UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za
poslediplomske studije

MARKETING I TRGOVINA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

Važnost periodičnog redefinisanja organizacione strukture u cilju usklađivanja sa okruženjem i unapređenja poslovnih performansi

MASTER RAD

Mentor:
Doc. dr Vladimir Matović

Kandidat:
Petar Tanasković
415082/2010

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD 4

1. PREDNOSTI MARKETINŠKE -TRŽIŠNE ORIJENTACIJE KOMPANIJE 8
1.1. Koncepcije marketinga 8
1.1.1. Proizvodna orijentacija 10
1.1.2. Orijentacija na proizvod 10
1.1.3. Prodajno – komercijalna orijentacija 11
1.1.4. Marketinška – tržišna orijentacija 12

2. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA TRŽIŠNO ORIJENTISANIH KOMPANIJA 16
2.1. Upravljanje marketingom 16
2.2. Marketinške aktivnosti kompanija 20
2.2.1. Proces marketinga 21
2.2.2. Marketing miks proizvodne kompanije 22

3. ORGANIZACIONO I STRATEŠKO PRILAGOĐAVANJE KOMPANIJE PERCIPIRANIM PROMENAMA U OKRUŽENJU 26
3.1. Analiza okruženja kompanije 26
3.1.1. Makrookruženje kompanije 27
3.1.2. Mikrookruženje kompanije 32
3.2. Relacije između kompanije i tržišnog okruženja 35

4. UTICAJ ORGANIZACIONIH PROMENA NA INTERNO IZVEŠTAVANJE O OBRAČUNU TROŠKOVA 38
4.1. Pojam i vrste troškova 38
4.2. Troškovi prodaje 40
4.2.1. Podela i alokacija 40
4.2.2. Troškovi prodaje u RB „Kolubara“ 41
4.3. Ključni faktori 42
4.3.1. Plan prodaje – Prodajne kvote 42
4.3.2. Organizacija prodaje 50
4.4. Finansijski pokazatelji 53
4.4.1. Analiza prihoda od prodaje 53
4.4.2. Analiza troškova prodaje 54

5. UPRAVLJANJE PRODAJOM I ORGANIZACIJA PRODAJNE OPERATIVE 55
5.1. Osnove upravljanja prodajom 55
5.2. Menadžment prodaje 57
5.2.1. Menadžer prodaje 60
5.2.2. Izvrsnost menadžera prodaje 61
5.3. Prodaja i proces prodaje 63
5.4. Organizacija Službe prodaje u RB „Kolubara” 66

5.4.1. Opis rada Službe prodaje 66
5.4.2. Model organizovanja Službe prodaje 68
5.4.3. Organizovanje prodajnog odeljenja 70
5.4.4. Edukacija odeljenja Službe prodaje 75

6. RAZVOJ I UNAPREĐENJE ODNOSA SA POTROŠAČIMA 79
6.1. Faze razvoja odnosa sa potrošačima 80
6.2. CRM koncept odnosa sa potrošačima 82
6.2.1. Metod i cilj uvođenja CRM koncepta 84
6.2.2. CRM lanac vrednosti 85
6.3. Interakcija sa potrošačima i prilagođavanje ponude 90
6.4. Koncept marketinga NCM 92
6.5. Koristi od razvoja odnosa sa potrošačima 92

7. PROCES ODLUČIVANJA POTROŠAČA O KUPOVINI 93
7.1. Faze u procesu odlučivanja o kupovini finalnih potrošača 96
7.2. Faze procesa odlučivanja kupovine poslovnih potrošača 101
7.3. Razlike između poslovnih i finalnih potrošača 103

8. USPEH BRENDA NA TRŽIŠTU 104
8.1. Izgradnja brenda 105
8.2. Povezanost brenda i potrošača 106
8.3. Pozicioniranje brenda 107
8.4. Vrednost brenda za kompaniju 109

9. UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA 111
9.1. Konkurentski efekti upravljanja ključnim kupcima 113
9.2. Studija slučaja ENGADINcard, Švajcarska 115

ZAKLJUČAK 122
LITERATURA 124

UVOD

U uslovima savremene, globalne i visokokonkurentne tržišne utakmice dolazi do povećanja značaja, kako prodajne funkcije u sklopu marketinga, tako i efikasnosti upravljanja marketing i prodajnim aktivnostima. Novi izazovi sa kojima se susreću menadžeri na svim nivoima organizacije, a posebno menadžeri prodaje, dovode do sve većih zahteva koji se pred njih postavljaju.

Važnost koju prodaja ima za poslovanje privrednih subjekata, s jedne strane, i brojnost i složenost aktivnosti koje treba da obavlja savremeni prodavac, s druge strane, upućuju na neophodnost implementacije upravljačkog procesa tj. strateškog vođenja prodajnih aktivnosti.

Uspešna prodaja važna je za uspeh u bilo kom poslu. Ukoliko ćete raditi na prodaji preko interneta ili kao rukovodilac tima prodaje, postizanje vrhunskih rezultata određuje ne samo vaše znanje o sopstvenom proizvodu, već i razumevanje potrošača i sposobnost komunikacije sa kojom se postiže zacrtani cilj.

Rezultati ovog rada treba da omoguće dovoljno elemenata za definisanje sopstvenih akcija kompanije i pojedinaca u okviru nje. Takođe, rezultati do kojih se bude došlo trebalo bi da posluže za sagledavanje troškova i prihoda svakog dela kompanije, kao i sprovođenja konkretnih mera za povećanje efikasnosti i rentabilnosti istih, i na taj način se ostvari uspeh u poslovanju.

Može se reći da jedan od najvažnijih faktora u uspešnom razvoju kompanije, u uslovima povećanog nivoa turbulencije, kompleksnosti sredine i velikog konkurentskog pritiska, predstavlja veštine i sposobnosti lidera da prepozna savremene tokove i njegova spremnost da u pravo vreme i na pravi način reaguje na transformaciju koja se desila u okruženju. Prilagođavanje okruženju zahteva niz promena unutar kompanije. Zaposleni, počevši od najvišeg menadžmenta, predstavljaju nosioce novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoce novih vrednosti i odnosa, upravljače procesa rada i razvoja kompanije. Menadžment mora posedovati sposobnost uočavanja potencijalnih šansi, inovativnost, kreativnost i efikasnost u procesu donošenja odluka, kao i znanje i veštinu do uspešno prate implementaciju ovih odluka.

