži u prihvaćenoj pretpostavci da lojalni i stalni kupci donose najveći profit.

ACSI predstavlja:

- Očekivanja kupaca, da ona nastaju na osnovu informacija koje kupac stiče kroz karakteristike proizvoda iskazane kroz medije i preporuke drugih kupaca.
- Percipirani kvalitetet.
- Percipiranu vrednost.
- Žalbe kupaca i
- Lojalnost kupaca.

ACSI uzima u obzir sve navedene stavke, i zajedno sa finansijskim podacima dolazi do konačnog zaljučka uz pomoc koga može da planira korake u budućnosti. Pored zadovoljstva finalnih kupaca moramo pomenuti i zadovoljstvo institucionalnih kupaca (B2B).

Nivo zadovoljstva institucionalnih kupaca i njegovo izračunavanje je za nijansu kompleksniji proces. Kod finalnih kupovina imamo odnos jedan na jedan, odnosno kupac-prodavac, dok kod institucionalnih kupaca obično imamo više aktera sa različitim ulogama, i sa jedne i sa druge strane. Broj veza u ovom slučaju je daleko veći i odnosi koji se među kompanijama stvaraju i grade jednu mrežu odnosa pojedinaca i grupa. Obe strane moraju pokazati visok nivo poverenja i obe strane moraju biti zadovoljne informacijama i performansama druge strane, i imati isti cilj.

Danas se kupovina ne vrši samo u radnjama gde kupac može fizički da se upozna sa proizvodom koji eventualno želi da kupi. Globalizacija i razvoj interneta doveli su do toga da čovek može kupovinu da izvrši preko telefona ili interneta.

¹⁵Dr. Lovreta S., Dr. Petković G., Dr. Berma B., Dr. Veljković S., Dr. Crnković J., Dr. Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 130

Danas u svetu postoji sve veći broj kompanija koje vrše prodaju preko telefona a gotovo svaka kompanija koja ima svoju web stranicu nudi prodaju i preko interneta. Ovi novi vidovi prodaje donose sa sobom potrebu merenja nove kategorije kupaca. Ova trgovina postaje sve aktuelnije jer ne zahteva od kupaca da izlaze iz kuće i odlaze od radnje do radnje u potrazi za proizvodom koji im odgovara. Danas je dovoljno otkucati ključne reči na nekom od pretraživača na internetu i dobiti uvid u to šta ko nudi. Ne samo da je kupcima olakšano da biraju, već oni mogu na licu mesta uporediti i cene, izvršiti porudžbinu i sačekati da roba bude isporučena. Međutim ovakav vid trgovine donosi niz rizika, i to baš zbog nemogućnosti da se roba vidi golim okom pre isporuke. Međutim obim ovakvih transakcija sve više raste i one su zakonom zaštićene, te ne postoji veliki rizik pri kupovini. Nezadovoljni kupci mogu robu vratiti ukoliko ne ispunjava njihova očekivanja. Ovaj oblik trgovine ne zahteva ljubazne prodavce, te kupac mora sam da se raspita o prednostima i manama proizvoda pre nego izvrši kupovinu.

Nivo zadovoljstva kupaca u ovoj vrsti trgovine je zavistan i veruje se da će vrlo brzo preuzeti primat nad šarmantnim šetnjama kroz tržne centre.

2.8. Dugoročna vrednost kupaca

Preduzeća danas procenjuju svoje kupce i na taj način određuju da li žele dugoročne odnose sa njima ili ne. U ovom procesu kompanije se služe raznim strategijama. Pre svega moramo reći da je zadržavanje starih kupaca daleko jeftinije za kompanije od pridobijanja novih¹⁶. Zato kompanije kao jednu od strategija koriste merenje stope zadržavanja kupaca.

Stopa zadržavanja kupca pokazuje koliko će kupaca nastaviti da kupuje kod prodavca nakon određenog perioda. Stopa zadržavanja kupca je u početku uvek niska i ona se vremenom povećava. Ona se povećava jer ako kupac nastavi da kupuje kod istog prodavca (stari kupac) niz godina, malo je verovatno da će on prestati da kupuje i preći kod konkurenta (ako uzmemo za primer zadovoljnog i lojalnog kupca). Saradnja može iznenada prestati, ali to je malo verovatno. Jedna od strategija je izračunavanje životnog veka kupca, gde se godine života kupca porede sa godinama provedenim u saradnji sa trgovcem.

Zato je bitno da kompanije imaju dobru bazu podataka o svojim kupcima. Bilo da se radi o proceni dužine saradnje kompanije sa finalnim kupcem ili sa poslovnim kompanijom moraju se pre svega obezbediti osnovni podaci o saradnji, tj. njenoj suštini. Poenta svake saradnje jeste postizanje zajedničkog cilja, te kako je kupcima bitna usluga i kvalitet, tako su kompanijama bitni profiti i profitabilnost kupaca¹⁷. Neki kupci su više a neki manje profitabilni i akcenat u ovakvim procenama je na dužini trajanja saradnje. Ovde moramo istaći da su i neprofitabilni kupci jako bitni jer u ovu grupu ulaze i povremeni kupci i novi kupci koji su potencijalno lojalni, te samim tim i potencijalno profitabilni. Načini merenja vrednosti kupaca su različiti. U obzir se uzima baza podataka i njenom analizom dolazimo do više grupa kupaca. Tu imamo:

- samce
- manje porodice
- veće
- i velike porodice.

Analizira se frekventnost kupovine, način plaćanja i vrsta robe koja se kupuje.

Istorijska vrednost kupca je jedna od najčešćih metoda merenja vrednosti kupaca. Ona se izračunava na osnovu svih njegovih kupovina i zarade koju je kompanija imala od tih kupovina. Problem ove tehnike je što se osvrće samo na prošle kupovine ali ne i na buduće, te kompanija može usmeriti više pažnje na kupca koji je u zadnje vreme dosta kupovao, a manje pažnje na novog kupca koji će sigurno kupovati više u budućnosti. Tako često dolazi do greške gde kompanije alociraju dosta sredstava za zadržavanje prvog kupca, umesto na zadržavanje drugog. Do takvih grešaka dolazi jer se kompanije najviše fokusiraju na finansijsku vrednost kupca u datom trenutku. Zato je bitno da kompanije više pažnje obrate na kombinacije finansijskih i marketinških analiza (umesto samo

¹⁶Bowman K. (2003), *Strategija u praksi*, Promotel, Novi Sad, str. 74

¹⁷Bogdanović D. (2003), *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički Fakultet u Boru, str. 88

finansijskih) pri analizi i procesu zadržavanja kupaca. Jedna od najboljih metoda tog tipa je takozvana **RFM** metoda¹⁸.

RFM je akronim za:

- Recency (datum kada je izvršena poslednja kupovina),
- Frequency (učestalost kupovine)
- Monetary (novčani iznos svake kupovine).

Da bi se ova analiza uopšte primenila neophodna je izuzetna baza podataka o kupcima. Ako kompanija poseduje dobru bazu podataka sa lakoćom će primeniti RFM analizu i podužiti vek trajanja saradnje sa kupcima.

Lojalan kupac ima mnogobrojne dugoročne efekte za preduzeće. Njegova lojalnost pre svega upućuje na dugoročnu saradnju. Nakon dobro odrađene analize dugoročne vrednosti kupca i dobrih strategija možemo reći da nastupa vreme dugoročne saradnje.

Ideja CRM-a jeste dobar odnos sa kupcima. Međutim, svim analizama je dokazano da je zadržavanje starog kupca čak pet puta jeftinije od pridobijanja novog. Iako je to činjenica koju svaki isticke stručna kompanija zna, ipak je nivo ambicije za pridobijanje novih kupaca visok.

Iako i danas postoje kompanije koje se "slepo" drže tradicionalne filozofije marketinga, njihovo poslovanje je na daleko nižem nivou od kompanija koje su ulagale u CRM. Visina novčanog ulaganja u razvoj CRM-a je individualna od firme do firme. Ulaganja podrazumevaju ulaganja u visoko obučenu i motivisanu radnu snagu, angažovane menadžere i najnovije IT tehnologije. Svi ovi faktori utiču na dobar biznis i karakteristike su pre svega modernog doba koje se dramatično razlikuje od tradicionalnog, kako ideološki tako i praktično. Moderni kupac želi moderan proizvod, a tradicionalni kupci sve više prilagođavaju novim trendovima i novom dobu, kako iz praktičnih razloga tako i zbog višeg kvaliteta moderne usluge. Kao primer možemo navesti otvaranje Call centara u inostranstvu. Ko jedan od vidova modernog poslovanja u oblasti trgovine i pružanja usluga, gde se menadžeri odlučuju na širenje poslovanja van granica matične zemlje radi povećanja zarade i smanjenja troškova. Menjanje trendova i širenje kompanija na globalni nivo radi povećanja zarade zahteva primenjivanje novih tehnologija i šira shvatanja u poslovanju, koja nisu tipična za tradicionalnu filozofiju marketinga.

¹⁸Dr. Lovreta S., Dr. Petković G., Dr. Berma B., Dr. Veljković S., Dr. Crnković J., Dr. Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 155

3. MEĐUNARODNI MERKETING

U međunarodnoj saradnji rezultati se mogu očekivati samo ako se u centar pažnje stave potrebe tržišta, kako nacionalnog tako i međunarodnog, dakle poseban osvrt na potrebe kupaca i potrošača. Kao glavne karakteristike poslovnih okruženja sa kraja 20-og veka možemo navesti internacionalizaciju poslovnih aktivnosti i pojavu novoindustrializovanih zemalja iz pacifičkog regiona (Singapur, Koreja, Tajland, Kina i druge zemlje¹⁹). Tehnološki napredak ovih zemalja pojačao je međunarodnu saradnju sa visoko razvijenim zemljama Severne Amerike i Zapadne Evrope i tako stvorio termin "globalno potrošačko društvo".

Globalni proizvodi mogu postati gotovo svi proizvodi koji su čoveku neophodni u svakodnevnom životu. Stvaranje globalnih tržišta prirodno je sa sobom povuklo i stvaranje globalnog marketinga koji se bavi fokusiranjem kompanija na globalne mogućnosti. Ovakvo poslovanje sa sobom vuče niz opasnosti, ali pre svega podrazumeva: planiranje, organizovanje i kontrolu marketing aktivnosti sa ciljem da se planovi i saradnja na međunarodnom nivou ostvare i stvori što veći broj globalnih kupaca. Suštinska razlika između markeinga i međunarodnog marketinga ne postoji prema mnogim autorima, međutim razlika postoji u pristupu problematici i međunarodni marketing treba posmatrati kao odvojenu granu/nauku.

Specifičnost međunarodnog marketinga u odnosu na „običan“ marketing leži u tome što se pri planiranju poslovne aktivnosti obraća pažnja na neke stvari koje u nacionalnom marketingu nisu bitne, a one su sledeće:

- nacionalno uređenje
- monetarni sistemi
- zakonodavstvo
- privredna politika
- jezici
- i kulturološka razlika zemlje u kojoj se planira poslovna aktivnost.

Međunarodni marketing jeste proces međunarodne razmene koji se dešava u tri nivoa²⁰:

1. Aktivnost marketinga pre prodaje

Ove aktivnosti podrazumevaju istraživanje međunarodne sredine tržišta. Ovde kao primer možemo navesti aktivnosti top menadžmenta kompanije Novicom Nordic u fazi pred otvaranje Call centra Novicom Nordic d.o.o u Beogradu, kada su vrhovni menadžeri dolazili često za Srbiju, u Beograd radi ispitivanja tržišta. Ambasada kraljevine Norveške u Beogradu ²¹ je bila angažovana u ovom postupku i ona je svoje sunarodnike u Beogradu snabdevala neophodnim informacijama o pravno-političkoj situaciji u Srbiji, monetarnoj situaciji i kulturološkim činionicima i tržištu radne snage neophodne za obavljanje ove vrste biznisa.

2. Aktivnosti pripreme

Razrada strategije i pripremni postupci. Kako su menadžeri Novicom-a ustanovili da je Srbija, Beograd podobno tlo za otvaranje Call Centra, pre svega zbog toga jer je neophodne radne snage (govornici skandinavskih jezika) bilo na raspolaganju, oni su počeli da se bave neophodnim planiranjima i stvaranjima strategija, koje nisu nastajale na licu mesta, već u Norveškoj gde su svi menadžeri i vlasnici bili na jednom mestu. Ove aktivnosti pripreme su najduže trajale jer je bilo neophodno ispitati sve aspekte, prednosti i mane započinjanja ovakvog biznisa daleko od matične zemlje. Nakon gotovo 2 godine priprema oni su konačno svoje planove sproveli u delo početkom 2009. Godine.

¹⁹Kotler P., Keller K.L., *Marketing management*, Beograd (2006), str.467

²⁰Coulter M., *Strategijski menadžment*, Datastatus (2010), str.5 -25

²¹http://www.norveska.org.rs/News_and_events/Norway-and-Serbia-Montenegro-and-Macedonia/Norway-Serbia-relations/
(Preuzeto: 03.10.2014)

3. Postprodajne aktivnosti

Praćenje proizvoda tokom korišćenja, evaluacije i eventualne izmene. Danas, kada je kompanija Novicom Nordic d.o.o postoji i radi u Beogradu već punih 6 godina, postprodajne aktivnosti postale su svakodnevna rutina kojom se bave sada već iskusni tim menadžera samog Novicom Nordic-a.

Multinacionalni i globalni marketing nisu isti pojmovi i treba ih jasno razgraničiti. Globalni marketing tretira ceo svet kao jedno tržište, dok se međunarodni marketing bavi stvaranjem strategija neophodnih za kontretne poslovne sredine sa kojom zemlja ima poslovne kontakt.

3.1 Globalizacija i upravljanje promenama

Pojam globalizacije podrazumeva specifičnost integracionih tokova u današnjoj politici ali i u ekonomiji. On se jasno odvaja od svih nacionalnih i regionalnih aktivnosti i on se širi na ceo ceo svet, i zato kažemo da je poslovanje između različitih zemalja sveta, sa različitih kontinenata globalno. Proces globalizacije integriše, spaja i udružuje poslovne aktivnosti na nivou celog sveta. Čvršće povezivanje privrede raznih zemalja sve strane čini jačima i integriše ih u jednu celinu. Globalizacija podrazumeva povezivanje svetskih ekonomija ali i pojedinačnih malih ekonomskih subjekata. Globalno širenje jedne kompanije podrazumeva cirkulisanje finansijskih sredstava, širenje tehnoloških znanja i razvoj telekomunikacija. Najveći doprinos globalizaciji tržišta daju velike multinacionalne kompanije koje posluju na više kontinenata i imaju ogroman broj filijala širom sveta (Coca-Cola, Mc Donalds, H&M, General Motors i slične).

Globalizacija u poslovanju kompanija danas obuhva više nivoa²²:

- **globalizaciju industrije** koja podrazumeva vangranična investiranja radi osvajanja novih tržišta.
- **globalizaciju poslovanja** koja se javlja zbog sve veće dostupnosti razvrsnih tržišta, za koje saznamo pojavu globalizacije industrije.
- **globalizaciju tržišta** postaje sve češći termin jer svat postaje sve „manji“, jer uz pomoć svih dostupnih tehnologija i telekomunikacija, granice među zemljama gotovo da se gube i sve postaje lako dostupno.
- **globalizacija međunarodne ekonomije** nastaje kao posledica nemogućnosti raznih zemalja u tranziciji da održe svoju ekonomiju rasta i neophodnu pomoć nalaze u sve većem broju transnacionalnih kompanija. Pored pojedinih vrlo uspešnih kompanija, globalizaciji međunarodne ekonomije u mnogome doprinose i organizacije kao što su Svetska Banka i Međunarodni monetarni fond koji su nastali kao potreba za ujedinjavanjem standard i propisa na globalnom nivou.
- **globalni proizvod** nastaje iz potrebe za stvaranjem proizvoda koji će dovesti do smanjenja troškova dizajna, istraživanja tržišta, marketinga a posebno distribucije.
- **globalni marketing** kao što smo već rekli se rađa iz procesa globalizacije tržišta. Ovaj koncept nastaje kao potreba da za granom marketinga koji je moguće primeniti na raznim tržištima i na prepoznatljiv način. Globalni marketing ima svoje strategije (globalne strategije) čijom primenom kompanije uspevaju da ostvare konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima.
- i na samom kraju imamo **globalnog potrošača** koji podrazumeva modernog potrošača, bez predrasuda i koji zna šta želi od proizvoda i ne libi se da to i traži. To je potrošač koji svoje potrebe i svoj ukus stavlja ispred nacionalne lojalnosti i nije mu bitno gde je proizvod nastao i na koji način ukoliko on zadovoljava njegove potrebe.

Ovime dolazimo do zaključka da je zahvaljujući globalizaciji svetsko tržište postalo lako dostupno svim poslovnim akterima zainteresovanim za širenje svojih poslovnih aktivnosti van granica svoje zemlje. Sve poteškoće u komunikaciji i logistici poslovnih aktera olakšane su i svedene na minimum zahvaljujući globalizovanju svetskog tržišta.

²²Lovreta S., Petković G, Berman B., Veljković S., Crković J., Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Datastatus i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 260-270

3.2 Internacionalizacija

Ovaj pojam je umnogome sličan procesu globalizacije²³. Ono što je karakteristično za proces internacionalizacije je:

- **internacionalizacija poslovanja** na koju možemo gledati kao na mogući pravac strategije rasta kompanije koja se fokusira na širenje svojih granica u inostranstvu. Ove kompanije se moraju prilagoditi savremenim trendovima koji vladaju na svetskom tržištu i prihvatiti te standarde u poslovanju.
- **internacionalizacija proizvodnje** je proces u kome se dve kompanije iz različitih zemalja povezuju na nivou proizvodnje. Tako nastaju zajednička preduzeća čiji proizvodi prevazilaze granice nacionalnog kvaliteta i stvaraju se multinacionalne kompanije.
- **internacionalizacija prodaje** je proces razvoja maloprodajnih aktivnosti van domaćeg tržišta i direkta je posledica globalizacije tržišta.

Globalizacija tržišta dovela je do pojave spajanja pojedinih kompanija iz različitih zemalja koje imaju zajedničke interese pri poslovanju. Kod ovakvih poslovnih aktivnosti dolazi do mešanja dve ili više kultura, jezika i načina poslovanja. Kako bi poslovanje bilo isplativo za obe strane one se moraju prilagođavati navikama i praksama druge strane i izbegavati konflikte. Proces adaptacije i integracije na novom tržištu, kao direktna posledica globalizacije, doveo je stvaranja univerzalnih normi i pravila koja vladaju u internacionalnom poslovanju.

3.3 Outsourcing

Outsourcing je poslovna praksa novijeg datuma i izuzetno je popularna u zemljama razvijenih tržišnih ekonomija. To je poslovna praksa pri kojoj jedna firma (smeštena obično u zemljama slabije ekonomije) vrši glavne ili sporedne usluge za drugu firmu koja pri tom zarađuje na kontu toga - manji troškovi proizvodnje i jeftinija radna snaga. U zavisnosti od toga koju uslugu outsourcovanu kompanije vrše za velike kompanije, možemo ih podeliti u dve grupe²⁴:

1. Kompanije koje se bave funkcionalnim uslugama, uslugama logistike, otpremanjem, montažom i skladištenjem proizvoda i
2. Kompanije koje se bave uslugama podrške u koje spadaju informacione usluge, finansijske usluge, usluge savetodavne i istraživačke, i usluge prodaje finalnim kupcima.

U drugu grupu spada i glavni primer u ovom radu, Call Centar Novicom Noridc d.o.o iz Beograda, koja se pored direktne prodaje proizvoda finalnim kupcima (telemarketing) još i bavi obradom podataka velikog broja norveških kompanija, koje posao dogovaraju u Norveškoj ali se on obavlja iz Beograda putem interneta i IP telefonije, usled nižih troškova.

Outsourcing poslovanje je postalo sve popularnije i na ovaj tip poslovanja se danas gleda kao na mogućnost povećanja poslovne efikasnosti uz radikalno smanjenje troškova. Ovaj vid poslovanja donosi ogromnu zaradu i više ne predstavlja poslovanje velikih kompanije, već su njime počele da se bave i manje i male kompanije.

Uključivanje specijalizovanih firmi u proces proizvodnje ima duboku ekonomsku osnovu. Kako je ovaj vid poslovanja gotovo evaluirao na globalnom nivou, sve je više usko specijalizovanih firmi koje se bave raznim delatnostima koje nastaju radi outsourcing saradnje sa gigantima. Ove kompanije često odrađuju posao daleko efikasnije od postojećih članova kanala (npr. specijalizovani Call centri

²³Lovreta S., Petković G, Berman B., Veljković S., Crković J., Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Datastatus i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 260-270

²⁴Lovreta S., Petković G, Berman B., Veljković S., Crković J., Bogetić Z.(2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Datastatus i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 260-270

za usluge korisničkih centara i direktne prodaje, kao što je Novicom Nordic d.o.o). Korišćenje ovih specijalizovanih firmi za pružanje pomenutih usluga podrazumeva da glavna firma ne mora da troši svoje resurse kako bi pružila određene usluge, već to za njih rade upravo ovi specijalizovani i outsourcovan centri.

Korišćenje ovih specijalizovanih firmi i centara dovelo je do toga da je daleko olakšana primena informacione tehnologije. Ovi specijalizovani posrednici izvršavaju pasivne funkcije, čime kompanije neometano obavljaju svoje glavne delatnosti i nije nikakva tajna da je glavni razlog za korišćenje istih samo i isključivo ekonomske prirode.

Da li je širenje kompanije van granica zemlje dobar poslovni potez ili ne, teško je reći i zavisi od slučaja do slučaja. Ali ono što je zasigurno istina je da je širenje kompanije u zemlje gde postoji obrazovana i adekvatna radna snaga, jeste ispravan potez jer to daje perspektivu za izuzetne poslovne rezultate, što ide u prilog činjenici da je otvaranje kompanije u inostranstvu gde postoji adekvatna radna snaga može biti isplativo.

3.4 Međunarodne strategije

Međunarodno poslovanje nije nikakav novitet. Ono postoji već vekovima i izuzetno dobro funkcioniše, pogotovo u novije doba. Pojavom novih tehnologija u XX veku poslovanje kompanija nije više ograničeno nacionalnim okvirima. Širenje poslovanja na međunarodnom nivou je jako veliki izazov i može biti jako veliki rizik za kompanije, ali sa druge strane može biti i izuzetna prilika koja pruža širenje delovanja i stvaranje globalne konkurentske prednosti.

Pre same odluke o proširenju na inostrano tržište, vrhovni menadžment kompanije mora imati vrhunske stratejske menadžere sposobne da sagledaju sve bitne aspekte međunarodnog okruženja. Širenje na međunarodno tržište pruža značajne poslovne prilike, ali i velike rizike, te je s toga bitno imati dobru strategiju. Pre svega treba obratiti pažnju na političko-pravno okruženje. Ukoliko se odluče za zemlje sa niskim stepenom političke i pravne stabilnosti, kompanije moraju biti spremne na česte promene i rizike. Sa druge strane u takvim zemljama je radna snaga daleko jeftinija, što smanjuje trošak proizvodnje u velikoj meri, a samim tim vodi i do veće zarade. Ukoliko se ipak odluče za stabilnije zemlje, kompanije moraju biti spremne na ogromnu konkurenciju, visoke troškove radne snage i proizvodnje. Samim tim su i mogućnosti za brži razvoj i ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva ograničene. Dakle prva stavka u planiranju pravljenja ovakvog poslovnog koraka jeste određivanje stepena stabilnosti zemlje domaćina. Kao primer možemo navesti nemačku banku - Deutsche Bank koja uvek obavlja procenu rizika u sklopu stratejskog planiranja na globalnom nivou, i na osnovu toga deli zemlje domaćina u sledeće kategorije:

- države sa maksimalnim stepenom stabilnosti
- visokim stepenom stabilnosti
- sa umerenim stepenom stabilnosti
- sa niskim i propalim stepenom stabilnosti²⁵.

Vrhovni menadžment norveške kompanije Max Marketing Gruppen AS²⁶ koja je osnivač Call centra Novicom Nordic d.o.o u Beogradu, čijim slučajem ćemo se baviti dalje u radu, je Srbiju kao zemlju domaćina ocenila kao zemlju sa umerenim stepenom stabilnosti.

Pored političko-pravne situacije, kompanije investitori moraju u velikoj meri da obrate pažnju i na ekonomsko stanje zemlje domaćina jer one moraju da razmenjuju valute pri sklapanju poslova. Novicom Nordic d.o.o otkupi i promeni velike količine valuta u toku godine, gde se na razlici uvek gubi jedan deo novca (norveške krune se pretvaraju u evro, a zatim u dinare). Razmena valuta dalje iziskuje određeni vremenski period, pa to dalje utiče na bilans stanja i konačni iznos. Stopu inflacije možemo navesti kao drugi ekonomski faktor, jer nivo inflacije utiče takođe na devizne kurseve. I na

²⁵Coulter M., *Stratejski menadžment na delu* (2010), Data Status, Beograd, 4. izdanje str. 303

²⁶www.mmg.no (Preuzeto: 01.10.2014)

kraju bi trebalo obratiti pažnju i na poresku politiku zemlje domaćina, jer je poreska politika uglavnom vrlo različita od zemlje do zemlje.

Ove političko, ekonomsko i pravne stavke jesu bitne u stvaranju strategije i do neophodnih informacija nije teško doći. Međutim ono što je u ovakvim poslovanjima najveći izazov jeste kulturološka razlika i prepoznavanje iste. Kada je Call Centar Novicom Nordic d.o.o otvoren u Beogradu 2009 godine, top menadžment je sačinjavala grupa od četvoro Norvežana, dok su svi zaposleni bili Srbi (27 ljudi). Nakon godinu dana rada, ovaj Call Centar koji se bavi telemarketingom, nije uspeo da napravi neki poseban pomak u zaradi, i sve manje ljudi je bilo zainteresovano za rad u istom. Uzrok tome je bila nezainteresovanost menadžera da prepoznaju potrebe zaposlenih u kompaniji. Kada su radnici bili upitani za razlog nezadovoljstva, kao glavni uzrok naveli su nerazumevanje njihovih potreba od strane menadžera i omalovažavanje na nacionalnom nivou. Tek tada je su menadžeri poslani nazad za Norvešku i na čelo postavljen menadžer iz Beograda, kompanija je uspela da poboljša rezultate i ovaj Call centar dovede na željeni nivo.

Dakle kulturološke razlike i nezainteresovanost za njih mogu i jesu jedna od najopasnijih prepreka ka ostvarenju željenih poslovnih ciljeva u inostranstvu. Od izuzetne važnosti je da menadžeri razumeju i prihvate nacionalnu kulturu pod tim podrazumevamo skup svih vrednosti koje određuju naciju u svakoj zemlji, utiču na njihovo poslovno ponašanje i shvatanje o tome šta je važno a šta ne. Ovaj multinacionalni pristup je bitan segment strategijskog menadžmenta. Strategije prosto moraju varirati u odnosu na to na kom kontinentu, tj u kojoj zemlji se započinje biznis, jer se ukusi razlikuju i neophodno je poslovanje prilagoditi lokalnoj kulturi i njenim običajima.

Ovaj sistem poslovanja je smišljen kako bi kompanije ostvarile što veći profit sa što nižim troškovima, ali se većina ovakvih firmi fokusira na brže i lakše integrisanje kompanije nego na zahteve lokalnog tržišta. U ovakvim slučajevima kada se kompanije odlučuju za poslovanje van granica svoje zemlje, one imaju nekoliko strategijskih alternativa a one su sledeće:

- licenciranje
- izvoz
- uvoz
- direktno investiranje
- franšizing
- outsourcing.

Postoje i firme koje se odmah odlučuju za rad van granica svoje zemlje (Logitech npr.²⁷), koje su poznate pod imenom - početničke firme globalnog karaktera (eng. born global firm²⁸). Jedini izazovi ovih kompanija koje šire poslovanje na međunarodnu scenu je veliki potencijalni rizici i složeno strategijsko upravljanje. Osnivanjem ovakvih firmi daleko od svoje zemlje, svoje kulture i svoje ekonomije ne bi trebalo da se bave neiskusni menadžeri, jer jedina strategija uspeha u ovim slučajevima jeste analitički, detaljan i dugoročan, dobro osmišljen plan.

3.5 Liderstvo u međunarodnom strateškom menadžmentu

Opšti stav je da je ceo svet postao jedno tržište i da granice više nisu toliko relevantne, međutim globalno poslovanje ipak predstavlja najveći izazov menadžerima i liderima koji baš u takvim okolnostima i globalnom ambijentu nailaze na najveće prepreke. Globalno tržište se je postalo neizvesno, sklono čestim i turbulentnim promenama, tako da menadžeri i kompanije koji ne prate ove promene i ne prilagođavaju im se, vrlo verovatno neće postići uspeh na globalnom tržištu. Njihova perspektiva na globalnom planu je vrlo neizvesna i slaba ukoliko se ne upoznaju do same srži sa specifičnim karakteristikama tržišta koje je u planu.

²⁷<http://www.logitech.com/en-us/press/press-releases/1392> (Preuzeto 03.10.2014)

²⁸<http://miamiherald.typepad.com/the-starting-gate/2012/12/more-and-more-companies-born-to-be-global.html> (Preuzeto 03.10.2014)

Kao prvi korak ka uspehu adaptacije na novom karakterističnom tržištu, kompanije moraju imati izuzetno sposobne,iskusne i pre svega obrazovane menadžere²⁹(kao primer ovakvih iskusnih menadžer možemo navesti menadžere velike svetske kompanija kao što je H&M, koja poseduje na desetine proizvodnih pogona širom sveta i na hiljade svojih prodajnih objekata). Ovde se pre svega misli na menadžere koji su spremni da upoznaju nove kulture, jezike, način života, običaje i tržišne razlike³⁰.

Veliki broj menadžera velikih firmi ima etnocentričan stav i veruje u to da niko nije bolji u polju od njih. Oni smatraju da ljudi u drugim zemljama nemaju znanje i stručnost. Sa druge strane imamo policentričan stav menadžera zemlje domaćina koji su sigurni da oni najbolje znaju kako se poslovi obavljaju kod njih i da je sve što dolazi s polja komplikovano (Primer Call centra Novicom Noric i neslaganja norveških i srpskih menadžera po pitanju poslovanja⁹). Ovde primećujemo da je osetljivost menadžera sa obe strane na zavidnom nivou i da je kopromis neophodan u ovakvim odnosima. Da bi se ovakve kulturološke razlike izbegle u cilju što boljeg poslovanja, najbolje bi bilo da menadžeri obe strane prihvate geocentričan stav, stav koji je fokusiran na korišćenje najboljih pristupa i ljudi širom sveta i na taj način oseć globalne razlike.

Da bi menadžeri uspešno upravljali strategijama na današnjem globalnom tržištu potrebno je strpljenje i razumevanje. Menadžerske strategije, tj odluke će mnogi pozdraviti ali će uvek biti više onih koji će ih osporavati, te njihova liderska genijalnost mora da se ogleda upravo u tome da izbalansiraju između ove dve strane i istovremeno budu što je više moguće efikasniji u postizanju dugorčnih ciljeva kompanije³¹(stvaranje proizvoda uz kombinaciju kineskih troškova, japanskog kvaliteta, sa evropskim dizajnom i američkim marketingom).

Sve gore navedeno ukazuje koliko je strategijski menadžment, na svim nivoima kompanijeposebno na liderskom, bitan i daje pozitivnu perspektivu kompaniji. Bilo da govorimo o nacionalnim ili o međunarodnim planiranjima, bavljenje strtategijskim menadžmentom, implementacijom strategija, evaluacijom istih uz pomoć iskusnih lidera spremnih na sve promene i turbulencije koje promene na međunarodnim tržištima nose sa sobom - vodi ka uspehu i potvrđuje verovanje da je vrlo izvesno da svaka kompanija koja neguje i poštuje principe strategijskog menadžmenta konkurentna u uslovima promenljivog poslovnog okruženja kako na domaćem tako i na inostranim tržištima.

²⁹ Adižes I.,(2007),*Put do Liderstva*, Hesperia EDU, str.56

³⁰ Adžić S., (2003), *Liderstvo/Lider u marketingu*, Pale, str.189-287

³¹Egan J., *Relationship Managemnet*(2001), Middelsex Unuversity Buisiness School, str.68

4. Internet marketing i Call centri

Savremene tehnološke trendove jako je teško ispratiti. Tehnološki napredak utiče na sve agresivniji poslovni pristup, brži pristup tržištu, i to vrlo često na štetu dotadašnjih pravila i principa poslovanja. Velike kompanije, koje već imaju dugu tradiciju, teže se upuštaju u neproverene terene savremenih poslovnih tokova. Razlog je suviše veliki rizik od grešaka, što dovodi do gubitka poverenja, smanjenja ugleda i kao posledicu dug period oporavka. Velike kompanije to sebi ne mogu da dozvole, za razliku od malih koje često nemaju mnogo da izgube. Kao posledica nesigurnosti javlja se zaostajanje za trendovima i konkurencijom. Suprotno do sada prihvaćenim shvatanjima, pre postojanja Interneta velikim kompanijama nije mogla da se približi nijedna mala, dok danas ako je klijent zadovoljan elektronskom uslugom može se opredeliti samo za virtuelno poslovanje. Time velika i renomirana kuća gubi klijente u virtuelnom svetu, a mala ih dobija. Sagledavši u celini ove probleme, velike kompanije se upuštaju u nešto manji rizik iznajmljivanja specijalizovanih kompanija za obavljanje onih oblika biznisa. Tako se u današnjem vremenu internet razvoja ide često na outsourcing – korišćenje specijalizovanih timova izvan kompanije.