Poslovni rezultat kompanije u velikoj meri zavisi od potrošača, koji predstavljaju značajnu interesnu grupaciju. Oni svojim ponašanjem i donošenjem odluka u procesu kupovine determinišu ostvareni obim prodaje i profit. U razvijenim tržišnim privredama, potrebe i želje potrošača se stavljaju ne samo u centar marketing istraživanja, već i u središte ukupne poslovne aktivnosti. Kompanije moraju težiti uspostavljanju partnerskih odnosa sa potrošačima.

Razvoj menadžmenta odnosa sa potrošačima je tema egzistencije, tema od koje zavisi perspektiva i poslovanje same kompanije. Ukoliko se ona jasno i precizno definiše, u koliko se stvore mehanizmi realizacije i unapređenja tog odnosa *kompanija – potrošač*, postoje velike šanse za razvoj i uspeh. U suprotnom, ako se taj odnos zapostavi, opstanak i dalji razvoj kompanije je pod velikim znakom pitanja. Moderne tendencije globalizacije, inovacija i tehnološki napredak uticali su na to i da se celokupna filozofija poslovanja i razvoja marketing koncepta preusmeri ka krajnjem potrošaču, koji dobija posebnu pažnju i njegova pasivna uloga iz nekih ranijih vremena poprima novu dimenziju.

Marketinška orijentacija kompanije jasno ukazuje na neophodnost sprovođenja istraživanja potrošača ukoliko kompanija želi da izdrži pritisak konkurencije i opstane u turbulentnom okruženju. Briga o potrošačima i rešavanje svih njihovih problema, kao i ispunjenje njihovih želja nije samo etičko pitanje. Ovakav pristup poslovanju će poboljšati imidž kompanije u očima javnosti i omogučiti istoj da ostvari dobar poslovni rezultat i stekne prepoznatljivu i održivu konkurentsku prednost. Nužno je da tržišni akteri shvate ekonomsku vrednost svojih potrošača. Orijentacija na potrošače je sastavni deo poslovne politike marketinški orijentisanih kompanija.

Da bi se održao kontinuitet sprovođenja aktivnosti usmerenih ka stvaranju lojalnih potrošača, veoma je važno da kompanija implementira aktivnosti CRM lanca vrednosti, jer primena ovog koncepta pomaže kompanijama da izgrade dugoročne odnose sa ciljnim potrošačima. CRM (*Customer Relationship Managemen*t) ili upravljanje odnosima sa potrošačem predstavlja relativno mlad koncept, koji se zahvaljujući promenama u menadžmentu, strategijskom poslovnom planiranju i personalizovanom servisu potrošača, sve više razvija. U savremenoj tržišnoj privredi, paralelno sa razvojem računarske tehnologije, interneta i softvera za kreiranje baza podataka, prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmerna komunikacija kompanije i potrošača proizvoda ili korisnika usluga.

Predmet ovog Master rada je teorijski prikaz savremenih tendencija u menadžmentu prodaje, uz praktičan prikaz savremenog pristupa menadžmentu prodaje, sa orijentacijom na sagledavanje mogućnosti optimizacije istraživanja i to na primeru jednog od najveće i najprofitabilnije kompanije u regionu RB"Kolubara"d.o.o.

U ovom radu smo pošli od činjenice da je usklađivanje sa okruženjem i unapređenje poslovanja, jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva jedne savremene i uspešne kompanije.

U tom smislu, na primeru kompanije koja se bavi eksploatacijom i prodajom uglja, istraživali smo sa kolikom pažnjom je potrebno da se, u cilju povećanja konkurentnosti i opstanka u turbulentnim uslovima poslovanja, pristupi upravljanju prodaje.

Cilj ovog istraživanja je da se analizom dosadašnjeg funkcionisanja službe prodaje definišu određene aktivnosti i mere koje treba preduzeti kako bi kompanija poslovala što više po tržišnim principima, i u što većoj meri bilo samostalno tj. ne zavisila od pomoći Vlade Srbije odnosno Javnog preduzeća "Elektroprivreda Srbije".

Ovaj rad ima za cilj da pokaže koliko su organizacija i upravljanje prodajom - preduzećem važni, kako mogu omogućiti ostvarivanje i zadržavanje konkurentske prednosti na tržištu.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata upravljanja prodajom, u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu.

Društveni cilj jeste da ovaj rad pruži informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovom složenom oblasti kao što je menadžement i organizacija prodaje, odnosno da svima bude od praktične koristi.

Značaj i aktuelnost istraživanja oblasti savremenog menadžmenta prodaje, pre svega je definisan činjenicom da je ova oblast već duže vreme u centru složenih organizacionih procesa u kompaniji. Tome u prilog ide činjenica da postoji sve veći uticaj menadžmenta prodaje na donošenje fundamentalnih odluka u kompaniji, pa je u tom smislu svaki novi rad na ovu temu doprinos istraživanja ove kompleksne oblasti.

Generalna hipoteza istraživanja:

1. Primenjujući najsavremenije trendove i strategije u organizaciji i upravljanju, kompanija se uključuje u borbu za što povoljniju poziciju na tržištu i stvara preduslov za dalji razvoj, profitabilnost i konkurentnost.

Posebne hipoteze istraživanja su:

Savremeni menadžment prodaje je nov i veoma aktuelan koncept upravljanja pomoću kojeg kompanija ostvaruje svoje strateške ciljeve.

Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke kompanija i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.

3. Menadžment prodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intezivnih promena u internom i eksternom okruženju kompanije.

Uzimajući u obzir složenost i specifičnost predmeta istraživanja, u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost.

Takođe su istraživana i naučno teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda: analize, sinteze, indukcije, dedukcije, generalizacije, apstrakcije i posmatranja i analize sadržaja.

U prikupljanju podataka korišćen je metod analize sadržaja i metod posmatranja.

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

U delu – UVOD – izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali smo na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili smo opšte i posebne ciljeve istraživanja, postavili smo hipoteze istraživanja, izneli metode istraživanja i opisana je struktura rada.