Upravo ovo se sve češće dešava i u domenu marketinga. Savremeni marketinški nastup zahteva stalan i fleksibilan nastup na tržištu, izradu anketa, praćenje poslovanja i odjeke koje poslovanje kompanije ima na ciljnu grupu i naravno, povratni efekat uticaja mišljenja klijenata o poslovanju kompanije i preduzimanje akcija za poboljšanje eventualnih grešaka. Sve navedene akcije prisutne su i u slučaju pružanja poslovnih usluga putem Interneta.

Tako je i marketinški nastup na polju Internet usluga zauzeo posebno mesto u poslovanju. Ideja e-marketinga nije u tome da zameni klasičan marketing, već je on jedan novi trend klasičnog marketinga. Kao i svaki drugi strateški pristup u realizaciji konkretnog posla, tako i internet marketing ima svoje četiri osnovne faze u procesu planiranja i implementacije same strategije, a one su³²:

1. Definisnje internet biznis plana
2. Situaciona analiza
3. Izrada i implementacija marketing plana
4. Kontrolna faza

Pojava Interneta je omogućila da se između proizvođača i kupca uspostavi direktan kontakt. Kao posledica, došlo je do promene u stilu i proizvodnje i potrošača. Proizvodnja je prestala da bude masovna, a kupac je podigao kriterijume. Marketing je dobio novu dimenziju poznatu u teoriji kao **One-to-one** (1:1)³³ marketing (nasuprot B2B Marketingu), što označava individualnost u pristupu, prezentaciji, a kada je proizvodnja u pitanju, fokus se vrši na pojedine potrošačke grupe, procenu njihovih potreba i zainteresovanosti.

Upravo ova izmena u pristupu dovela je do potrebe da se na metodološkom planu posveti posebna pažnja detekciji ciljnih grupa, drugim rečima segmentaciji tržišta na kom se kompanija već nalazi ili želi da proдре. Osnovni razlog za segmentaciju tržišta je da se procene koje grupe klijenata su trenutno pogodне za plasiranje roba/usluga i da one predstavljaju takozvano ciljno tržište. Dalje se ide na sagledavanje potencijalnih klijenata i razvijanje novih ili usavršavanje postojećih proizvoda/usluga kako bi se u narednom periodu privukli i postali deo cijnog tržišta. Mnogo je važnije da se zadovolje potrebe postojećih klijenata i poboljša maksimalno kvalitet usluge po meri korisnika, pošto se na taj način podiže ugled kompanije. Sagledavanjem postojećeg stanja, poboljšanjem kvaliteta usluge moguće je u privući znatan deo potencijalnih klijenata, a to je daleko značajnije nego razvijati po svaku cenu nove usluge, a da klijenti ni postojećim nisu dovoljno zadovoljni. Upravo zbog toga neophodna je konstantna analiza tržišta i kontakta sa cilnom grupom. Elektronsko poslovanje je u tom smislu korak ispred u poređenju sa standardnim poslovanjem, jer kompanije koje se bave ovom vrstom biznisa na mnogo lakši i brži način dolaze do neophodnih informacija o svojim proizvodima, o nivou zadovoljstva svojih krajnjih korisnika (putem internet anketa).

³² Coulter M., *Strategijski menadžment*, Datastatus (2010), str. 68

³³<http://searchcrm.techtarget.com/definition/one-to-one-marketing> (Preuzeto: 0110.2014)

Možemo slobodno reći da je razvojem internet marketinga došlo do velikog zaokreta u poslovanju kompanija uopšte. Sada su na dohvat ruke sve neophodne informacije, dok je nekada za skupljanje istih bilo potrebno po nekoliko meseci, čak i godina.

Online marketing se značajno razlikuje od klasičnog marketinga. Prva i osnovna razlika je u tome što on-line klijenti ne mogu da vide niti kompaniju (prodajno mesto), niti prodavca, niti sam proizvod. Zato je neophodno da se on-line kompanija prestavi na što bolji način ne bi li zadobila što više poverenja od kupaca i na taj način zadobila bar koliko-toliko personalizacije sa kupcem uz neku relevantnu dinamiku kontakta³⁴. Nasuprot tome, prednosti on-line poslovanja leže u tome što je internet danas dostupan svima i pruža neograničen izvor klijenata.

Nekada davno je korisnička usluga izgledala tako da kupac dođe na vrata kod prodavca i iznese mu svoje impresije o kvalitetu proizvoda. Prodavac je u kladu sa raspoloženjem mogao da prihvati kritike, izade kupcu u susret ili pak ne. Kupac dakle nije imao nikakva prava. Danas se situacija umnogome promenila u korist samih kupaca jer su kompanije uvele korisničke centre (Call centre) gde se kupci mogu obratiti ukoliko postoje određena pitanja i nejasnoće, bilo da se radi o klasičnom pružanju usluga (prodavnice i kancelarije) bilo da govorimo o on-line pružanju usluga.

4.1 Call Centri

Pojam Call Centra prvi put se javlja 60-tih i 70-ih godina prošlog veka, kada je američka kompanija Rockwell Galaxy napravila prvi Call centar radi lakšeg bookinga avio arata (Continental Airlines). Razvojem ACD tehnologije (Automatic Call Distributors) broj Call centara je počeo da raste kako u Americi tako i u Evropi (Velika Britanija kao preteča). 80-ih godina je ovaj vid poslovanja i uslugaevaluirao do te mere da su velike kompanije pored usluga informisanja počele da se bave i prodajom preko telefona (današnji telemarketing). U početku se ova vrsta posla obavljala u sklopu same firme, da bi se početkom 2000-tih godina proširio trend izmeštanja ovih call centara van matične zemlje usled mogućnosti smanjenja troškova u poslovanju.

Jeftiniji uslovi i neretko stručnija radna snaga učinile su da velike kompanije izmeste svoje Call centre u inostranstvo i na taj tako stvore termin offshore Call centra. Najatraktivnije destinacije u samom razvitku offshore Call centara bile su Indija i Filipini. Indija je posebno bila, a i dalje je, interesantna po pitanju offshore Call centara zbog izrazito visokog broja obrazovanih ljudi, koji govore neki od svetskih jezika i kojima svoja država ne obezbeđuje radno mesto. Tako da je otvaranje ovih Call centara u mnogome izazvalo pozitivne reakcije i dovelo do win-win situacije.

U početku su velike firme izmeštale samo pojedine delove u inostranstvo, dok danas vidimo sve veći trend izmeštanja celih sektora korisničkih servisa u inostranstvo. Međutim nisu baš svi naklonjeni ovoj vrsti izmeštanja, jer mnogi klijenti nisu npr zadovoljni nivoom poznavanja jezika operatera što umnogome utiče na imidž kompanije, pa se tako dešavalo da kompanije usled takvih okolnosti povuku svoje Call centre nazad u matičnu zemlju. Međutim, postojanje Call centara je važan izvor posla, kako u matičnim zemljama tako i u inostranstvu (samo u Velikoj Britaniji u Call centrima je zaposleno oko 1.000.000 ljudi).³⁵ Call centar je jedna centralizovana kancelarija u kojoj se primanje i obrada podataka vrši putem telefona.

Postoje dve vrste Call centara:

1. oni koji primaju pozive (inbound) od kupaca, tj korisnika usluga i na njih se uglavnom gleda kao na korisničke centre
2. oni koji pozivaju kupce/korisnike (outbound), u koje spadaju Call centri koji se bave istraživanjem tržišta i telemarketing Call centri.

Posao u Call centrima se odvija po principu- svaki zaposleni (agent-operater) ima svoju stanicu (kompjuter) i svoje slušalice i na taj način je nezavistan od ostalih zaposlenih (u primanju dolaznih ili odlaznih poziva). U Call centrima ima obično puno ovakih stanica ali i jedna stanica za supervizora koji prati proces rada. Ove stanice mogu posloovati odvojeno ili pak mogu biti sistemski umrežene, ali

³⁴Cole S.(1983), *The History of the sciences? American Journal of sociology* 89,(1):str. 111-139

³⁵Bowman K. (2003), *Strategija u praksi*, Promotej, Novi Sad, str.179

su uvek svi kompjuteri/stanice povezani sa stanicom supervizora. Ove kompjuterske stanice moraju imati u sebi integrisane softvere koji agentima omogućavaju ispravno praćenje podataka, kretanje informacija i eventualnu izmenu istih. Upotreba ovih softvera omogućava ispravno praćenje kako dolaznih tako i odlaznih poziva i omogućava da pravi poziv stigne do pravog agenta. Upotrebom ovih softvera umanjuje se vreme čekanja kupaca na liniji pri dolazećim pozivima.

Zaposleni u Call centrima se nazivaju agentima ili češće operaterima. Svi operateri pre bilo kakvog upuštanja u posao dobijaju posebne obuke za rad, dakle upoznavanje sa kompanijom za koju Call centar vrši usluge, upoznavanje sa proizvodima/uslugama koje kompanija distribuira i na samom kraju vrši se obuka o korišćenju sistema/softvera. Svi pozivi i sav rad operatera pomno se prati putem monitoringa, tako da supervizori i ostali organi nadležni za praćenje rada operatera u svakom trenutku mogu da provere kako operateri obavljaju svoj posao.

Otvaranje Call centra danas je jako unosan posao, jer sve više kompanija počinje da koristi usluge specijalizovanih Call centara radi smanjenja troškova unutar same kompanije. Ovde možemo kao primer navesti veliki broj američkih banaka koje poslove teleusluživanja svojih klijenata vrše isključivo iz inostranstva (u konkretnom slučaju iz Indije). Međutim ono što je često osporavano u ovakvom vidu poslovanja jeste to što mnogi veruju da u ovim konkretnim slučajevima operateri nisu dovoljno stručni, da ne pružaju tačne informacije, da pak i ako jesu dovoljno stručni ne raspolažu informacijama iz drugih sektora kompanije za koju rade, jer de fakto oni u njoj i ne rade.

Primer jedne ovakve situacije možemo navesti iz konkretnog poslovanja Call Centra Novicom Nordic d.o.o iz Beograd. Naime Novicom Nordic je 2013 godine bio angažovan od strane kompanije Canal Digital (odsek Telenora za kablovsku televiziju u Norveškoj)³⁶ da kontaktira nove kupce i napravi evaluaciju nivoa zadovoljstva novih korisnika usluga Canal Digitala nakon mesec dana korišćenja usluga ove firme. Veliki broj kupaca je bio ekstremno nezadovoljan opremom koju su primili od strane Canal Digita-a i od operatera (iz Novicom) zahtevali su tehničke informacije koje operateri nisu imali. U to su spadala razna tehnička pitanja i pitanja koja su se ticala samog ugovora između kupaca i Canal Digitala. Kupcima bilo jako čudno to da operateri nisu bili u mogućnosti da ih prebace na nekoga ko bi eventualno mogao da odgovori na njihova pitanja.

U ovom konkretnom slučaju ništa od toga što se desilo nije direkta krivica operatera, već same kompanije koja nije birala stručne kadrove za obavljanje ovakve vrste posla, nije ulagala u njihovu obuku, već se fokusirala na najjeftinije rešenje i na taj način izgubila mnogo novo stečenih kupaca. Dakle jedan od utisaka koji kupac stvori o kompaniji je i na osnovu upućenog/primljenog poziva i može biti, kao u slučaju Novicom i Canal Digitala, od krucijalne važnosti za buduću saradnju ova dva aktera.

4.2 Telemarketing

Telemarketing je vrsta direktnog marketinga³⁷, poznatija još i kao unutrašnja prodaja (inside sale) u kojoj prodavac komunicira sa potencijalnim kupcem preko telefona i nudi svoje proizvode i usluge. Svoje korene telemarketing vuče iz 70-ih godina prošlog veka. Porastom reklama i upotrebe telefona, ovaj vid prodaje postaje sve pristupačniji i popularniji. Zapošljavaju se uglavnom žene kao operateri zbog prijatnije boje glasa i sveobuhvatnijeg shvatanja da žene imaju bolje manire.

Postoje dve glavne vrste telemarketinga³⁸:

1. Business to business
2. Business to consumer

Posao telemarketing operatera može se obavljati i iz Call centra ali i od kuće. Teleoperateri imaju dva osnovna zadatka: da ustanove potrebe kupca i da ga navedu na kupovinu. Kupci se uglavnom skupljaju u bazi podataka i grupišu u kategorije po kojima se dalje vrši proces prodaje. Tu imamo već postojeće kupce, kupce čija imena i adrese su kupljene od drugih firmi i kupce čija imena su

³⁶www.canaldigital.no (preuzeto 12.09.2014)

³⁷Bouman K.(2003), *Strategija u praksi*, Promotej, Novi Sad, str.10-30

³⁸<http://www.thetelemarketingagency.co.uk> (Preuzeto 05.10.2014)

nabavljena u običnim telefonskim imenicima. Ovako se vrši selekcija potencijalnih kupaca i dalje sortiranje. Usluge telemarketinških call centara se koriste i za ispitivanja tržišta.

Cilj telemarketinga može biti poziv potencijalnim kupcima da iskoriste promotivni proizvod, poziv na promociju na prodajnom mestu, poziv postojećim klijentima da kupuju po posebnim pogodnostima, najava pisane ponude ili materijala koje će primiti poštom ili na neki drugi način, ugovaranje sastanaka prodajnom osoblju, prikupljanje povratnih informacija o nivou zadovoljstva dobijenim uslugama, ili detaljima koji vam klijenti zameraju a mogu biti popravljeni itd.

Telemarketing ostvaruje dvosmernu komunikaciju gde je povratna informacija odmah dostupna.

Prema jednoj od definicija telemarketinga, to je delatnost koja koristi sofisticirane telekomunikacije i informatičke tehnologije u kombinaciji sa prodajnim i uslužnim veštinama i sposobnostima osoblja, da bi firma ostala u kontaktu sa postojećim ili ostvarila kontakt sa potencijalnim kupcima, povećala prodaju i poslovnu aktivnost.

Za efikasnu telemarketinšku kompaniju neophodni su sledeći uslovi:

- profesionalno osoblje
- moderni telekomunikacioni uređaji
- kvalitetna baza podataka.

Planiranje, izveštaji i statistička obrada su takođe deo postupka.

Kod ovakvog načina uspostavljanja kontakta vrlo je važno stvoriti poverenje kupaca u kvalitet i mogućnosti ponuđača koji se prvi put javlja putem telefonske veze. Zato kad god je to moguće, poželjna je reklama putem medija, pisana najava (DM - direct mail) ili na neki drugi način koji će doprineti verodostojnosti, a telefonski poziv je tada nastavak prethodno uspostavljenog kontakta. Veoma je važno pre početka kampanje definisati tačan cilj kompanije. Telemarketingška kompanija može biti sinonim za prezentovani i prodati proizvod na bilo koji način. Fer odnos i poštovanje klijenata - kupaca, kao i zajednička želja da se stvarno utvrde njegove potrebe, način je kako zadržati kupca i uspostaviti trajnu saradnju. Dobro definisana ciljna grupa korisnika, uz dobru telemarketing kampanju i lako dostupnu i ažurnu podršku matične firme doneće željene rezultate.

Organizacija telemarketing kompanija, ispitivanja tržišta islično, klijentima omogućava brzu pripremu kampanja, evidentiranje ciljnih grupa (potencijalnih kupaca, korisnika usluga) i statističku obradu izlaznih poziva³⁹. Nakon što agenti iz kompanije odrade svoj deo posla koji se odnosi na pozivanje dodeljenih kupaca - vodi se evidencija o uspešnosti svakog poziva, eventualnom problemu itd. Beleške o ovakvim pozivima se evidentiraju i statistički obrađuju te u obliku izveštaja na kraju telemarketingške kampanje, ili pak periodično, prema dogovoru isporučuje naručitelju posla. Kvalitetna telekomunikacijska oprema, uređena i tačna baza podataka, mogućnost beleženja i filtriranja napomena bitnih za sledeći korak sa klijentom - samo su neki od preduslova uspešne telemarketingške kompanije.

Iskusni operateri koji su uspešni u ovom poslu posebno obraćaju pažnju na sledeće detalje:

- boja glasa
- pozitivan stav
- tehnika ulaska u razgovor
- aktivno slušanje, analiza potreba kupaca kao najvažnija faza
- prezentacija proizvoda ili usluga, upravljanje prodajnim argumentima
- uključivanje preporuka u razgovor
- eventualno slanje dodatnog materijala
- i zaključenje prodaje u pozitivnom tonu.

Outsourcing u oblasti telemarketinga danas je vrlo česta praksa u poslovanju, te se slobodno može prepustiti specijalizovanim call centrima.

³⁹Lovreta S., Petković G., Berman B., Veljković S., Crković J., Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Datastatus i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 260-270

5. Call centar Novicom Nordic d.o.o

Call centar Novicom Nordic d.o.o je osnovan 2008 godine sa sedištem u Beogradu. Norveška kompanija Max Marketing Gruppen AS (MMG)⁴⁰ iz Norveške je htela da outsourcinguje jedan deo svog telemarketinškog tima van granica Norveške radi boljeg finansijskog prosperiteta. Kako u Beogradu u okviru Filološkog Fakulteta⁴¹ postoji katedra za Skandinavske jezike i književnosti gde se detaljno izučavaju skandinavski jezici, kultura i istorija skandinavskih zemalja, predstavnici MMG-a su uz pomoć Ambasade kraljevine Norveške u Beogradu⁴² stupili u kontakt sa profesorima sa katedre skandinavistike i na taj način sebi obezbedili radnu snagu neophodnu za obavljanje ovakve vrste posla iz Beograda.