U prvom delu – PREDNOSTI MARKETINŠKE – TRŽIŠNE ORIJENTACIJE KOMPANIJE – izneti su osnovni pojmovi i značaj koncepcije marketinga. Pojašnjeno je pet razvojnih orijentacija marketinga i ukazano na prednosti tržišne orijentacije kompanije.

U drugom delu – UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA TRŽIŠNO ORIJENTISANIH KOMPANIJA – objašnjen je strategijski značaj upravljanja marketinga i marketinških aktivnosti kompanije, analiza i prilagođavanje eksternim i internim faktorima poslovanja kompanije, planiranje, organizovanje, kontrola, delovanje i praćenje novih trendova i promena u tržišnom okruženju.

U trećem delu – ORGANIZACIONA I STRATEŠKA PRILAGOĐAVANJA KOMPANIJA PROMENAMA U OKRUŽENJU – ukazani su osnovni faktori koji utiču na poslovanje kompanija, sposobnost i efikasnost, uticaj spoljnih činilaca na poslovanje i ponašanje kompanija, kao i određene akcije i mere koje ista treba da preduzmu kako bi ostali tržišno konkurentni.

U četvrtom delu – UTICAJ ORGANIZACIONIH PROMENA NA INTERNO IZVEŠTAVANJE O OBRAČUNU TROŠKOVA – definisani su troškovi prodaje, njihova podela i alokacija, plan prodaje i prodajne kvote, ukazano je na to koliko se troškovi prodaje mogu smanjiti klasifikacijom istih po oblastima odgovornosti u okviru preduzeća. Takođe smo izneli i realizaciju plana prodaje po kategorijama potrošača za 2011.god., kao i to koliko organizacione promene utiču na smanjenje troškova u RB"Kolubare"d.o.o.

U petom delu UPRAVLJANJE PRODAJOM I ORGANIZACIJA PRODAJNE OPERATIVE – izneti su osnovni pojmovi upravljanja prodajom, organizacija i opis rada službe prodaje u RB"Kolubara"d.o.o.

U šestom delu – RAZVOJ I UNAPREĐENJE ODNOSA SA POTROŠAČIMA – predstavili smo faze razvoja odnosa sa potrošačima, pojasnili koncept CRM odnosa sa potrošačima, metod i cilj uvođenja CRM koncepta, CRM lanac vrednosti, kao i koncept marketinga NCM, na kraju sedmog poglavlja ukazali smo na koristi jedne kompanije od razvoja odnosa sa potrošačima.

U sedmom delu – PROCES ODLUČIVANJA POTROŠAČA O KUPOVINI – pojasnili smo faze u procesu odlučivanja o kupovini finalnih potrošača, faze procesa odlučivanja kupovine poslovnih potrošača, kao i razlike između poslovnih i finalnih potrošača.

U osmom delu – USPEH BRENDA NA TRŽIŠTU – objasnili smo izgradnju brenda, njegovu povezanost sa potrošačima, pozicioniranje na tržištu, njegovu vrednost i značaj za jednu uspešnu kompaniju.

U devetom delu – UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA – ukazali smo na konkurentske efekte upravljanja ključnim kupcima i prikazali studiju slučaja ENGADINcard iz Švajcarske.

U skladu sa prethodno postavljenim hipotezama iz uvodnog dela Master rada izveden je ZAKLJUČAK.

U delu – LITERATURA dat je spisak autora čija je literatura korišćena u ovom radu.

1. PREDNOSTI MARKETINŠKE - TRŽIŠNE ORIJENTACIJE KOMPANIJE

1.1.Koncepcije marketinga

Marketing je novo, važno i dinamično područje poslovne ekonomije, ne samo za izučavanje, nego i za kompanije koje se bave proizvodnom delatnošću, ali i ne samo za njih. On je važan zbog toga što značajno utiče na svakodnevni život potrošača, društva i privrednih subjekata bez obzira da li se radi o uspehu ili njihovom neuspehu. Imajući to u vidu, možemo da kažemo da je marketing jedan od glavnih elemenata koji koriste privredni subjekti u njihovom stalnom traganju za rastom, ali i za opstankom.

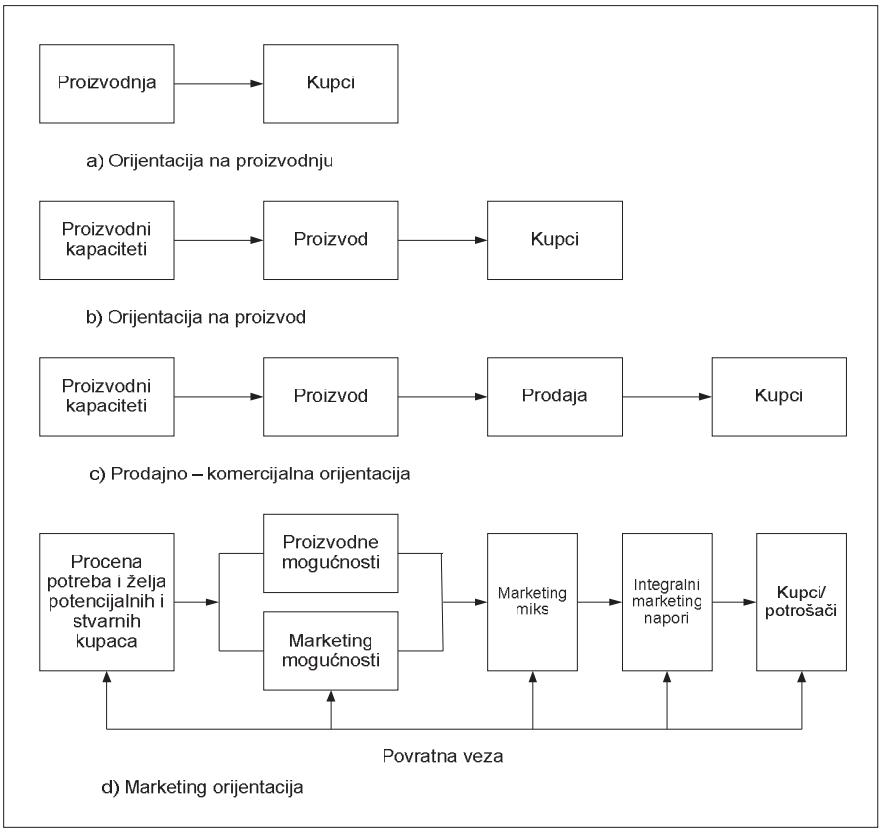
Razvoj koncepcije marketinga uslovio je razvoj nauke i tehnike na način što je omogućio povećane mogućnosti proizvodnje robe. Veća proizvodnja stvarala je veću ponudu u odnosu na tražnju, a od komercijalne službe tražila novi način, metode i tehniku poslovanja kako bi se što brže plasirala proizvedena roba. Sve više se dolazilo do saznanja da se ne može proizvoditi bez poznavanja tržišta i poslovnog okruženja. Pitanje: kako prodati, nije se isključivo prepuštalo prodaji. Pravljene su prve studije tržišta u domenu psihologije prodaje i veštine prodavanja. To su začeci prvih marketinških aktivnosti. Vrlo brzo se shvatilo da uspeh prodaje ne zavisi samo od veštine prodajnog osoblja i tehnike koje primenjuje. Sve više, istraživanja su se širila i na druge faktore, odnosno proučavali su se i analizirali: tržišni faktori, ponuda, tražnja, konjukturne tendencije i tržišna kretanja. Osnova proučavanja bio je ljudski faktor bilo da se pojavljivao u ulozi potrošača ili posrednika u prodaji. Rezultati istraživanja počeli su da se koriste u planiranju proizvodnog programa i asortimana, sa namerom da se proizvodnja što više približi potrebama i zahtevima tržišta. Primena istraživanja tržišta označava i prve korake primene jedne nove koncepcije u poslovanju kompanije – koncepcije marketinga.

Reč marketing je anglosaksonskog porekla, a etimološki znači *stavljanje na tržište* ili *stvarati tržište* (*market* znači tržište, sufiks znači *ing* ima više značenja). Za termin *marketing* skoro je nemoguće naći neki adekvatan izraz u našem jeziku. Postojali su određeni pokušaji, pa je termin marketing prevođen kao: trženje, utrživanje, tržišne šanse, tržišno poslovanje i slično. Danas je izvorni oblik ovog pojma opšte prihvaćen šitom sveta i ima jasno sadržajno tumačenje, koje se pod tim izrazom podrazumeva.

Koncepcija marketinga nije nastala iznenada, niti je u njenim korenima imala forme i oblike koje danas ima. Razvijala se i menjala u skladu sa razvojem proizvodnih snaga. Marketing je, ustvari, nastao radi rešavanja problema proizvodnje i proizvođača onda kada je ponuda bila veća od tražnje, a krajnji cilj je bila realizacija robe i ostvarivanje profita za kompaniju. Danas se suština marketinga sastoji u rešavanju problema potrošača, odnosno: kako na najefikasniji način zadovoljiti identifikovanje potrebe mnogo brže i bolje od konkurencije. Uspešne kompanije zadovoljenje potreba kupaca postavljaju kao ključni cilj poslovanja, pri tome polaze od činjenice da kupci kupuju od onih ponuđača koji nude najbolju vrednost. Zadovoljni proizvodima i uslugama, kupci ostaju lojalni i verni partneri i šire pozitivni publicitet o kompaniji. Za uzvrat, kompanija ima obezbeđeno tržište i kontinuirani priliv profita. Proces razvoja marketinga i njegovu evoluciju diktirali su odnosi ponude i tražnje, konkurencije, sve teži uslovi prodaje i intezivnije promene u okruženju.

U teoriji i praksi prisutne su pet razvojne orijentacije (slika 1.):

- proizvodna orijentacija,
- orijentacija na proizvod,
- prodajno komercijalna orijentacija i
- marketing orijentacija i
- orijentacija na marketing sa društvenom odgovornošću. [1]



Slika 1. Razvojne faze koncepcije marketinga
Izvor: V. Filipović, Marketing i tržište, FON – Management, Beograd, 1996, str.98.

---

[1] *Maričić B. : Ponašanje potrošača, Savremena administracija, Beograd 1994.*

1.1.1.Proizvodna orijentacija

Proizvodna orijentacija je karakteristična za period proizvodnje koja ima lokalni i regionalno karakter. Proizvodnja ograničena obimom i asortimanom, snabdevala je lokalna područja. Često se proizvodilo po narudžbini. Osnovni problemi bili su: kako proizvesti, obezbediti resurse proizvodnje i izvore energije. Tržišni i prodajni potencijali bili su obezbeđeni.

U koncepciji proizvodnje smatralo se da će potrošači kupovati one proizvode kojih ima u dovoljnoj količini po niskim cenama. Menadžment kompanija verovao je da je dovoljno imati sposobne ljude koji će proizvesti robu, a potom i prodati. Robu samo treba učiniti dostupnom potrošačima. Posmatrano sa vremenskog aspekta, to je najduži period razvoja marketinga, koji je trajao sve do polovine ovoga veka. Orijentacija na proizvodnju karakteristična je za zemlje u tranziciji.

Orijentacija na proizvodnju, posmatrana sa vremenskog aspekta je najduži period razvoja marketinga, koji je trajao sve do polovine prošlog veka. Karakteristična je za zemlje u tranziciji, a i danas je prisutna u pojedinim delatnostima, naročito u oblasti usluga. U našem okruženju, ova orijentacija je prisutna u oblasti zdravstva, školstva, bankarstva, saobraćaju, naročito putničkom, na železnici,PTT uslugama i sl. [2]

Proizvodna orijentacija se oslanja na raspoloživim proizvodnim mogućnostima, proizvodu i pristupačnoj ceni. Dosadašnja praksa je pokazala da je primenljiva u dva slučaja:

1) kada je tražnja veća od ponude, pa su potrošači itekako zainteresovani da dođu do proizvoda, ne pitajući mnogo za njegova svojstva i karakteristike.

2) je opis stanja jake konkurencije, a proizvodni program i proizvodi odgovaraju potrebama masovnog tržišta. U toj situaciji argument konkurentske borbe na tržištu je cena, tj.cenovna konkurencija. U datom slučaju, cenu treba sniziti većom kontrolom troškova, kao i rastom produktivnosti radi ekspanzije na tržištu. Niže cene se posmatraju kao izvor konkurentske prednosti.