Pripreme za otvaranje ovog Call centra trajale su dugo, cele 3 godine. Top menadžeri iz Norveške proveli su dugi niz meseci u Beogradu analizirajući pre svega političko-ekonomsku situaciju u zemlji, zatim monetarno stanje i tada mali broj drugih sličnih Call centara kao potencijalne konkurencije. Kada su utvrđene sve potencijalne opasnosti i mugočnosti, odrađen je prvo kratkoročan strateški plan koji je podrazumevao rad na teritoriji Beograda u trajanju od 3 godine.

Niz menadžera i stručnjaka iz oblasti prodaje iz Norveške provelo je gotovo pola godine u Beogradu baveći se obukom budućih tele-operatera.

Što se samih pravno-političkih pitanja tiče, oni nisu naišli ni na kakve specijalne obstrukcije u procesu osnivanja firme. Vladina agencija za strana ulaganja (SIEPA)⁴³ je u mnogome izašla u susret i pomogla osnivanje ove firme na najjednostavniji i efikasniji način. Opremanje kancelarijskog prostora takođe je išlo bez poteškoća ako uzmemo u obzir da je naše tržište dobro opremljeno i ima izuzetnu ponudu kancelarijskog nameštaja po pristupačnim cenama (Forma Ideale)⁴⁴.

Ono što je predstavljalo najveći izazov bila je obuka zaposlenih. Budući tele-operateri su gotovo svi bili ili nesvršeni ili svršeni studenti skandinavskih jezika bez ikakvog radnog iskusta, a ponajmanje u oblasti prodaje. Veliki broj njih nije čak ni govorio dovoljno dobro norveški jezik jer su ga samo i isključivo učili na fakultetu i nisu imali skoro nikada pre toga dodira sa živim jezikom.

Kako dodatni kursevi norveškog jezika za novozaposlene nisu dolazili u obzir (jer bi to predstavljalo još jedno investiranje novca - a ideja Novicoma je bila u tome da se oslone na poznavanje jezika budućih zaposlenih) veoma brzo se broj novo-zaposlenih sveo na minimum. Kada je utvrđeno ko je sposoban za rad i komunikaciju preko tefona - počela je obuka u oblasti tele-prodaje. Jedan broj ljudi bio je poslat u Norvešku na obuku (mala grupa ljudi koja je imala neko pre-iskustvo u oblasti prodaje kao što je promoterski posao ili sitni studentski poslovi po raznim hiper marketima) dok je veći deo ostao na obuci u Beogradu.

Nakon temeljne obuke u trajanju od gotovo tri meseca, operateri Call centra Novicom Nordic prvi put su pozvali kupce u Norvešku 15. januara 2009 godine uz izvanredne rezultate.

Novicom danas postoji već šest godina i doživeo je razne uspone i padove. Jedan od najvećih izazova menadžera ove kompanije je stalna fluktuacija zaposlenih i motivisanje istih.

Priroda ovog posla zahteva da zaposleni pre svega vole ovaj posao koji nije ni malo lak. Ako za početak kažemo da ovi operateri zapravo rade dva posla nećemo pogrešiti. Oni prodaju, i to rade na nematernjem jeziku što zahteva dodatni napor i koncentraciju. Njihovi poslovni uspesi broje se brojem zaključenih prodaja a od toga zavise i njihova primanja. Da bi posao obavljali sa što bolje oni moraju imati izuetnu radnu atmosferu koja podrazumeva široke i svetle kancelarije, puno vesele muzike, nasmejane kolege i nadasve super-motivisanog i nasmejanog lidera - dakle idiličan ambijent, radi ostvarenja željenih, tj planiranih rezultata.

Svaki agent prodaje- operater u Novicom-u pre početka rada na telefonu dobija sveobuhvatnu obuku koja podrazumeva pre svega prolazak kroz teorijsku obuku telemarketinške prodaje⁴⁵.

⁴⁰www.mmg.no (preuzeto: 12.11.2014)

⁴¹<http://www.fil.bg.ac.rs/> (preuzeto: 12.11.2014)

⁴²<http://www.norveska.org.rs/> (preuzeto: 13.10.2014)

⁴³<http://www.siepa.gov.rs/sr/> (Preuzeto: 13.10.2014)

⁴⁴<http://www.formaideale.rs/> (Preuzeto: 13.10.2014)

⁴⁵www.mmg.no (Preuzeto: 01.10.2014)

Agenti uče šta je prodaja, zatim faze prodaje, tehnike prodaje i tehnike zaključivanja iste. Kada je ovaj deo zadovoljen, prelazi se na preslušavanje razgovora starijih kolega (ili direktno slušanje), zatim simuliranje prodajnog razgovora sa liderima.

Kad se prođe ta faza i lideri smatraju da je agent spreman za početak rada, vrši se upoznavanje agenta sa softverom. Kada je sve urađeno agent dobija svoj broj (agent number) koji liderima i šefovima smena omogućava praćenje rada dotičnog operatera putem glavne (master- supervisor) stanice. Ovakav proces obuke traje do 2 nedelje i najviše vremena u ovom procesu oduzima obuka o samom proizvodu koji će agent prodavati za firmu za koju Novicom vrši usluge. Ukoliko agent nema dobro poznavanje proizvoda koji prodaje (karakteristike, kretanje cena proizvoda i konkurencije) on kupcima uliva nepoverenje i tako narušava ugled kompanije za koju Novicom vrši usluge.

Dalje je neophodno da operater bude ubedljiv i stvori potrebu kod kupaca koji ne žele proizvod koji on prodaje. Da bi se to ostvarilo, sam agent mora da veruje u ono što prodaje i to se mora osetiti u njegovom glasu. Još jedna stvar koju lideri Novicoma uče svoje zaposlene je da **-Ne-** nije odgovor koji će oni prihvatati, već da im odgovori tog tipa služe kao motivacija da ne odustaju, već da prođu više krugova dok ne dobiju odgovor koji je poželjan.

Dakle operateri u Novicomu moraju biti uporni i samouvereni. Agenti moraju biti dobro obučeni, dobro informisani i vešti u upotrebi informacija i podataka. Novicom Nordic ne sme dozvoliti sebi greške jer ova firma jeste medijator između kupaca i same kompanije. Neprofesijalnost, neljubaznost i nestručnost operatera u mnogome utiču na ugled ove kompanije i ovakvi neprofesionalni postupci ugrožavaju mesto Novicoma na tržištu uslužnih kompanija ovog tipa.

Ono u čemu Novicom prednjači u odnosu na druge uslužne Call centre u Norveškoj jeste pre svega niža cena usluga. Ovaj faktor je u mnogome presudan kada firme vrše izbor uslužnih call centara. Međutim upravo ovaj faktor nije bio presudan u prvih par godina postojanja Novicoma kada se firma još etablirala na tržištu i nije imala puno iskustva kojim bi se mogla pohvaliti. Ali uspešnim vođstvom srpsko-norveškog menadžerskog tima Novicom je uspeo da se izbori za svoje mesto na tržištu pre svega zbog kvaliteta svojih usluga.

Razlog brzog razvoja Novicoma leži suštinski u kulurološkoj razlici između Srbije i Norveške. Ako u obzir uzmemo sve ekonomske neprilike i političku situaciju u Srbiji zadnje dve decenije i ratove koji su zahvatili naš region i sa druge strane Norvešku kao zemlju blagostanja, lako se može uvideti razlika u mentalitetu ove dve nacije. U Srbiji gde je nivo nezaposlenosti izrazito visok u odnosu na Norvešku, zaposleni više brinu za svoje radno mesto i imaju ozbiljniji odnos prema poslu, dok sa druge strane imamo Norvežane koji tih briga nemaju jer im ekonomska situacija na nivou države omogućuje više radnih mesta po glavi stanovnika i samim tim veću slobodu u biranju posla (prosečan Norvežanin u toku svog života promeni do 9 radnih mesta).

Ono što je opšte prihvaćeni stav u svetu kada su u pitanju telemarketinško poslovanje je da su operateri neljubazni, napadni, i bezobrazni. Upravo takvi i jesu norveški operateri na koje je norveško društvo naviknuto. Srpski tim menadžera je ovo brzo uvideo i to iskoristio u svoju korist. Naime posao teleoperatera u Norveškoj prihvataju i rade samo i isključivo niskoobrazovani kadrovi (uglavnom muškarci) i srednjoškolci, dok grupu operatera u Novicomu čine visoko obrazovane devojke. Upravo ova činjenica ukazuje na nivo kvaliteta usluga u Novicom-u.

Odeljenje koje se bavi kvalitetom razgovora sa klijentima u Norveškoj je opterećeno hiljadama razgovora na dan koje treba preslušati, dok je u Novicomu situacija daleko mirnija, jer Novicom zapošljava 16 agenata a broj istih u Norveškoj je daleko veći. Dakle ono čime se usluga Novicoma u startu izdvojila je viši nivo kvaliteta i manji broj nezadovoljnih kupaca koji su vraćali proizvode, tj koristili pravo žalbe (osećali se prevarenima).

Agenti u Novicomu imaju daleko profesionalniji odnos sa kupcima koje kontaktiraju, što kupcima uliva poverenje i želju za nastavkom saradnje sa kompanijom za koju Novicom pruža usluge - čime je Novicom na dobitku.

Izazovi sa kojima se menadžeri Novicom-a danas susreću se ogledaju po pitanju traženja novih klijenata. Naime, Novicom postoji već 6 godina i mnogi klijenti na norveškom tržištu su upoznati sa poslovanjem ovog Call centra (bilo kroz direktno poslovanje sa Novicom-om ili putem reklame) i pri sklapanju ugovora sa tim firmama Novicom se sve češće i ozbiljnije sreće sa problemom cena usluga. Poslodavci su upoznati sa činjenicom da Novicom posluje iz inostranstva gde su troškovi daleko niži u odnosu na Norvešku i samim tim zahtevaju niže cene usluga čime Novicom gubi svoj smisao pozicioniranja u inostranstvu, dakle ostvaruje manju zaradu.

Ovaj poslovni izazov postaje sve veći problem i sa njime se menadžeri Novicoma bore zadnje dve godine. Kako bi ovu problematiku sveli na što niži nivo, menadžeri su primorani da osmišljavaju razne strategije, kako u borbi sa samim klijentima tako i u borbi (uslovno rečeno) sa zaposlenima ne bi li nivo usluge podigli na najviši mogući nivo.

U ovoj borbi im pomaže za sada samo i isključivo činjenica da Novicom statistički gledano ima najmanji broj žalbi od strane kupaca na godišnjem nivou u odnosu na sve druge telemarketinške call centre u Norveškoj.

Pored ove vrste problema, postoji još niz sitnijih pitanja koja muče upravu Novicoma, a sva ona se odnose na zaposlene. Godine 2009 kada je Novicom počeo sa radom, na tržištu u Srbiji postojao je samo još jedan Call centar koji je zapošljavao govornike skandinavskih jezika. Dans nakon 6 godina rada Novicom-a otvoreno je još 4 slična call centra na teritoriji Beograda. Borba za prevlast nad radnom snagom je teška i stalna. Zaposleni radije biraju rad u drugim call centrima zbog prirode posla, jer se oni ne bave istim vrstom posla (oni se bave uslugama Korisničkih centara nekih velikih kompanija). Rad operatera u Novicomu zahteva potpuni fokus zaposlenog puno radno vreme, ne dozvoljava odbijanje poziva kupcima, stavljanje na čekanje, posao zahteva potpuno posvećenje kupcu, rad sa njim i ogroman trud u primeni svih mogućih tehnika radi zaključenja prodaje - nasuprot rada u Korisničkom servisu gde agenti dnevno mogu a i ne moraju imati više od desetak poziva. Menadžeri Novicoma se sa ovim problemom bore tako što se trude da stvore što atraktivnije i prijatnije radno mesto sa puno mogućnosti za bolju zaradu, česte stimulacije i organizovanje team buildinga na nivou cele kompanije tri puta godišnje. Oni osluškuju želje i potrebe zaposlenih i na sve načine se trude da im izađu u susret.

Koliko će ova kompanija opstati na tržištu ostaje da se vidi, ali ako budemo realni i optimistični, Novicom bi trebao da postoji još dugo jer na Novicom svi mladi studenti norveškog jezika sa Filološkog fakulteta Univerziteta u Beogradu, gledaju kao na mesto gde pored toga što mogu zaraditi novac, mogu i vežbati svoj norveški jezik bez da su otišli u Norvešku.

5.1 Finansijska analiza bilansa stanja i bilansa uspeha Call centra Novicom Nordic nakon godinu dana poslovanja u inostranstvu⁴⁶

Kompanija Novicom Nordic d.o.o je osnovana 2008 godine u Beogradu i bavi se, kako je već navedeno, uslužnim delatnostima za velike Norveške kompanije. Videli smo da je kompanija Novicom Nordic d.o.o u B2B odnosima sa svojim poslovnim kupcima, međutim kompanija ima intenzivnije kontakte sa putem telefona sa finalnim kupcima. Kako je ovo poslovanje (outsourcing) bilo novo kako i za same osnivače Novicoma tako i za same zaposlene u daljem delu rada predstavljena je finansijska analiza bilansa stanja i bilansa uspeha ove kompanije iz godine osnivanja (2008) i nakon prve godine poslovanja (2009).

Finansijska analiza bavi istraživanjem, kvantifikovanjem, deskripcijom i ocenom finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća. Dakle, finansijska analiza obuhvata ispitivanje svega onoga što predstavlja na bilo koji način finansijsku situaciju preduzeća i konparacijom analize iz dve godine uvidamo da li je kompanija napredovala ili ne. Ovde će biti navedeni bilans stanja i bilans uspeha.

Bilans stanja predstavlja realnu sliku kompanije u jednom trenutku. U njemu se prikazuju sredstva kojima preduzeće raspolaže (aktiva) i koji su finansijski izvori ovih sredstava (pasiva, odnosno obaveze i kapital). U njemu je uvek izražena ravnoteža u smislu da je aktiva jednaka zbiru obaveza i kapitala. Bilans stanja može se izraziti jednačinom:

$$\text{Aktiva} = \text{Obaveze} + \text{Kapital}^{47}$$

Bilans uspeha govori o tome da li preduzeće posluje profitabilno, odnosno da li ostvaruje dobitak u određenom vremenskom periodu (mesec dana, kvartal ili godina). U njemu se prikazuju prihodi, troškovi i ono što preostaje – profit (dobitak). Ovde će biti prikazan godišnji bilans uspeha Novicoma.

Poslovanje Novicom-a se zasniva na kvalitetu usluga te samim tim i na zadržavanju postojećih kupaca i sticanju novih. Kako je implementacija poslovne strategije osnivača Novicom-a bila uspešna nakon samo godinu dana poslovanja van granica svoje zemlje, videćemo kroz analizu koja sledi.

⁴⁶Lukić R. (2005), *Računovodstvo trgovinskih kompanija*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 151- 256

⁴⁷<http://www.cacanskabanka.co.rs/businessup/savet.php?naslov=sta-je-bilans-stanja> (preuzeto: 30.11.2014)

BILANS STANJA NA DAN 31.12.2008.

Sastoji se od aktive i pasive.

UKUPNA AKTIVA: 6.222.000,00**UKUPNA PASIVA:** 6.222.000,00.

Aktiva se sastoji od

1. Stalne i

2. Obrtne imovine.

- Stalna imovina iznosi.....2.005.000,00

(sastoji se od opreme),

- Obrtna imovina iznosi 1.319.000,00

(sastoji se od:

-Zaliha..... 2.000,00

i kratkoročnih potraživanja, plasmana i gotovine koji iznose ukupno 1.319.000,00

a sastoji se od potraživanja.....600.000,00

gotovinskih ekvivalenata i gotovine..... 202.000,00

poreza na dodatu vrednost i aktivnih vremenskih razgraničenja u iznosu od..... 517.000,00)

Poslovna imovina preduzeća iznosi..... 3.326.000,00 (sastoji se od:

stalne imovine 2.005.000,00

i obrtne imovine 1.321.000,00

i odloženih poreskih sredstava koja u ovom primeru bilansa stanja nema).

Gubitak u 2008. godini iznad visine kapitala.....2.896.000,00

Poslovna imovina 3.326.000,00

Gubitak iznad visine kapitala 2.896.000,00

UKUPNA AKTIVA **6.222.000,00**

PASIVA se sastoji od :

-kapitala (koji u ovom primeru bilansa stanja nemamo, jer je preduzeće iskazalo gubitak)

-dugoročnih rezervisanja i obaveza koje iznose.....6.222.000,00

-a sastoji se od kratkoročnih obaveza koje iznose 6.222.000,00

(koje se sastoje od obaveza iz poslovanja.....6.041.000,00

i ostalih kratkoročnih obaveza..... 181.000,00)

DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE 6.222.000,00

UKUPNA PASIVA 6.222.000,00**BILANS USPEHA** prikazuje rezultat.

Neto gubitak ove kompanije iznosi 2.938.000,00,

a sastoji se od poslovnih rashoda koji iznose ukupno 2.918.000,00.

Rashode koje čine:

- Troškovi materijala..... 389.000,00

- Troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda..... 981.000,00

- Troškovi amortizacije i rezervisanja..... 25.000,00

- Ostalih poslovnih rashoda..... 1.523.000,00

POSLOVNI RASHODI **2.918.000,00**

U bilansu uspeha iskazani su jos i:

- FINANSIJSKI PRIHODI 41.000,00

- FINANSIJSKI RASHODI 61.000,00

GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA **2.938.000,00**

Uvidom u statistički aneks uvideli smo da je:

Broj meseci poslovanja 3, odlukom osnivača i poslovnim podacima kojima se raspolaže na dan 31.12.2008. svrstano u mala pravna lica, privatnog vlasništva, organizovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću, sa jednim zaposlenim radnikom.



POTVRDA O PRIJEMU
ODOBREN OG FINANSIJSKOG IZVEŠTAJA ZA 2008. GODINU
SA PREGLEDOM ISKAZANIH POZICIJA

Naziv pravnog lica-preduzetnika NOVICOM NORDIC DOO BEOGRAD
Sedište Makedonska 30, Beograd
Grupa obveznika Privredna društva i zadruge
Matični broj 20467045 Šifra delatnosti 74140 PIB 105806869
Veličina za 2008. godinu (prema podacima iz FI za 2007. godinu) -

BILANS STANJA na dan 31.12.2008.

- u hiljadama dinara -

Pozicija	AOP	Iznos	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	2.005	0
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	2.005	0
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	2.005	0
B. OBRтна IMOVINA (013+014+015)	012	1.321	0
I. ZALIHE	013	2	0
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	1.319	0
1. Potraživanja	016	600	0
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	202	0
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	517	0
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	3.326	0
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	023	2.896	0
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	6.222	0
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	42	0
VIII. GUBITAK	109	42	0
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	6.222	0
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	6.222	0
3. Obaveze iz poslovanja	119	6.041	0
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	181	0
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	6.222	0

BILANS USPEHA u periodu od 01.01. do 31.12.2008.

- u hiljadama dinara -

Pozicija	AOP	Iznos	
		Tekuća godina	Prethodna godina
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	2.918	0
2. Troškovi materijala	209	389	0
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	981	0
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	25	0
5. Ostali poslovni rashodi	212	1.523	0
IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214	2.918	0
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	41	0
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	61	0
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)	220	2.938	0

Potvrda o prijemu finansijskog izveštaja 11.3.2009 12:15:44 evid. br 72419

1

Pozicija	AOP	Iznos	
		Tekuća godina	Prethodna godina
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	224	2.938	0
E. NETO GUBITAK (224-223+225+226-227+228)	230	2.938	0

STATISTIČKI ANEKS za 2008. godinu

I OPŠTI PODACI O PRAVNOM LICU ODNOSNO PREDUZETNIKU

Opis	AOP	Tekuća godina	Prethodna godina
1. Broj meseci poslovanja (oznaka od 1 do 12)	601	3	0
2. Oznaka za veličinu (oznaka od 1 do 3)	602	1	0
3. Oznaka za vlasništvo (oznaka od 1 do 5)	603	2	0
4. Broj stranih (pravnih ili fizičkih) lica koja imaju učešće u kapitalu	604	1	0
5. Prosečan broj zaposlenih na osnovu stanja krajem svakog meseca (ceo broj)	605	1	0

II BRUTO PREMENE NEMATERIJALNIH ULAGANJA I NEKRETNOSTI, POSTROJENJA, OPREME I BIOLOŠKIH SREDSTAVA

- iznosi u hiljadama dinara -

Opis	AOP	Bruto	Ispravka	Neto
2.2. Povećanje (nabavke) u toku godine - nekretnine postrojenja, oprema i biološka sredstva	612	2.030	0	2.030
2.3. Smanjenje u toku godine - nekretnine postrojenja, oprema i biološka sredstva	613	25	0	25
2.5. Stanje na kraju godine (611+612-613+614) - nekretnine postrojenja, oprema i biološka sredstva	615	2.005	0	2.005

III-IX OSTALO

- u hiljadama dinara -

- broj akcija kao ceo broj -

Opis	AOP	Tekuća godina	Prethodna godina
6. Dati avansi	621	2	0
7. SVEGA (616+617+618+619+620+621=013+014)	622	2	0
2. Udeli društva sa ograničenom odgovornošću	625	42	0
u tome : strani kapital	626	42	0
SVEGA (623+625+627+629+630+631+632=102)	633	42	0
2. Obaveze iz poslovanja (stanje na kraju godine 640 <= 117)	640	6.041	0
4. Porez na dodatu vrednost - prethodni porez (godišnji iznos po poreskim prijavama)	642	679	0
5. Obaveze iz poslovanja (potražni promet bez početnog stanja)	643	10.908	0
6. Obaveze za neto zarade i naknade zarada (potražni promet bez početnog stanja)	644	129	0
7. Obaveze za porez na zarade i naknade zarada na teret zaposlenog (potražni promet bez početnog stanja)	645	20	0
8. Obaveze za doprinose na zarade i naknade zarada na teret zaposlenog (potražni promet bez početnog stanja)	646	33	0
10. Obaveze prema fizičkim licima za naknade po ugovorima (potražni promet bez početnog stanja)	648	644	0
12. Kontrolni zbir (od 639 do 649)	650	18.454	0
1. Troškovi goriva i energije	651	2	0
2. Troškovi zarade i naknade zarada (bruto)	652	182	0
3. Troškovi poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada na teret poslodavca	653	32	0
4. Troškovi naknada fizičkim licima (bruto) po osnovu ugovora	654	767	0
7. Troškovi proizvodnih usluga	657	754	0
8. Troškovi zakupnina	658	1.387	0
11. Troškovi amortizacije	661	25	0
13. Troškovi platnog prometa	663	16	0
21. Kontrolni zbir (od 651 do 670)	671	3.165	0

PODACI O PRIJEMU I OBRADI		
Finansijski izveštaj primljen	evidencioni broj	72419
	datum	27.02.2009
Obrada finansijskog izveštaja završena		11.03.2009
RAZVRSTAVANJE ZA 2009. GODINU		
Na osnovu podataka iz FI za 2008. godinu obveznik se razvrstao u		1-malo
Veličina obveznika utvrđena od strane NBS		1-malo

M.P.

DIREKTOR ODELJENJA



GODINA 2009.

BILANS STANJA NA DAN 31.12.2009. GODINE.

Sastoji se od AKTIVE I PASIVE.

UKUPNA AKTIVA: 2.965.000,00**UKUPNA PASIVA :** 2.965.000,00

Aktiva se sastoji od:

A. STALNE IMOVINE	1.508.000,00
- nematerijalnih ulaganja.....	33.000,00
- opreme.....	1.508.000,00
B. OBRTNE IMOVINE	1.424.000,00
- Zaliha.....	77.000,00
- kratkoročnih potraživanja, plasmana i gotovine.....	1.347.000,00
a koji se sastoje od:	
- Potraživanja.....	906.000,00
- Gotovinskih ekvivalenata i gotovine.....	218.000,00
- PDV-a i aktivnih vremenskih razgraničenja	223.000,00
C. POSLOVNE IMOVINE	2.965.000,00
Sastoji se od:	
- stalne imovine.....	1.541.000,00
- obrtne imovine.....	1.424.000,00

Pasiva se sastoji od :

A. KAPITALA	899.000,00
Sastoji se od:	
- osnovnog kapitala.....	42.000,00
- neraspoređenog dobitka tekuće godine.....	3.795.000,00
- (umanjenog za gubitak prethodne godine).....	2.938.000,00
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	2.066.000,00
Sastoji se od:	
- obaveze iz poslovanja.....	554.000,00
- ostalih kratkoročnih obaveza	1.376.000,00
- obaveze po osnovu PDV-a i ostalih javnih prihoda i pasivnih vremenskih razgraničenja.....	83.000,00
- obaveze po osnovu poreza na dobitak.....	53.000,00

BILANS USPEHA (od 01.01.2009-31.12.2009.)

Prikazuje neto dobitak ove kompanije.

Iznosi.....	3.795.000,00
Sastoji se od:	
- poslovnih prihoda	29.737.000,00
- poslovnih rashoda	24.717.000,00

Poslovni rashodi se sastoje iz:

- Troškova materijala	549.000,00
- Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi.....	4.972.000,00
- Troškovi amortizacije i rezervisanja	543.000,00
- Ostali poslovni rashodi	8.653.000,00

Poslovni dobitak iznosi.....5.020.000,00

FINANSIJSKI PRIHODI	147.000,00
FINANSIJSKI RASHODI	1.174.000,00
OSTALI RASHODI	145.000,00
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	3.848.000,00
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	53.000,00
NETO DOBIT	3.795.000,00

Uvidom u STATISTIČKI ANEKS, broj meseci poslovanja 12, svrstano u pravno lice, privatnog vlasništva, sa 18 zaposlenih radnika.⁴⁸

⁴⁸Miličević M., Stevanović N. I Malinović D.(2010), *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 236-289

Popunjiva pravno lice - preduzetnik		
20467045 Maticni broj	74140 Sifra delatnosti	105806869 PIB
Popunjiva Agencija za privredne registre		
750 1 2 3 Vrsta posla	0 19	1 0 2 0 0 0 10 20 21 22 23 24 25 26

Naziv : **NOVICOM NORDIC D.O.O., BEOGRAD**

Sediste (mesto; ulica i broj) : **MAKEDONSKA 30**

BILANS STANJA

na dan 31.12.2009. godine

- u hiljadama dinara

Grupa racuna, racun	POZICIJA	AOP	Napomena broj	Iznos	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	AKTIVA				
	A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001		1541	2005
00	I. NEUPLACENI UPISANI KAPITAL	002			
012	II. GOODWILL	003			
01 bez 012	III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004		33	
	IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOSKA SREDSTVA (006+007+008)	005		1508	2005
020, 022, 023, 026, 027(deo), 028(deo), 029	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006		1508	2005
024, 027(deo), 028(deo)	2. Investicione nekretnine	007			
021, 025, 027(deo), 028(deo)	3. Bioloska sredstva	008			
	V. DUGOROCNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009			
030 do 032, 039(deo)	1. Ucesca u kapitalu	010			
033 do 038, 039(deo) minus 037	2. Ostali dugorocni finansijski plasmani	011			
	B. OBRтна IMOVINA (013+014+015)	012		1424	1321
10 do 13, 15	I. ZALIHE	013		77	2
14	II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	014			
	III. KRATKOROCNA POTRAZIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015		1347	1319
20, 21 i 22, osim 223	1. Potrazivanja	016		906	600
223	2. Potrazivanja za vise placen porez na dobitak	017			
23 minus 237	3. Kratkorocni finansijski plasmani	018			
24	4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019		218	202

Parametri od : 31.12.2009

11784-46059-90600

Grupa racuna, racun	P O Z I C I J A	AOP	Napomena broj	I z n o s	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
27 i 28 osim 288	5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgranicenja	020		223	517
288	V. ODLOZENA PORESKA SREDSTVA	021			
	G. POSLOVNA IMOVINA (001+012 +021)	022		2965	3326
29	D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	023			2896
	Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024		2965	6222
88	E. VANBILANSNA AKTIVA	025			
	PASIVA				
	A.KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101		899	
30	I. OSNOVNI KAPITAL	102		42	42
31	II. NEUPLACENI UPISANI KAPITAL	103			
32	III. REZERVE	104			
330 i 331	IV. REVALORIZACIONE REZERVE	105			
332	V. NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	106			
333	VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	107			
34	VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108		3795	
35	VIII. GUBITAK	109		2938	42
037 i 237	IX. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE	110			
	B. DUGOROCNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111		2066	6222
40	I. DUGOROCNA REZERVISANJA	112			
41	II. DUGOROCNE OBAVEZE (114+115)	113			
414, 415	1. Dugorocni krediti	114			
41 bez 414 i 415	2. Ostale dugorocne obaveze	115			
	III. KRATKOROCNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116		2066	6222
42, osim 427	1. Kratkoročne finansijske obaveze	117			
427	2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	118			
43 i 44	3. Obaveze iz poslovanja	119		554	6041
45 i 46	4. Ostale kratkorocne obaveze	120		1376	181
47, 48 osim 481 i 49 osim 498	5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgranicenja	121		83	
481	6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	122		53	

Grupa racuna, racun	POZICIJA	AOP	Napomena broj	Iznos	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
498	V. ODLOZENE PORESKE OBAVEZE	123			
	G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124		2965	6222
89	D. VANBILANSNA PASIVA	125			

u BEOGRADU dana 26 FEB 2010 .200. godine

Lice odgovorno za sastavljanje
finansijskog izveštaja

INFO MM
ALEKSE NEKADOVIĆA 1
11000 BEOGRAD, YU
TEL&FAX 2438-270



Zakonski zastupnik

Jasna Bjepić

Obrazac propisan Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike ("Službeni glasnik RS", br.114/06, 5/07, 119/08 i 2/10)

Popunjiva pravno lice - preduzetnik		
20467045 Maticni broj	74140 Sifra delatnosti	105806869 PIB
Popunjiva Agencija za privredne registre		
750 1 2 3 Vrsta posla	0 19	1 0 2 0 0 0 10 20 21 22 23 24 25 26

Naziv : **NOVICOM NORDIC D.O.O., BEOGRAD**

Sediste (mesto; ulica i broj) : **MAKEDONSKA 30**

BILANS USPEHA

u periodu od 01.01.2009. do 31.12.2009. godine

- u hiljadama dinara

Grupa racuna, racun	P O Z I C I J A	AOP	Napomena broj	I z n o s	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA				
	I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201		29737	
60 i 61	1. Prihodi od prodaje	202		29737	
62	2. Prihodi od aktiviranja ucinaka i robe	203			
630	3. Povecanje vrednosti zaliha ucinaka	204			
631	4. Smanjenje vrednosti zaliha ucinaka	205			
64 i 65	5. Ostali poslovni prihodi	206			
	II. POSLOVNI RASHODI (208 DO 212)	207		24717	2918
50	1. Nabavna vrednost prodate robe	208			
51	2. Troškovi materijala	209		549	389
52	3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali licni rashodi	210		14972	981
54	4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211		543	25
53 i 55	5. Ostali poslovni rashodi	212		8653	1523
	III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213		5020	
	IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214			2918
66	V. FINANSIJSKI PRIHODI	215		147	41
56	VI. FINANSIJSKI RASHODI	216		1174	61
67 i 68	VII. OSTALI PRIHODI	217			
57 i 58	VIII. OSTALI RASHODI	218		145	
	IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (213-214+ 215-216+217-218)	219		3848	
	X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213- 215+216-217+218)	220			2938
69 - 59	XI. NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	221			
59 - 69	XII. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	222			

Parametri od : 31.12.2009

11784-46059-90600

- u hiljadama dinara

Grupa racuna, racun	P O Z I C I J A	AOP	Napomena broj	I z n o s	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	223		3848	
	V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	224			2938
	G. POREZ NA DOBITAK				
721	1. Poreski rashod perioda	225		53	
722	2. Odloženi poreski rashodi perioda	226			
722	3. Odloženi poreski prihodi perioda	227			
723	D. Isplacena lična primanja poslodavcu	228			
	Dj. NETO DOBITAK (223- 224- 225- 226+ 227- 228)	229		3795	
	E. NETO GUBITAK (224- 223+ 225+ 226- 227 + 228)	230			2938
	Ž. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA MANJINSKIM ULAGACIMA	231			
	Z. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA VLASNICIMA MATICNOG PRAVNOG LICA	232		3795	
	I. ZARADA PO AKCIJI				
	1. Osnovna zarada po akciji	233			
	2. Umanjenja (razvodnjena) zarada po akciji	234			

u BEOGRADU dana 26 FEB 2010 .200. godine

Lice odgovorno za sastavljanje
finansijskog izveštaja
INFO MM
ALEKSE NENADOVIĆA I
11000 BEOGRAD, YU
TEL&FAX 2436-210



Zakonski zastupnik

Ivana Bojović

Obrazac propisan Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike ("Službeni glasnik RS", br. 114/06, 5/07, 119/08 i 2/10)

Bilans uspeha i bilans stanja nazivaju se još i izveštajima opšte namene (General purpose financial statements). To znači da ovi izveštaji moraju da podmiere informacione potrebe investitora i kreditora, a na taj način biće podmirene i potrebe drugih interesnih grupa.

Investicione aktivnosti Novicom Nordica-a iz 2008 godine u ovom dokumentu su materijalizovane u bilansu stanja, kao i finansijske aktivnosti.

Izveštaji o tokovima gotovine i o promenama na kapitalu predstavljaju izvedene izveštaje koji su sačinjeni od bilansa stanja i bilansa uspeha.

Svi finansijski izveštaji koje smo ovde uzeli zajedno informišu nas o uspešnosti poslovanja (bilans uspeha), finansijskom položaju (bilans stanja), novčanim tokovima (izveštaj o novčanim tokovima koji u ovom radu nije korišćen zbog privatnosti) i promeni na kapitalu (koji takođe nismo koristili kao primer iz istih razloga).