1.1.2.Orijentacija na proizvod

Neke kompanije daju primat svojim proizvodima više nego potrošačima. Karakteristična po tome su kompanije sa visokom tehnologijom. Ovde posebno postoji verovanje da je tehnološki razvoj proizvoda put ka uspehu na tržištu. Rukovodstvo kompanije je mišljenja da će potrošači tražiti one proizvode koji obezbeđuje visoki kvalitet, karakteristike i inovaciju. Napori zaposlenih usresređuju se na proizvodnju perfektnih proizvoda. Malo vremena i napora ulaže se u istraživanje da li potrošači stvarno žele određeni proizvod, da li će ga smatrati dovoljno privlačim i da li će biti voljni da plate visoki kvalitet.

---

[2] *www.linkgroup.co.rs*

Upoređivanjem koncepta proizvoda i marketing koncepta došlo se do značajnih razlika koje postoje među njima. Koncept proizvoda polazi od pretpostavke da se ceo poslovni univerzum okreće oko proizvoda, kao što je Ptolomej tvrdio da se nebeska tela okreću oko Zemlje. Za razliku od koncepta proizvoda, marketing koncept polazi od pretpostavke da je potrošač u fokusu čitave poslovne aktivnosti, na takav način, kao što je svojevremeno Kopernik ispravno tvrdio da se nebeska tela okreću oko Sunca, a ne oko Zemlje.[3]

Preterana koncentracija na proizvod, a ne na potrebu vodi do tzv. *marketing kratkovidosti*. Kompanije zaokupljene svojim proizvodima ne primećuju promene koje se dešavaju na tržištu. Primer je industrija satova. Kompanija *Elgin National Watch* ima ugled jednog od najboljih američkih proizvođača bila je na kvalitet proizvoda i način njegove distribucije preko selektivne prodajne mreže. Ovakva orijentacija davala je rezultate sve do 60 – tih godina, posle čega su prodaja i udeo na tržištu počeli da opadaju. Razlog ovakve situacije je zanemarivanje promena koje su se u međuvremenu dešavale na tržištu satova. Potrošači nisu više bili zainteresovani da sat bude savršeno tačan i da traje ceo život. Očekivali su da sat jednostavno pokazuje vreme, da bude privlačnog izgleda i da nije preskup. Istovremeno, prateći ove promene u željama potrošača, mnogi konkurenti počeli su proizvodnju jeftinih satova, a prodavali ih preko kanala masovne distribucije, što im je omogućilo da osvoje znatan deo tržišta.[4]

1.1.3.Prodajno - komercijalna orijentacija

Razvoj proizvodnih snaga, primena tehnoloških inovacija, koncentracija kapitala, primena savremenih metoda upravljanja i rukovođenja stvorili su uslovi za masovnu proizvodnju. S aspekta plasmana pretpostavka masovne proizvodnje je postojanje širokog i mnogoljudnog tržišta (sposobnog da fizički apsorbuje proizvedenu robu) i platežno sposobne tražnje da podmiri prodajnu cenu ponuđene robe. Obzirom da se plasman proizvoda vrši na relativno ograničenom tržištu, proizvođači se sve više suočavaju sa problemima prodaje, gomilanjem zaliha i nedostatkom obrtnih sredstava za dalju proizvodnju.

S druge strane, promene u okruženju uticale su na izmene ukusa i želja potrošača koji postaju sve izoštreniji. Proizvođači uočavaju potrebu što većeg angažovanja ljudskog i materijalnog potencijala u oblasti plasmana. Oni pribegavaju merama agresivne prodaje, propagandnim presijama i rasprodajama da bi pridobili više potrošača. Propagandne poruke su uporne i često ponavljane. Politika proizvođača je, da treba koristiti propagandu kao stimulans za masovnu potrošnju i to: na stvaranje uže povezanosti sa distributerima i kupcima sa namerom pridobijanja poverenja u kompaniju, marku i znak, a potom i proizvod. Propagandni cilj je povećanje plasmana već proizvedene robe, a to je ujedno i jedno od važnijih oruđa koja se koriste u konkurentskoj borbi na tržištu.

---

[3] *Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2003.*
[4] *Senečić J.: Marketing planiranje i strategija, Informator, Zagreb, 1974.str.18.*

Program proizvodnje i prodaje zavisi od raspoloživih mogućnosti i ocene samih proizvođača šta i kako proizvoditi. Opšta karakteristika je nizak stepen istraživanja marketinga i inovacija proizvoda. Veza između proizvođača i krajnjih korisnika je relativno slaba i svodi se na kupoprodajne odnose.

Aktivnosti marketinga vezane za planiranje marketinga, definisanje strategije i taktike marketinga vezane za planiranje marketinga, definisanje strategije i taktike nastupa na tržištu se sporo razvijaju. Ovakva orijentacija, koja se bazira na prodaji onoga što kompanija ima, nosi u sebi rizik gubljenja konkurentske borbe sa kompanijama koje su marketinški orijentisane.

Jedan broj kompanija primenjuje prodajno – komercijalnu orijentaciju. Cilj je prodati ono što se proizvodi uz intezivnu ekonomsku propagandu. Intezivna primena ekonomske propagande i agresivna prodaja često se izjednačava sa marketingom, što u svakom slučaju nije isto. Prodaja i ekonomska propaganda samo su jedne od brojnih aktivnosti marketinga. Da bi prodaja bila uspešna, prethodno mora da se obavi proces istraživanja tržišta i okruženja, definiše marketing cilj, strategija i taktika nastupa na tržišta, a ove aktivnosti uglavnom nisu ili su delimično zastupljene u prodajno – komercijalnoj orijentaciji.

Osnovna karakteristika prodajno – komercijalne orijentacije je *maksimalizacija profita uz maksimalnu prodaju*. Proces prilagođavanja treba da obavi potrošač a ne proizvođač. Informacioni tok je jednosmeran. Ide od proizvođača ka tržištu po završenoj proizvodnji u obliku propagandnih i reklamnih poruka. Povratne informacije sa tržište o tome koliko su i kako potrošači zadovoljni proizvodom ili uslugom skoro da se ne prikupljalju i ne obrađuju. Prema američkim izvorima period prodajno komercijalne orijentacije trajao je od 1930-1950.godine, a u drugim delovima sveta ovaj period trajao je nešto duže.

1.1.4. Marketinška – tržišna orijentacija

Kompanije koje ne postoje zbog toga da bi proizvodila, već da bi proizvodom i uslugom rešavala određene probleme pojedinaca ili kompanija, ostvarivale su brži rast. Kratkoročna filozofija *maksimalna zarada maksimalnom prodajom* sve više zamenjuju se poslovnom filozofijom *proizvodi ono što možeš prodati*, odnosno marketingom.

Osnovni ključ za postizanje ciljeva kompanije je uspešno zadovoljenje potreba potrošača. Potrebe potrošača treba najpre identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti. Takođe se moraju iznaći metode koje će obezbediti efikasno korišćenje raspoloživih resursa radi sticanja konkurentnosti na tržištu. Ako kompanija ne iznađe način da privuče i zadrži potrošača, neće još dugo imati profitabilne proizvode. Mora se imati na umu da je zadovoljenje potreba potrošača glavna svrha poslova u kompaniji.

Profit, rast i stabilnost zavise i od menadžerske mogućnosti da orijentiše kompaniju na zadovoljenje potreba potrošača. Menadžerska struktura, kao i svi zaposleni, mora imati na umu da ovakva koncepcija iz osnova menja interni pristup resursima i aktivnostima (proizvodnji, finansijama, istraživanju i razvoju, kadrovima i td.) i okruženju.

Aktivnostima proizvodnje mora da prethodi detaljno razrađen istraživački program kojim rukovodi marketing. Koncepcija marketinga vođena ciljnim kupcima i njihovim potrebama mora biti podržana jakom integracijom i kordinacijom svih aktivnosti koje utiču na proces zadovoljavanja potreba (slika 2.).[5] U marketinškoj praksi potpuna usmerenost na zadovoljenje potreba kupca/potrošača poznata je kao *orijentacija na kupca*.



Slika 2. Komponente orijentacije na kupca
Izvor: V. Filipović, Marketing i tržište, FON – Management, Beograd, 1996, str.102.

Kompanije vođene potrebama kupca/potrošača, znaju da je jedina prava prednost na tržištu imati zadovoljnog kupca ili potrošača. Zadovoljan kupac ili potrošač je dobra reklama za buduće kupce te kompanije. Nasuprot tome, nezadovoljstvo kupaca ili potrošača proizvodima i kvalitetom usluga reflektuje se višestruko. Ne samo da je izgubljen jedan nezadovoljan kupac ili potrošač, već on svoje nezadovoljstvo prenosi na druge sa kojima dolazi u kontakt.

Istraživanja pokazuju da 96% nezadovoljnih kupaca/potrošača, direktno proizvođaču ili distributeru ne saopštava sve utiske. U proseku na jedan prigovor dolazi 26 nezadovoljnih kupaca/potrošača. Za jednog proizvođača ovi rezultati su više nego zabrinjavajući, jer su procene da samo 2 % prigovora odlazi na račun proizvođača, a ostalo na distributere i prodavce. Smatra se da menadžeri potcenjuju cenu slabe usluge, a ona puno košta proizvođača. Zbog toga bi trebalo ohrabriti nezadovoljne kupce/potrošače da stavljaju prigovore. Oni, ne samo da ukazuju na probleme, nego i pružaju mogućnosti kompaniji da ih blagovremeno ispravi. Studije pokazuju da kompanija može da zadrži prosečno 62% nezadovoljnih kupaca/potrošača ako brzo reaguje na njihove žalbe. Šta više, ljudi čiji su prigovori rešeni brzo, sa zadovoljstvom saopštavaju bar petorici drugih vest o dobrom odnosu firme prema kupcima/potrošačima. Na taj način doprinosi se izgradnji imidža kompanije.

---

[5] *Fischer G.: "Betriebliche Marktvirtschaftslehere", Hajidelberg, 1953., str. 56.*

Cilj je da se neposredno čuje šta kupci/potrošači zaista žele i osećaju u odnosu na proizvod/usluge koje kompanija pruža, kao i da se utvrdi njihova reakcija na marketing praksu i kompaniju u celini. Uočene potrebe i želje i zahtevi za određenim marketinškim uslugama ugrađuju se u marketing politiku i strategiju za naredni period. Kompanije sa konceptom orijentacije na kupca, svu svoju pažnju usresređuju na potrebe i želje kupaca/potrošača. Centralno pitanje je prepoznati šta kupci/potrošači žele od proizvoda i usluga, mnogo ranije i pre od konkurencije. Kupci/potrošači žele, na prvom mestu, da zadovolje potrebe, a ne kupuju proizvode. Treba uvek imati na umu da je tržište definisano potrebama, a ne proizvodima.

Marketing koncept nije samo teorija, nego i filozofija poslovanja, koja potvrđuje da su ciljevi kompanije, pre svega, zadovolenje potreba kupaca/potrošača. Na konkurentskom tržištu to znači da će uspešno poslovati one kompanije koje su najbolje razumela potrebe kupaca. Prema marketinškom pristupu, sa orijentacijom na kupca, sa poslovima se počinje tamo gde se kupci, a ne gde su proizvodi. Veoma važno je postaviti dobru organizaciju i motivisati zaposlene radi iznalaženja novih metoda i načina zadovoljavanja promenjivih potreba kupaca/potrošača. Kompanije koje su razvila marketinšku filozofiju, ne samo da imaju dobro organizovanu i kadrovski osposobljenu marketing funkciju, već su i ostale poslovne funkcije – proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, nabavka i kadrovska funkcija, takođe marketinški orijentisane. Primarni cilj svih zaposlenih je zadovoljenje potreba kupaca, zadovoljni kupci se smatraju jedinim izvorom profita, rasta i stabilnosti kompanije. Poslovne funkcije u kompaniji neguju organizacionu kulturu i kulturu marketinga. Pri obavljanju marketinških zadataka, imaju kompleksan pristup i nastoje da se prilagode promenjivim potrebama potrošača i promenljivoj konkurenciji.