Prema navedenim podacima iz priloženih tabela, primećujemo da su prihodi Novicoma u prvoj godini poslovanja u nostranstvu veći od rashoda pa možemo slobodno reći da je kompanija poslovala sa dobitkom.

Da je telemarketing i outcoursovanje Call centara u inostranstvo unosan i perspektivan biznis koji zahteva primene stalnih inovacija i novih strategija vidimo iz primera Call centra Novicom Nordic d.o.o koji je uspeo da odoli vremenu i raznim teškoćama na koje je nailazio na putu kao ostvarivanju svojih ciljeva.

Uz pomoć iskusnog liderskog tima koji je pre svega poštovao principe međunarodnog marketinga i CRM-a, ova kompanija je uspela da se održi na tržištu i kao što se može i videti kroz priloženu finansijsku analizu bilansa stanja i bilansa uspeha ove kompanije nakon samo godinu dana poslovanja na stranom tržištu, da prosperira.

6. SWOT ANALIZA POSLOVANJA

Najviše rukovodstvo svake kompanije baveći se stratejskim menadžmentom svojoj kompaniji obezbeđuje perspektivniju budućnost. Strateško planiranje je dug i zahtevan proces. Ono podrazumeva: procenu stanja, stvaranje strategija i korigovanje istih ukoliko se one ne pokazu kao adekvatne i plodonosne. Stvaranje strategija je neophodan čin u koji svaka kompanija, koja želi da zadrži (ili ostvari) konkurentsku prednost, mora da uloži neophodno vreme i sredstva. Kako bi kompanije lakše osmislile i implementirale strategije one se moraju služiti raznim analizama i tehnikama⁴⁹. Analize se koriste ukoliko dođe do kapitalnih promena u sistemu poslovanja (otvaranje novih tržišta, pojačana konkurencija, ili izbacivanje novog proizvoda) ili vanrednih okolnosti nastalih u datom trenutku ili ukoliko dođe do velikih istupanja u samom procesu implementiranja planiranih strategija (uglavnom zbog neispravnog sprovođenja strategije). Ispitivanje snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti pri sprovođenju strategija vrši se uz pomoć SWOT analize. Ova analiza se bavi ispitivanjem svih faktora koji utiču na poslovanje, kako internih tako i eksternih.

Swot je akronim za sledeće reči:

- **S** - snaga (engleski strenght)
- **W** - slabosti (englesi wakness)
- **O** - mogućnosti (englesi opportunities) i
- **T** - opasnosti (engleski threats).

	Koji nam mogu pomoći u ostvarivanju ciljeva	Koji nam mogu naškoditi u ostvarivanju ciljeva
Unutrašnji činioci	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
Spoljašnji činioci	MOGUĆNOSTI (O)	PRETNJE (T)

Slika br. 2 - šema SWOT Aanalize⁵⁰

Dakle, Swot analiza se bavi utvrđivanjem snaga i slabosti kompanije (strenght i weakness), kao i njenih šansi i pretnji (opportumnities i threats)⁵¹. Za interne karakteristike kompanije vezane su pojmovi snage i slabosti, a za eksterne mogućnosti i opasnosti.

⁴⁹ Afuah A.(2003), *Business Models: A strategic Management Approach*, McGrawHill/Irwin, str.203

⁵⁰<http://www.google.com/search?q=swot+analiza+slike&hl=en&gbv> (Preuzeto: 05.10.2014)

⁵¹David F.R. (2007), *Strategic Management: Concept and cases* 11th ed, Prentice Hall, str.204

Pozabavićemo se svakim od ova četiri pojma⁵².

1. Snaga (Strenghts)

Kod definisanja ovog prvog, internog, termina neophodno je da menadžeri budu u potpunosti objektivni. Manjak objektivnosti i pristrasnost pri određivanju snaga kompanije može dovesti do stvaranja loše i pogrešne slike o stanju kompanije i samim tim stvoriti lošu podlogu za dalju analizu i sprovođenje strategije. Mnogo kompanija danas karakterišu se malim brojem (neretko samo jednom) ovakvom prednošću- snagom. Ona je obično vrlo transparentna i čini samu suštinu kompanije. Ovakva prednost često se vrlo eksplatiše jer se na razne načine stalno iskorišćava. U stalnoj borbi sa konkurencijom, kompanije uvek nalaze nove načine da tu svoju ključnu prednost stave u prvi plan. Na ovo bi se najbolje nadovezao primer Call centra Novicom Nordic d.o.o gde je jedna od njihovih glavnih snaga usluga kvaliteta pružanja telemarketinških usluga, u odnosu na konkurente.

2. Slabosti

Slabosti podrazumevaju bitne mane, tj. nedostatke suštine poslovanja jedne kompanije. Slabosti su obično sveprisutne i gotovo uvek utiču negativno na postizanje krajnjeg cilja. Slabosti mogu biti jasno vidljive ili pak dobro kamuflirane. Ovakve slabosti su one na koje vrhovni tim menadžera obično zatvara oči, jer u takvim situacijama se obično duže vreme trpe posledice, a ne radi se ništa po pitanju pronalaženja problema. Identifikacija i otklanjanje slabosti se mogu uspešno ispraviti samo poboljšanjem organizacije poslovanja.

3. Šanse

Šanse su prilike koje kompanija može i koje bi trebalo da iskoristi ukoliko se one ukažu. Da bi kompanija uopšte i primetila da ima šansu ona mora obratiti pažnju na promene koje se dešavaju na tržištima, na političkom i monetarnom planu i sociološkom planu teritorije na kojoj kompanija posluje. Ovo su sve eksterna pitanja i šanse zapravo predstavljaju prednost u odnosu na konkurente. Šanse mogu biti trenutne i one u perspektivi. One u perspektivi su na duži rok.

4. Opasnosti

Opasnosti, kao i šanse, mogu biti trenutne i one u perspektivi. Opasnostima se kompanije bave razmišljajući o budućnosti i praveći planove za istu. Međutim, sama opasnost može i uvek jeste posmatrana iz više perspektiva. Ono što prestavlja omanju opasnost za jednog menadžera može da bude ogromna opasnost za drugog. Iz ovog razloga bitno je da menadžeri budu saglasni pri definisanju opasnosti za poslovanje kompanije. Opasnosti su obično eksternog karaktera, ali neretko se dešava da one same vrebaju iz samih internih odnosa unutar firme.

Na osnovu ovoga možemo reći da je Swot analiza ustvari sistematični način identifikacije bitnih faktora organizacije i strategija koje najbolje iskorišćavaju te faktore. Suština dobre strategije je uspešna ravnoteža snaga i slabosti sa prilikama i opasnostima.

6.1 Primena SWOT analize⁵³

Swot analiza je najefikasniji alat uz pomoću koga se može utvrditi realno stanje kompanije, ali samim tim i prilike i opasnosti u kojima se kompanija eventualno može naći. Pre svega moraju se utvrditi sve pozitivne i negativne strane, vrline i mane, biti objektivni pri utvrđivanju istih, pa na

⁵²Coulter M., *Strategijski menadžment*, Datastatus (2010), str 131. – 171.

⁵³Mašić B., *Strategijski Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd,(2010), str. 150

temelju tih ispitivanja treba utvrditi kojim putem je najbolje ići dalje. Rezultati ove analize daju realnu sliku kompanije a ona sama po sebi predstavlja alat za brzo i lako određivanja položaja kompanije. Određuju se ne bilo koje prednosti, slabosti, prilike i pretnje, već samo one koje su povezane sa samom strategijom. Pri izvođenju zaključaka za ovu analizu treba imati u vidu da su neka svojstva važnija od drugih, da neke strategijske slabosti mogu biti od presudnog značaja i da neke prilike mogu biti privlačnije od drugih⁵⁴.

SNAGE (Prednosti ili jake strane) – Snage su oblasti u kojima je konkurentska pozicija kompanije superiorna u odnosu na svoje konkurente. Snage kompanije su stvari koje kompanija radi dobro u odnosu na potrebe tržišta i konkurente. Svaki od potencijala snage daje kompaniji neku vrstu prednosti nasuprot njegovim konkurentima. Svaka strategija kompanije treba biti zasnovana na njenim istinskim jačinama i izuzetno je bitno da ih kompanija identifikuje kako bi mogla da ih iskoristi što je moguće više. Snage kompanije postaju strateški bitne ukoliko rezultiraju sposobnošću, resursom, veštinom ili znanjem kojem je teško parirati ili ga oponašati.

U okviru ovog dela Swot analize od bitnog značaja je postaviti pitanja:

-Zašto ste uspešni?

-Zašto je to što radite dobro?

- Zašto su vaši kupci/korisnici uluga prezadovoljni saradnjom sa Vama?

-Koje prednosti Vaša kompanija ima u odnosu na druge?

SLABOSTI - Weaknesssu one oblasti u kojima i zbog kojih kompanija nije na željenom nivou poslovanja. Slabosti su ograničenja ili nedostatak resursa, veština i znanja. Slabe strane nekad mogu mnogo da utiču na produktivnost i performanse biznisa, utiču na proizvodnost ili nedostatak resursa, sposobnosti i mogućnosti. Strategija kompanije treba da pokloni značajnu pažnju (identifikacija i otklanjanje ili ublažavanje) svakoj od svojih velikih slabosti i nedostataka, ne prelaziti preko njih, jer su one prepreka konkurentnosti kompanije, a i samom opstanku. Lista grešaka, propusta i nedostataka omogućuje kvalitetno delovanje menadžmenta u cilju otklanjanja ovih destrukcija.

PRILIKE (Šanse ili mogućnosti) – Šanse su akcije koje bi kompanija potencijalno mogla preuzeti, a koje bi mogle doprineti ispunjavanju njenih strateških ciljeva. Dobro poznavanje tržišta je bitno za identifikovanje strateških mogućnosti: proširenje proizvodnog kapaciteta je prava mogućnost samo ako kompanija ima više narudžbi nego što može da ispuni i ako postoji rastući ili stabilan prodajni trend. Na suženom tržištu kao što su rekonstruktivne aktivnosti povećani prodajni kapacitet možda i nije najbolja investicija. Prilike ili šanse okruženja imaju vrlo značajan uticaj na poslovanje kompanije. Uspeh budućeg poslovanja je izvesniji ako se ponude odgovori na pitanja:

-Koje su šanse za razvoj biznisa?

- Šta kupci žele, a ne dobijaju od konkurenata?

Potrebno je da u smislu iskorišćenja šanse na tržištu, poznavati trendove u sektoru biznisa – u pogledu tržišta, tehnologija, konkurencije itd.

⁵⁴ Anderw K.R.(1980)., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, str. 162

PRETNJE (Opasnosti) - Opasnosti su oblasti u kojima je kompanija naročito osetljiva s konkurentne tačke gledišta. Opasnosti oblast protiv koje treba da usmerite svoje napore u održanja biznisa i napredovanja na tržištu. **U tome, od velike važnosti je dati odgovore na sledeća pitanja:**

- Šta konkurencija čini da bi Vas istisnula sa tržišta ili da bi Vam onemogućila rast i razvoj?
- Kako konkurenti reaguju na svaki potez koji napravite?
- Koji su trendovi i strategije na tržištu koji štete Vašem poslovanju?
- Da li će promena tehnologije ugroziti Vaše proizvode/servise? Ili Vaš posao?

Većina pretnji (opasnosti) se može kontrolisati do neke granice. Strategija treba da bude usmerena na identifikovanje opasnosti korišćenjem preventivnih akcija. Cilj SWOT analize jeste da identifikuje kritične tačke u svakoj situaciji i organizuje ih u pravcu koji će se uklopiti s strategijom kompanije.

Pri primeni Swot analize jako je važno obratiti pažnju na: izgradnju i jačanje jakih strana kompanije, minimalizaciju slabih strana, proširivanje šansi, definisanje opasnosti i definisanje strategije za odbranu. Do zaključaka se može doći postavljanjem sledećih pitanja:

- Kako iskoristiti jake strane kompanije za odbranu od opasnosti okruženja?
- Kako slabosti kompanije mogu uticati na korišćenje šansi okruženja?⁵⁵

6.2 Primena SWOT analize na primeru Call Centra Novicom Nordic

Primena Swot analize moguća je u svim kompanijama bez obzira na vrstu posla kojim se bave. Call Centar Novicom Nordic d.o.o iz Beograda je kao što smo već pomenuli telemarketinška kompanija koja se bavi uslugom prodaje i ispitivanje tržišta za druge norveške firme. Ova kompanija ima velike planove za širenje radnog pogona u budućnosti i zapošljavanje još većeg broja operatera-agenata u 2015. godini. Kako bi napravili najbolju moguću strategiju za širenje, menadžeri Novicoma su morali da odrade Swot analizu i tako najbolje definišu svoje snage, slabosti, šanse i opasnosti. Kako je već bilo reči o tome kako je bitno da sagledavanje realne situacije u kompaniju ne bude subjektivno i da se menadžeri više nivoa moraju složiti u stavovima ne bi li došli do najboljih mogućih rezultata, urađena je Swot analiza iz dva ugla u Novicom Nordicu. Naime vlasnik ove kompanije i izvršni direktor (koji i čine top menadžere ove kompanije) su pri nezavisnom rađenju ove analize ukazali na identične snage i problematike. Saglasnost ova dva izvršna člana kompanije ukazuju na izvrsnu saradnju unutar same kompanije (posmatranje svih aspekata poslovanja istim očima) i sjajan potencijal za budućnost.

Rezultati analize bili su sledeći:

1. Snage Novicom-a

Mladost, pozitivnost i vedar duh zaposlenih. Ova kompanija zapošljava uglavnom studente za koje je rad u Novicomu šansa za studentskom zaradom. Optimizam operatera za obavljanje ovakve vrste posla od krucijalnog je značaja i upravo možda najoptimističniji kolektiv ima Novicom Nordic u odnosu na konkurente. Zaposleni rade u idealnim uslovima koji ne obuhvataju nikakve kodekse oblačenja, gotovo nikakve radne stege i nemaju niakve obaveze vezane za samu kompaniju nakon radnog vremena. Snaga ovog Call centra je i ta što je usko povezana sa kompanijom Max Marketing Gruppen AS iz Norveške, te ukoliko ikada dođe do poteškoća u poslovanju (u smislu smanjenja obima posla), Novicom ima rešenje i pomoć iz prve ruke, što zaposlenima u Novicomu uliva osećaj sigurnosti po pitanju staža.

⁵⁵ Coulter M.(2008), *Strategic Management in Action*, 4th ed, Prentice Hall, str.133

2. Slabosti Novicom-a

Slabosti ove kompanije leže u lenjosti njenih menadžera prodaje koji su vrlo izbirljivi u odabiru poslova i sklapanju ugovora sa drugim firmama. Izvršni direktor kompanije veruje u to da su operateri-prodavci u Novicomu obučeni i spremni za prodaju bilo kog tipa (kako za prodaju ranijim korisnicima proizvoda ili usluga, tako i za prodaju novim kupcima). On veruje da su zaposleni u stanju da prodaju i neke druge proizvode, a ne samo one koje već prodaju šest godina u nazad (knjige, suplemente ishrani i usluge TV kompanija u Norveškoj). Drugo što su naveli kao slabost Novicoma je to da je lociran u inostranstvu u odnosu na firme za koje radi i sve veći broj poslodavaca zahteva sniženje cena usluga zbog lokacije, odnosno zbog nižih troškova koje Novicom ima u odnosu na drugu kompaniju u Norveškoj.

3. Šanse Novicom-a

Slabosti Novicoma se direktno vezuju za njene mogućnosti i nove šanse. Ukoliko bi uprava Novicoma skupila hrabrosti i oprobala se u prodaji drugih proizvoda, postoji ogromna šansa da bi taj potez doveo do sjajnih rezultata. Pored ovakvih šansi, Novicom ima sve kapacitete za preusmeravanje jednog dela kompanije na druge delatnosti koje je moguće obavljati putem telefona (a da nisu prodaja). U tu grupu spadaju poslovi usluga za korisničke centre drugih kompanija, zakazivanja termina u raznim hotelima, bookiranje u brodo- i avio kompanijama. Ako u obzir uzmemo da Novicom uspešno posluje na teritoriji Srbije već niz godina, onda možemo reći da za ovu firmu postoji i šansa otvaranja kancelarije i u drugim zemljama Evrope, na osnovu već stečenog iskustva i prakse.

4. Opasnosti za Novicom

Na samom kraju definisane su i opasnosti sa kojima se Novicom susreće. Počnimo prvo tržištem radne snage. Za posao u Novicomu neophodno je da operater pre svega dobro poznaje neki od skandinavskih jezika jer se sav posao odvija na norveškom jeziku. Poznato je da je jako mali broj ljudi koji se opredeljuje za studiranje ovih jezika, te sama ta činjenica predstavlja opasnost za Novicom. Neophodno je pronaći govornike ovih jezika, motivisati ih za rad u Call centru, dobro ih obučiti i zadržati ih što duže (svakodnevnim praćenjem i motivacijom). Dalje dolazimo do opasnosti u vidu konkurencije, jer kao što je već navedeno ranije u ovom radu, u Beogradu danas ima više sličnih Call centara (NCR, MyTrendyPhone, Trizma, SITEL) koji zapošljavaju govornike skandinavskih jezika, te je potrebno stvoriti jedinstveno dobre uslove za rad i privući što veći broj radnika.