U suštini, marketing orijentacija, odnosno, marketing koncept poslovanja razlikuje od ostalih koncepcija, jer:

- zadovoljenje potreba određene grupe potrošača mu je osnovni zadatak,
- zadovoljenje potreba određene grupe potrošača podrazumeva postojanje aktivnog programa istraživanja marketing elemenata (kako bi se upoznale te želje i prohtevi),
- funkcije usmerene ka zadovoljavanju potreba potrošača moraju biti sinhronizovane i stavljene pod integralnu kontrolu marketinga,
- veruje da vršeći funkciju zadovoljavanja potreba potrošača, osvaja njihovu lojalnost i obavlja određenu misiju odnosno zadatak.[6]

Marketinški koncept podrazumeva da je ključ uspešnog i profitabilnog poslovanja identifikovanje potreba i želja potrošača te obezbeđenje proizvoda i usluga kako bi se zadovoljio kupac. Spolja posmatrano, takav koncept ne deluje kao dalekosežna i bitno različita filozofija poslovanja, ali u suštini, marketinški koncept zahteva revoluciju u načinu kako kompanija shvata i sprovodi svoje poslovne aktivnosti u poređenju sa proizvodnom orijentacijom.

---

[6] *Vasiljev S., Marketing, Singidunum, Beograd, 2004.*

Centralno mesto u okviru ove revolucije u poslovnom razmišljanju zauzima naglašavanje potreba i želja kupaca.

Kompanije sve više prihvataju da je u savremenom okruženju ovakav različiti pristup u poslovanju suštinski. Potrošači su obrazovaniji i njihove potrebe su sofisticiranije. S vremenom lični dohodak se neprekidno uvećavao i potrošače danas odlikuju srazmerno neograničena potrošačka moć pri izboru između raznovrsnih proizvoda i usluga. Preveliki broj kompanija je na teži način došao do saznanja da ono što su smatrali superiornim proizvodom, efikasnom proizvodnjom i moćnom promocijom ma koliko bilo vredno hvale nije dovoljno da bi se automatski postigao uspeh. Kako bi se ostvarile šanse za uspeh, potrebe potrošača se moraju postaviti u sam centar planiranja poslovanja.

Da bi jedna kompanija bila tržišno orijentisana, neophodno su mnogobrojne organizacione promene u praktičnom delu i u stavovima. Kako bi imale značaja, neophodno je da marketing kao disciplina doprinosi onome što se može nazvati tehnologijom marketinga.

Ovim se naglašava da je menadžmentu neophodan razvoj čitave serije instrumenata (tehnika ideja) kako bi se primenio marketing koncept.

Problemi zbog radikalnih promena na tržištu promena na tržištu i oštra konkurencija sa kojom se suočavaju menadžeri širom sveta su složeni i u stalnom porastu. Tržišne i industrijske granice je veoma teško odrediti, jer se stalno pojavljuju novi i snažni oblici konkurencije. Zahtevi kupaca za većom vrednošću robe i usluga koje kupuju bez presedana, a kupci su postali još više upoznati sa proizvodima i mnogo pažljiviji pri donošenju odluka o kupovini. Spoljašnji uticaji različitih lobista su se značajno povećali u mnogim zemljama.[7]

Tržišna orijentisanost podrazumeva da kupac predstavlja glavni interes svih delatnosti kompanije.

Poslovanje je tržišno orijentisano kada je kultura poslovanja u potpunosti posvećena stalnom stvaranju veće vrednosti za kupce/potrošače.

Veoma je važno to što dostizanje tržišne orijentisanosti zahteva vrhunske organizacione sposobnosti za razumevanje i zadovoljenje potrošala. Tržišna orijentisanost zahteva etičko ponašanje unutar same kompanije, pri kontaktu sa potrošačima.

Tržišno orijentisana kompanija stalno prikuplja podatke o kupcima/potrošačima, konkurenciji i tržištu, razmatra informacije iz perspektive celokupnog poslovanja, odlučuje kako da pruži i ponudi veću vrednost kupcima. Ove inicijative zahtevaju učešće svih u kompaniji, kao i usmerenost na kupce, poznavanje konkurencije, saradnju i učešće više funkcionalnih timova.

Tržišna orijentisanost kompanija obuhvata nekoliko povezanih aktivnosti:

- Dobijanje informacija. Kompanija je tržišno orijentisana tek onda kada u potpunosti razume tržište i ljude koji odlučuju da li da kupe proizvode ili usluge. Dobijanje takvih uvida zahteva proaktivno skupljanje i analizu podataka.

---

[7] *Cravens W.D., Nigel F.P., Strategic Marketing, McGraw-Hill,2006.*

• Interfunkcionalne procene.

• Zajedničke dijagnoze i aktivnosti – razgovori između osoblja kompanije i analize alternativa koje mogu da zadovolje potrebe kupaca.

Cilj poslovanja u marketing orijentisanoj kompaniji predstavljaju potrebe potrošača i njegovo adekvatno zadovoljavanje, jer je to ključ za postizanje primarnih ciljeva postojanja, poslovanja, i razvoja kompanije. Potrebama potrošača treba, pre svega, identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta, te prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti. Pored toga, moraju se pronaći načini i metode koje će obezbediti efikasno korišćenje raspoloživih resursa radi sticanja konkurentnosti na tržištu. Ako kompanija u svojoj misiji ne pronađe načine da privuče i zadrži kupce i potrošače, neće dugo bitisati. Treba stalno imati na umu da je zadovoljavanje potreba kupaca odnosno potrošača glavni zadatak i svrha svih poslova u kompaniji.

2. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA TRŽIŠNO ORIJENTISANIH KOMPANIJA

2.1. Upravljanje Marketingom

Poslednjih godina pojam upravljanja marketingom poprimio je rastući obim pažnje od strane poslovnih ljudi. Ustvari, kao pojam on nije nov, pošto se već dugo ukazuje na potrebu kompanija da budu tržišno orijentisane. Ono što zavređuje posebnu pažnju, to je njegov uticaj na planiranje i organizovanje marketinških aktivnosti. To je sasvim razumljivo, ima li se u vidu da marketing sadrži aktivnosti koje neposredno deluju na tržište, u stalnom su kontaktu sa okruženjem i treba da anticipiraju promene koje dolaze sa tržišta.