I za sam kraj naveli su još i vrlo čestu prezasićenost operatera samim poslom. Kako posao telemarketinškog operatera nimalo nije lak, nije za čuditi što je radni vek prosečnog prodavca u Novicomu između jedne i dve godine. Uzrok tome nije samo radni ambijent, već sama priroda posla kojim se operateri bave. Operateri u Novicom prime dnevno oko sto poziva i u toku radnog vremena. Oni budu mnogo puta odbijeni od strane kupaca, neretko i izvređani i omalovažavani. Ovaj konstantni psihološki pritisak mnogo utiče na same zaposlene i vrlo je čest slučaj da se agenti demorališu i tako nesvesno stvaraju odbojnost prema ovom poslu. Prirodna posledica toga je da oni sami odlaze iz firme. Kako bi sve svoje snage, slabosti, šanse i opasnosti uskladili na najbolji mogući način⁵⁶, menadžeri Novicom-a su napravili strategiju za prestojeću 2015 godinu uz pomoć Swot analize. Sve svoje unutrašnje (ali i spoljašnje) snage – optimizam zaposlenih i dobri uslovi za rad, će iskoristiti na najbolji mogući način, kako pri reklamiranju i prezentaciji Novicom-a širom Norveške, tako i unutar same kompanije pri zapošljavanju novih i motivisanju starih radnika. Svoje slabosti biće jasno i transparentno istaknute i pred njima se neće zatvarati oči, jer samo ukoliko se odmah reaguje pri nastanku problema on zaista može i biti rešen. Dakle menadžeri su se usaglasili oko toga da treba isprobati prodaju i nekih drugih proizvoda, i konačno su spremni na ideju o malo rizika koji možda može dvostruko da se isplati. Dalje je napravljen biznis plan za 2015 u koji je ubačena i ideja o širenju

⁵⁶Bowman K. (2003), *Strategija u praksi*, str.179

delatnosti na ostale poslove koji se mogu obavljati preko telefona. I na samom kraju donešena je odluka o povećanju plata zaposlenima što bi trebalo da predstavlja glavni motivator i smanjenje opasnosti od odlivanja radne snage u druge Call centre. Pored povećanja primanja, zaposlenima je uveden i četvrti team building u toku godine kao još jedan vid motivacije. Nakon uspešno odrađene Swot analize ostaje da vidimo kako će lideri Novicoma izaći na kraj sa promenama koje ih očekuju. Nema nikakve sumnje u to da će do promena doći, jer su menadžeri Novicoma vrlo zainteresovani i motivisani da ova mala kompanija ostane na tržištu još dugi niz godina.

Svaka moderna kompanija teži ka stabilnosti i ostvarenju što većeg profita. Analizirajući promenljiva poslovna okruženja i faktore koji uticu na njih možemo izvesti zaključak, te potvrditi i ispravnost naše druge posebne hipoteze sa početka rada, da analizom situacije u kojoj se kompanija nalazi i primenama raznih strategija, metoda i alata strategijskog menadžmenta, kompanije mogu napredovati i širiti se, kako u nacionalnim tako i u internacionalnim krugovima. Analiza i upotreba Swot analize kao jednog od najprihvaćenijih elemenata u procesu identifikacije problematike, stvaranja strategija i implementacije istih, je neophodna ukoliko kompanija stremi ka konkurentnoj prednosti bilo na domaćem ili na inostranom tržištu. to se može videti na primeru Call centra Novicom Nordic d.o.o.

7. CRM u kompaniji Novicom Nordic

Ono što kompaniju Novicom Nordic karakteriše je to što je ona ima bliske poslovne odnose i sa ključnim i sa finalnim kupcima i što boljom saradnjom sa obe strane ova kompanija ostvaruje dugoročne odnose. Proučavanje oblasti razvoja dugoročnih odnosa između privrednih subjekata je zahtevan posao jer je to odnos strategijski veoma važnih poslovnih subjekata, tj. ključnih kupaca. Marketing B2B je veoma bitan ne samo za same poslovne subjekte već i za finalne kupce jer je zadovoljenje potreba i očekivanja finalnih kupaca suština CRM-a⁵⁷.

7.1 Ključni kupci

Ono što karakteriše B2B marketinge je veći broj obim posla i manji broj aktera. Kako ovde imamo manji broj aktera fokus u B2B marketingu je pre svega na ličnim relacijama. Kroz analizu B2B marketinga još jednom ćemo se osvrnuti na to u čemu je razlika između tradicionalnog marketinga i moderne filozofije marketinga.

Koncept menadžmenta ključnih kupaca nastaje u vremenu globalizacije kada konkurencija postaje glavni problem svake kompanije. Kako bi pridobile što veći broj kupaca i zadržali stare kompanije moraju uložiti više napora i sredstava što samo uvećava troškove nametnute situacijom. Tradicionalni sistem prodaje je nasuprot novom daleko jednostavniji. U njemu ne postoje jasno definisani hijerarhijski nivoi.

Kako je došlo do brzih promena u poslovanju, bilo je neophodno definisati posebne segmente prodaje i uvesti nova pravila koja bi ubrzala i olakšala sve kompleksniju situaciju. Brze promene i globalizacija se ne smiruju i to kompanijama otežava posao jer im se moraju prilagođavati. Novi i napredniji proizvodi se pojavljuju na tržištu i firme su primorane da neumorno prate, menjaju svoje proizvode i da se prilagođavaju. Kao primer možemo navesti industriju mobilnih telefona i kompjutera. Prouzvođači moraju biti inovativni i u stanju da prate konkurenciju kako bi se održali na tržištima. Novi i napredniji modeli se pojavljuju gotovo svakodnevno i ni malo nije lako pratiti taj razvoj. Kupci postaju sve zahtevniji i očekivanja rastu.

Globalizacija osim što otežava posao ona i stvara nove mogućnosti za saradnju u B2B odnosima. Upravo je globalizacija i dovela do pojave outsourcing poslovanja i otvaranja radnih pogona (kako proizvodnih tako i uslužnih) u zemljama trećeg sveta. Trgovina je zahvaljujući globalizaciji i novim tehnologijama postala jednostavnija.

Dobavljač i maloprodavac sarađuju i imaju isti cilj bez obzira da li sarađuju lokalno ili globano. Sa druge strane u ove odnose ulaze i odnosi maloprodavaca i sa finalnim kupcima. Dakle bliskost dobavljača i maloprodavca su birni, ali bliskost maloprodavca i finalnih kupaca je ključna i ona nosi svu moć. Iskrena i kompleksna saradnja dobavljača i maloprodavca pomaže pri upoznavanju finalnih kupaca i uvećava dobit. Ukoliko u odnosu između dobavljača i maloprodavca postoji nesaganje vrlo je verovatno da će finalni kupci preći kod konkurenata. Da ne bi došlo do toga i stvaranja rizika, dobavljači se moraju približiti sve bitijim i manjim maloprodavcima. Upravljanje rizicima je najvažniji posao svakog dobavljača.

Kao i kod finalnih tako i kod ključnih kupaca veoma je bitan koncept lojalnosti⁵⁸. Trajna i uspešna poslovna saradnja osnovni je ideal kako dobavljača tako i maloprodavca. Ova saradnja zahteva viši nivo kooperacije i integracije partnera, nego odnos prodavca i finalnog kupca, jer je kompleksniji, dakle ima više nivoa saradnje. Veliki broj zadovoljnih finalnih kupaca samo učvršćuje poslovnu saradnju dobavljača i maloprodavca. Jedan od uspešnijih vidova saradnje dobavljača i maloprodavca je izdavanje kartica lojalnosti. Maloprodavac u saradnji sa dobavljačem izdaje kartice lojalnosti i tako motiviše prodaju dobavljačkog brenda. Zadovoljne mušterije stižu popuste pri svakoj sledećoj kupovini. Na taj način sve tri strane bivaju zadovoljene što i jeste ideja uspešne saradnje.

⁵⁷ Lovreta S., Petković G., Berman B., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Data Status i Ekonomski Fakultet, Beograd, prvo izdanje, str. 213

⁵⁸ Lovreta S., Petković G., Berman B., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Data Status i Ekonomski Fakultet, Beograd, prvo izdanje, str. 112

U tradicionalnom marketingu u samom vrhu hijerarhijskog sistema stoji dobavljač, dok u modernom B2B2 marketingu u vrhu stoji maloprodavac. Maloprodavci koriste svoju bliskost sa finalnim kupcima u svoju korist, te se danas srećemo sa pojavom privatnih robnih marki maloprodavaca koji u velikoj meri konkurišu brendovima dobavljača. Privatne robne marke maloprodavaca imaju sve veći rast na tržištu, kako zbog nižih cena tako i zbog kvaliteta. Međutim praksa menadžmenta ključnih kupaca zastupa stav da ne postoji uspešna maloprodaja ukoliko nemamo dovoljno dobre dobavljače i zadovoljne finalne kupce.

Pošto kompanija Novicom Nordic jeste medijator između dobavljača i finalnih kupaca posao ove firme jeste da zadovolji obe strane kako bi ostvarila dobit. Menadžeri ključnih kupaca Novicoma su u stalnoj potrazi za novim poslovnim partnerima u Norveškoj. Menadžerski tim Novicoma za zadatak ima da proceni i odabere dobre dobavljače čija roba i usluge privlače pažnju finalnih kupaca. Kada se uspostavi saradnja i prihvate svi uslovi obe strane, onda na scenu stupa prodajni tim Novicoma koji za zadatak ima da robu nudi i prodaje finalnim kupcima kao finalni čin saradnje. Dakle neophodno je naći atraktivne finalne kupce čiju robu i usluge agenti prodaje Novicoma prodaju dalje finalnim kupcima.

7.2 Odabir ključnih kupaca

Odabir ključnih kupaca je preduslov za dobru B2B saradnju. Pri odabiru ključnih kupaca kompanije moraju imati jasno definisan cilj, moraju izanalizirati tržište na kojem planiraju da posluju, te izabrati kupce, a nakon toga osmisliti dobru strategiju kako bi uopšte ostvarili saradnju. Upravo iz tih razloga sve veći broj kompanija danas ima svoj portofolio koji im služi kao samoreklama (CV) za pridobijanje sve većeg broja poslovnih partnera. Kako bi menadžeri Novicoma ostvarili saradnju sa što većim brojem kompanija u Norveškoj, oni se služe istorijom poslovanja Novicoma u Beogradu, i navode primere uspešne saradnje sa drugim kompanijama iz proteklog perioda. Što poznatija firma i što uspešnija saradnja sa istom u prošlosti, daje novim poslovnim partnerima neku vrstu sigurnosti pri eventualnom početku saradnje.

Proces odabira ključnih kupaca je kompleksan i zahteva duboku analizu, koja podrazumeva pre svega sagledavanje tržišta i prepoznavanje ključnih kupaca na istom. Pošto nisu svi kupci isti, uloga menadžera ključnih kupaca je da izanalizira tržište i da prepozna velike, srednje i male ključne kupce. Ovo su krupne investicione odluke i moraju biti pažljivo donešene. Menadžeri analiziraju portofolija i biraju atraktivne ključne kupce. Atraktivni su ukoliko im se ciljevi i strategije poklapaju sa dobavljačevim i ukoliko uspešno posluju. Atraktivnost mora naravno biti obostrana, jer ukoliko ključni kupac ne želi saradnju sa dobavljačem izvesno je da neće doći do saradnje ni na kakavom nivou. Menadžeri ključnih kupaca Novicom Nordica posluju iz Norveške. Atraktivnost njihove usluge leži u tome što Novicom ima dovoljno iskustva u oblasti prodaje finalnim kupcima i u tome što se nalazi van granica Norveške, te sama ta činjenica umanjuje cenu usluge u odnosu na cene usluga Call centara u Norveškoj.

Postoje četiri grupe ključnih kupaca⁵⁹:

1. Ključni kupci (veoma poželjni za saradnju)

Ovo je grupa kupaca koji imaju jake pozicije na tržištu. Saradnja sa njima je poželjna jer donosi sigurnu dobit. Kao primer možemo navesti primer dva velika brenda McDonaldsa i Coca-Cole. Kada je McDonalds birao koji brend sokova najviše odgovara vrsti hrane koju oni služe, izabrao je najjači brend među proizvođačima bezalkoholnih pića

2. Ključni kupci u razvoju (kupci koji su na dobrom putu da postanu atraktivni)

Ovo je grupa kupaca koji dosta ulažu u svoj razvoj. On su još tržišno slabi ali imaju jak potencijal. U ovu grupu spada primer iz našeg rada, Call centar Novicom Nordic, jer on postoji dugo ali ne dovoljno dugo u odnosu na druge Call centre u Norveškoj. Poslovanje ovog Call centra je još uvek na uzlaznoj putanji, i ako se u obzir uzme do sad stečeno iskustvo i imena kompanija za koje je Novicom

⁵⁹ Lovreta D., Petković G., Berman B., Crnović J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima (2010), Data Status i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 299

pružao usluge, može se reći da je Novicom na dobrom putu da postane atraktivan ključni kupac u B2B odnosima.

3. Oportunistički (slabi kupci)

Ovo je kategorija slabih kupaca. Saradnja sa njima može povećati dobit, ali ga može i umanjiti. Kao primer možemo navesti niz maloprodajnih prehrambenih objekata na lošim lokacijama (npr. objekti koji se nalaze u blizini velikih hiper-marketa)

4. Kupci za održavanje (izuzetno niske vrednosti)

Ovo je grupa kupaca izuzetno neatraktivnih za saradnju.

7.3 Menadžment odnosa sa ključnim kupcima

Nakon odabira ključnih kupaca kao prvog koraka, dolazi primena strategije, a kao finalni korak, održavanje uspostavljenih odnosa. Veoma bitno za svakog menadžera ključnih kupaca je da napravi razliku između strategije razvoja odnosa i očekivanja od rezultata te strategije, jer vizija i misija ključnih kupaca nisu isto. Menadžer ključnih kupaca je usko vezan za top-menadžment kompanije, ali to ne znači da ostali zaposleni u kompaniji i finalni kupci nemaju nikakvog značaja u ovim odlukama. Situacija je upravo suprotna jer tom menadžment komunicira sa maloprodavcima i opipava puls finalnih kupaca i na osnovu toga bira ključne kupce. Menadžer ključnih kupaca Novicom Nordica koji su u Norveškoj, su u stalnoj vezi sa menadžerom prodaje i prodavcima u Beogradu, jer na taj način saznaju koje su želje i zahtevi finalnih kupaca. Zato se pri odabiru ključnih kupaca uključuje cela kompanija, od najviših do najnižih pozicija.

Menadžer ključnih kupaca međutim ima najbližiju saradnju sa menadžerima prodaje i menadžerima kanala (kategorije proizvoda, tj. brenda)⁶⁰. Timski rad ključnih aktera stvara strategiju menadžmenta ključnih kupaca i sprovodi je u delo. Moramo reći da njihova strategij ne biva uspešno implementirana ukoliko IT (informacione tehnologije i HR (ljudski resursi) sektori nisu aktivno uključeni u proces realizacije plana. Dobro osmišljen plan menadžera ključnih kupaca uz jaku interakciju svih aktera uvek rezultira pozitivnim efektima i za dobavljača i za maloprodavca.

Ovo se govori o jasno definisanom poslovnom cilju koji zahteva niz koraka u svom sprovođenju, te se ne mogu očekivati dobri poslovni rezultati za kratak vremenski period. Implementacija ovog procesa se dešava u više faza: početak, nesigurnost, podstrek, uspeh i analiza troškova poslovanja. Najbitnije je dobro započeti saradnju.

U ranoj fazi i prodavac i kupac imaju puno troškova jer je ovo faza planiranja strategije. Srednja faza je korak dalje u razvoju poslovnih odnosa. Ukoliko obe strane vide potencijal u saradnji, ona se neminovno nastavlja dalje. U punoj saradnji glavne uloge imaju menadžeri ključnih kupaca dobavljačke kompanije i menadžeri kategorije proizvoda maloprodavca, jer se potrebe finalnih kupaca često menjaju. Realizacija saradnje je dobro implementiran menadžment ključnih kupaca gde su obe strane zadovoljene. Osnov ovakve saradnje je puno razumevanje, poštovanje i partnersko poverenje.

Menadžeri Novicom Nordica smatraju da je osnov dobre saradnje pre svega otvorena i iskrena komunikacija sa ključnim kupcima i oni smatraju da je komunikacija sa ključnim kupcima neophodna na više nivoa. U Novicomu sa ključnim kupcima ne komuniciraju samo menadžeri ključnih kupaca već i menadžeri prodaje kao i sami zaposleni na izvesnom nivou. Posle izvesnog vremena nakon zaključenja posla, ključni kupci se pozivaju na upoznavanje sa samim prodavcima u kancelarije Novicoma. Na taj način sami ključni kupci mogu da komuniciraju sa prodavcima i na taj način iz prve ruke osete puls finalnog kupca. Ovaj način komunikacije ostavlja i bolji utisak na prodavce te samim tim on i pospešuje rast prodaje, tj. ostvarivanje boljih rezultata Novicoma.

Kada je pre dve godine norveška kompanija Montgomery TC⁶¹ iz Osla koja se bavi proizvodnjom i distribucijom K2 vitamina, potpisala ugovor sa Novicomom, bili su pozvani u Beograd da bi se lično upoznali sa prodavcima koji će vršiti usluge za njih. Menadžeri Novicoma smatraju da nijedan menadžer, ma koliko bio dobar u svom poslu, ne može da poznaje proizvod toliko dobro kao sama firma koja ga proizvodi. Nakon šest meseci prodaje K2 vitamina iz Beograda, top menadžment Montgomeryja je došao u Beograd. Poučen iskustvima prodavaca Novicoma oni su nakon posete Beogradu poboljšali svoj proizvod (povećali dozu K2 vitamina po kapsuli, dodali D vitamin) i počeli da proizvode i druge proizvode (Antartica Omega3 sa uljem iz Krilla) i tako u roku od godinu dana povećali svoju zaradu za gotovo 200%. Ova interakcija prodavaca i top menadžmenta ključnih kupaca rezultirala je obostranim zadovoljstvom, većom zaradom i većim brojem finalnih kupaca.

⁶⁰ Lovreta D., Petković G., Berman B., Crnović J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima (2010), Data Status i Ekonomski fakultet, Beograd, str. 163

⁶¹ <https://www.k2vitamin.no/> (preuzeto 15.12.2014)

7.4 Uloga i zadaci menadžera ključnih kupaca

Odabir prave osobe za ovo radno mesto je od izuzetnog značaja. Njegov zadatak nije da samo na osnovu iskustva i intuicije izabere ključne kupce. Tako gledano velika je šansa da bi menadžeri ključnih kupca mogli lako da naprave pogrešan izbor i da poslovanje kompanije dovedu u pitanje. Menadžer ključnih kupaca mora biti neko ko poznaje tržište i ko ima iskustva u ovoj vrsti poslovanja. Da bi bio u stanju da odabere ključnog kupca, on mora pre svega da bude dobar komunikolog, planer, stvaralac vrednosti i dobar menadžer. Menadžer ključnih kupaca mora biti neko ko dobro poznaje poslovanje svoje kompanije. On je zadužen za kreiranje i razvoj poslovnog odnosa sa ključnim kupcima.

On mora napraviti strateški plan⁶² koji će kompaniju dovesti do konkurentske prednosti na tržištu. Da bi uspeo u svemu tome ta osoba pre svega mora biti dobar lider. Lider svojim primerom pokazuje svim zaposlenima svoju lojalnost i posvećenost ostvarivanju zadatih ciljeva. On je tu da pokrene tim i da ga drži na okupu. Od njega se očekuje visok nivo komunikacije i sa zaposlenima u kompaniji dobavljača ali i sa ključnim kupcima. Njegove dobre komunikacione sposobnosti ogledaju se u njegovim rezultatima i uspesima ostvarivanja poslovne saradnje sa ključnim kupcima. On često balansira sa između dve strane i neophodno je da na najbolji mogući način odbrani interese svoje kompanije.

Menadžer ključnih kupca mora dobro poznavati ključne kupce ali i konkurente. On prikuplja i obrađuje informacije o ključnim kupcima, zatim planira strategiju i sprovodi je u delo.

7.5 Zadovoljstvo finalnog kupca

I na samom kraju dolazimo do finalnih kupaca čija uloga je najbitnija i od kojih sve zavisi. Već smo rekli da je stvaranje novog lojalnog kupca daleko neisplativije za kompanije nego zadržavanje starog. Kompanije se zato jako bore da zadrže finalnog kupca i spremne su na razne ustupke. Da li će finalni kupac na kraju ostati lojalan zavisi od više faktora.

U ovoj oblasti najbitniju ulogu imaju menadžeri prodaje i lideri prodajnih timova. Njihov zadatak je da osete puls finalnog kupca, njegove potrebe i želje i da to dalje predstave top menadžmentu.

Prodajni tim Novicoma je obučen od stručnog tima iz Norveške i kao jednu od osnovnih stavki koju prodavci Novicoma moraju stalno da imaju na umu u prodajnom razgovoru (bez obzira na ishod razgovora) je da je da zadovolje njegove potrebe. Biti samo ljubazan u telemarketinškom poslovanju nije najbitnije. Agenti prodaje u Novicomu su naučeni da uz ljubaznost pri konverzaciji sa kupcem otkriju njegove potrebe, želje i zahteve i da im istog momenta izađu u suret. Zaključenje prodaje preko telefona zna da bude stresno za samog kupca (ako govorimo o prodaji proizvoda koji kupac ne poznaje od pre) jer može izazvati razne vrste emocije kod kupca (sumnju ili strah da im se proizvod neće dopasti kada ga dobije) i zato je posao agenta prodaje umnogome komplikovan. Kupcu se mora uliti poverenje i nivo sumnje se mora svesti na minimum kako bi prodaja bila zaključena i kupac bio zadovoljen kupljenim proizvodom.

Call centar Novicom nije prodavnica u koju kupac može ušetati i izabrati to što mu se dopada, već uslužni centar drugih ključnih kupaca. Ova činjenica ide u prilog tome da je agentima prodaje u Novicomu zaključenje prodaje daleko teže nego običnim prodavcima. Ključni kupci i biznis partneri od Novicoma očekuju isporučenje zadovoljnog kupca. Što više takvih finalnih kupaca Novicom uspe da stvori to je zarada i tržišna stabilnost Novicoma veća. Ukoliko agenti prodaje ne bi bili dobro obučeni za ovu vrstu posla poslovanje ovog Call centra bi brzo bilo dovedeno u pitanje.

Da bi agent prodaje Novicom isporučio zadovoljnog finalnog kupca ključnom kupcu, on pre svega mora dobro poznavati proizvod koji nudi i mora duboko verovati u kvalitet istog ne bi li ulio poverenje finalnom kupcu. Boja i ton glasa moraju biti prilagođeni osobi sa kojom razgovaraju (u TM-u poslovanju je izuzetno bitno prilagoditi se tempu govora kupca, kako bi im se približili, smirili ih i

• ⁶² Stanković J. , "Strategije marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima", <http://www.singipedia.com/content/849-Strategije-marketing-komunikacije-u-procesu-gradenja-dugorocnih-odnosa-potroacima>, (preuzeto 02.04.2011. godine).

ulili im poverenje), mora se voditi računa o tome kada (u koje doba dana) se finali kupac poziva, jer kupac može biti iziritiran ukoliko se poziva u nedolično vreme (dok je na poslu ili kod lekara). Moraju se otkriti potrebe kupca uz visoku dozu poštovanja, i vrlo pažljivo biranim pitanjima. Postavljanjem pitanja agenti prodaje dobijaju neophodne informacije za dalje vođenje razgovora i eventualno korišćenje datih odgovora u korist zaključenja prodaje.

Neretko se dešavalo da su neke norveške kompanije od Novicom htele samo usluge ispitivanje tržišta u vidu raznih anketa, radi procene stanja na raznim tržištima.

Novicom je dve godine radio anketu procene zaovoljstva kupaca uslugom telekomunikacijskih usluga za Telenor⁶³ u Norveškoj i procenu nivoa zadovoljstva korisnika usluga Canal Digitala AS⁶⁴. Na kraju možemo i reći da je jedna od osnovnih deatnosti Call centra Novicom Nordic zadovoljenje kako ključnih tako i finalnih kupaca

⁶³ <http://www.telenor.no/privat/> (preuzeto 15.12.2014)

⁶⁴ <http://www.canaldigital.no/> (preuzeto 15.12.2014)

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ono što smo videli kroz ovaj rad je to da ni malo nije jednostavno, niti lako pozicionirati kompaniju u inostranstvu. Poznavanje strateškog i međunarodnog menadžmenta su preduslov za upuštanje u ovakvu takoreći avanturu. Upoznavanje sa političko-ekonomskom situacijom zemlje, kulturološkim stanjem, monetarnim sistemom, utvrđivanje potencijalnih opasnosti i pronalaženje zaposlenih su jedan proces koji je komplikovan i zahteva izuzetno dugačak vremenski period.

U ovom radu videli smo i da menadžment odnosa sa kupcima (CRM) ima ključnu ulogu u poslovanju kako malih tako i velikih preduzeća koje se bave trgovinom i pružanjem usluga, kako u nacionalnoj tako i u međunarodnoj saradnji. Ovaj oblik menadžmenta razvijao se sistematično i karakterišu ga odlike novog doba, te ne čudi što se njegove ideje oštro kose sa idejama i principima tradicionalnog marketinga i idealno se uklapaju u trendove poslovanja van granica matične zemlje. Ono što temi ovog rada daje poseban karakter je to što se ne ograničava usko na jednu karakterističnu granu privrede, već se odnosi na sve vrste poslovanja. Svako od nas je bar jednom na dan u ulozi kupca, te se lako možemo identifikovati kroz ovaj rad. Videli smo takođe da je odnos sa kupcima evoluirao od banalne komunikacije prodavca i kupca pri razmeni, do potpunog posvećivanja kupcima. Pokazali smo je ono što je ranije nazivano trgovcem, danas dobilo drugi naziv i drugu konotaciju i da je značaj kupaca sa dna poslovne prizme došao do samog vrha. Videli smo da je bavljenje trgovinom prešlo na jedan sasvim novi nivo i da se ona ne odvija samo i isključivo u prodavnicama, već i putem telefona i interneta, što je dovelo do pojavljivanja novih grana unutar marketinga (telemarketing, on-line marketing). Uvođenje ove nove filozofije u poslovanje uslovljeno je novim dobom i novom modom. Moda se menja, a neretko i ponavlja. Da li će se ovaj trend zadržati i dalje se razvijati, ostaje da vidimo.

Ceo ovaj rad je pokušaj i ide u prilog istinitosti naše glavne hipoteze i dve posebne hipoteze da međunarodno poslovanje i širenje kompanije van granica matične zemlje zahteva investicije koje podrazumevaju dobro poznavanje strateškog menadžmenta, CRM-a, visoko obrazovane i iskusne lidere, detaljno planiranje, smišljanje posebnih marketinških strategija koje su dijametralno različite od onih koje se koriste u nacionalnom poslovanju, čijom će implementacijom kompanija postići željene rezultate na stranom tržištu. Do tog zaključka smo došli analizirajući naše dve posebne hipoteze. Kroz rad smo pokazali da se prelaskom sa tradicionalnog na moderni marketing broj kupaca može znatno povećati, jer je modernih kupaca sve više a tradicionalnih sve manje. Ovakvu vrstu poslovanja i ulaganja videli smo kroz primer Call centra Novicom Nordic koji je primoran da se stalno i iznova prilagođava promenama na tržištu. Novicom mora pratiti brze tehnološke promene (te u skladu sa tim, mora često da menja software koje koristi za rad i tehničku opremu), Novicom se stalno mora suočavati sa problematikom nalaženja adekvatnih kadrova za rad u istom, Novicom mora pratiti tokove na i na srpskom i na norveškom tržištu, on mora prkositi konkurenciji i truditi da se izbori za adekvatno mesto na tržištu kako bi ostvario dobit. Call Centar Novicom Nordic d.o.o samo je jedan od primera uspešne implementacije jako dobre strategije na potpuno novom tržištu, koja je zahtevala delanje iz više nivoa, koja je obuhvatala visoko obrazovane, sposobne i kvalifikovane lidere sa iskustvom adaptiranja Call centara u inostranstvu, koja je uložila basnoslovno puno vremena i novca i uspela da se integriše u stranoj zemlji. Bavljenje samim telemarketingom jeste suštinski težak posao jer se trendovi stalno menjaju i neophodno je prilagoditi im se. Dok je bavljenje telemarketingom iz inostranstvu daleko komplikovanije jer zahteva posebne uslove i poseban kadar. Ništa od ovoga ne bi bilo moguće da Novicomom nije upravljai iskusan lider koji ima dosta iskustva u vođenju Call centra u inostranstvu. Dolazimo i do zaključka da su lideri ovakvih kompanija izuzetno sposobni i hrabri, jer oni sprovode strategije i prate novonastale promene u korist cele kompanije. Lideri i skusni menažeri imaju neopozivo najbitniju ulogu kada je u pitanju poslovanje van granica zemlje. Primerom adaptacije i integracije Call centra Novicom Nordic potvrđujemo ispravnost naše prve radne hipoteze sa početka rada da je Telemarketing i osnivanje Call centra u inostranstvu posao koji zahteva konstantnu primenu novih strategija i posao koji zahteva stalnu primenu inovacija i prilagođavanje novim trendovima.

Analizirajući slučaj Call centra Novicom Nordic utvrdili smo ispravnost i naše druge opšte hipoteze da su analiza promenljivog poslovnog okruženja i upravljanje promenama dve delatnosti lidera koje je nemoguće ispravno uraditi bez upotrebe pravih alata strategijskog menadžmenta i odgovarajućih metoda, i utvrdili smo da je suštinski najefikasniji alat SWOT analiza. Njenom upotrebom na primeru Call centra Novicom Nordic ukazali smo na važnost ove analize pri pokušajima da se stvari koje ne funkcionišu unutar, ali i van same kompanije mogu dovesti u red i tako kompaniju izvesti na pravi put. Utvrđivanjem pravih snaga i slabosti, pretnji i mogućnosti uz iskusne lidere svaka kompanija može da ostvari izuzetne rezultate. Ova analiza i sprovođenje iste u delo može biti dugotrajan proces koji zahteva dodatne investicije, a ulaganje u iste vodi ka sigurnom uspehu.

Velikom broju kompanija je upotreba SWOT analize pomogla u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata. Da li će ona pomoći i Novicom-u da ostvari svoj biznis plan za 2015 godinu ostaje da vidimo.

Literatura:

- Ackerman, F., Eden C., and Brown I., 2004, The practice of Making Strategy, Sage. Publications Ltd
- Afuah, A. 2003. Business Models: A Strategic Management Approach, McGrawHill/Irwin
- Andrews, K.R., 1980., The Concept of Corporate Strategy, Irwin
- Andrews, K.R., 1987., The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed., Irwin
- Branislav Mašić, Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., and Schaefer, S., 2009. Economics of Strategy, 5th ed, John Wiley and Sons
- Bowman K., 2003, Strategija u praksi, Promotej, Novi Sad.
- Cole S. 1983. The Hierarchy of the sciences? American Journal of Sociology 89 (1):111-139.
- Coulter M., 2008, Strategic Management in Action, 4th ed, Prentice Hall.
- David F.R., 2007, Strategic Management: Concept and cases 11th ed., Prentice Hall.
- Dejan Bogdanović, 2003, Upravljanje promenama, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru.
- Egan J., Relationship management, 2001, Middelsex University Business School
- Stephen P. Robbins/ Mary Coulter, 2005, Datastatus, Beograd, 8. Izdanje.
- Isak Adžić, 2007, Put do liderstva, Hesperia EDU
- Kotler F. i Keller L.K., 2006, Marketing menadžment, Data status, Beograd, 12. Izdanje.
- Lovreta S, Petković G, Berman B., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z, 2010, Menadžment odnosa sa kupcima, Data status i Ekonomski fakultet, Beograd, prvo izdanje
- Lukić R., 2005, Računovodstvo trgovinskih kompanija, Ekonomski fakultet, Beograd
- Mary Coulter, Strategijski Menadžment na delu, 2010, Datastatus, Beograd, 4. Izdanje
- Miljević M., 2007, Metodologija naučnog rada, Pale.
- Milićević M., Stevanović N., i Malinić D., 2010, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd
- Stanković J., "Strategije marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima", <http://www.singipedia.com/content/849-Strategije-marketing->

komunikacije-u-procesu-gradenja-dugorocnih-odnosa-potroacima,
(preuzeto 02.04.2011 godine).

- Slobodan Adžić, 2003, Liderstvo / Lider u marketingu, Pale.
- Warre K., 2008, Strategic Managment Dynamics, John Wiley and Sons.

Elektronski izvori:

- <http://www.investopedia.com/> (Preuzeto 30.09.2014)
- <http://goexcellent.no/> (Preuzeto 29.09.2014)
- 3. <http://www.bi.no/> (Preuzeto 03.10.2014)
- 5. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/180/nokelainen.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Preuzeto 11.10.2014)
- <http://www.norveska.org.rs/> (Preuzeto 30.09.2014)
- 7. <http://searchcrm.techtarget.com/definition/one-to-one-marketing> (Preuzeto 11.10.2014)
- 8. <http://www.fil.bg.ac.rs/>
- 9. <http://www.poslovnisoftver.net/elektronsko-poslovanje/mikro-pc-world/60-crm-softver-kupac-u-centru-paznje>, (Preuzeto 02.05.2011)
- 10. <http://www.cacanskabanka.co.rs/businessup/savet.php?naslov=sta-je-bilans-stanja>
- 11. <http://www.telenor.no/privat/>
- 12. <https://www.k2vitamin.no/>