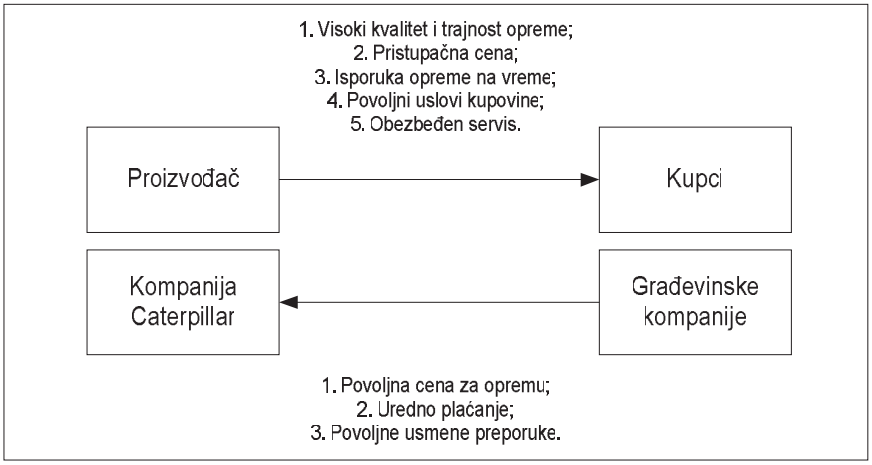
Cilj delovanja marketinških aktivnosti je da se postignu planirani rezultati razmene na ciljnom tržištu u sadašnjem i budućem periodu. Realizacija ovog cilja zahteva preduzimanje odgovarajućih marketinških akcija kojima se izaziva željena razmena ciljne grupe u odnosu prema sistemu ponude.

Marketing služba zainteresovana za realizaciju neke potencijalne transakcije sa ciljnim tržištem analizira šta ciljni kupci žele i očekuju od proizvoda. Na osnovu ove analize sastavlja listu zahteva (lista želja) potencijalnih kupaca. Lista zahteva je polazna pretpostavka pri izradi sistema ponude.

Na primer, kompanija građevinskih mašina *Caterpillar* istraživanjem zahteva i želja ciljnih kupaca (kupce građevinske opreme) formira sledeću listu zahteva koje bi oni mogli postaviti kada kupuju opremu(slika 3).[8]

---

[8] *Kotler F. "Upravljanje marketingom 1", Informator, Zagreb, 1987. str. 11.*



Slika 3. Lista zahteva kupaca za proizvodima građevinske opreme
Izvor: V. Filipović, Marketing i tržište, FON – Management, Beograd, 1996, str.136.

Analizom liste zahteva vidi se da kupci najveći značaj pridaju kvalitetu i trajnosti opreme, zatim ceni, tačnoj isporuci, povoljnim uslovima kupoprodaje i dobrim uslugama. Treba imati u vidu da svi zahtevi nisu podjednako važni i variraju od kupca do kupca (od ciljnog tržišta do ciljnog tržišta). Jedan od zadataka marketinga je da identifikuje važnost pojedinih zahteva kupaca i prema njima oblikuje svoju ponudu.

Pored informacija o zahtevima i željama kupaca za struktuiranje upravljačkih aktivnosti. One se odnose na pitanje: Kako kupci reaguju na različite marketinške podsticaje koji su često sastavni elementi ponude? Ponuda mora da bude tako oblikovana da motiviše kupce da kupe proizvod, ali ona je osnova za struktuiranje upravljačkih aktivnosti marketinga koje treba da obezbede kontinuitet tražnje.

Pri struktuiranju upravljačkih aktivnosti marketinga moraju se imati u vidu ciljevi i zadaci koje kompanija ima u vezi sa pojedinim ciljnim segmentima. Na primeru *Caterpillara* oni su iskazani kroz ostvarivanje povoljne prodajne cene tj. profita, urednog plaćanja i širenja povoljnih informacija o opremi i proizvođaču opreme.

Problemi marketinškog upravljanja su različiti, a uslovljeni su i stepenom uređenosti i organizovanosti sistema. Svaka kompanija egzistira u okruženju. Zadatak menadžmenta je da upravljačkim aktivnostima poslovni proces kompanije prilagodi promenama u okruženju i tržištu ili pak da upravljačkim aktivnostima utiče na promene u okruženju. U odnosu na kompanije to znači usmerenost ka tržištu i razmenu sa njim. Razmena je svrha marketinškog upravljanja. Ovladavanje procesa razmene od marketing menadžera zahteva vrlo mnogo rada, znanja i umeća, pre nego što se pokrenu milionski izvori novčanih sredstava.

Upravljanje marketingom odvija se preduzimanjem različitih upravljačkih aktivnosti, u oblasti: tržišta, istraživanja marketinga, marketing infarmacionog sistema, planiranja marketinga, promotivnih aktivnosti, prodaje, planiranja cena, distribucije, organizovanja i pružanja postprodajnih usluga, kontrole izvršenja postavljenih ciljeva.

Prema M. Milisavljeviću *Upravljanje marketingom* je proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. To je kontiualni proces koji se sastoji od tri faze:

1. **Planiranje** je faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti;

2. **Organizovanje** je faza procesa upravljanja marketing aktivnosti u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing funkcije;

3. **Kontrola** je faza u kojoj se meri ostvarivanje planskih odluka (ciljeva, politika, strategija, programa i planova) i efikasnost kompanije i preduzimaju korektivne akcije u kompaniji i funkcionisanju marketing funkcije kompanije.

U literaturi je dato nekoliko definicija upravljanja marketingom pri čemu se u osnovi vrlo malo razlikuju. Na primer Stanton proces upravljanja marketingom opisuje kao proces planiranja marketing programa, primene marketing planova i ocenjivanje rezultata.[9]

Upravljanje marketingom je analiza, planiranje, primena i kontrola programa namenjenih da stvore, izgrade i zadrže korisne razmene i odnose na ciljnim tržištima radi ostvarivanja ciljeva kompanije.[10]

Mnogi autori smatraju da će kvalitet upravljanja marketingom u budućnosti biti presudan faktor uspešnosti jedne kompanije. Takvo mišljenje posebno zastupa i obrazlaže Mike Wilson u knjizi *The Management of marketing*. Prema njemu naglasak u poslednjoj deceniji bio je na analizi i unapređenju marketing taktika. Danas problem sa kojim se susreće mnoge kompanije je kako da se obezbedi da taktički elementi budu na pravi način integrisani u okviru kohezione strategije u odnosu na odgovarajuće ciljeve kompanije, i kako ta sinteza može biti na najbolji način planirana, organizovana i kontrolisana naročito u svetu koji se brzo menja.[11]

Autor ističe je ranije okruženje bilo mirnije, a da su upravljačke aktivnosti marketinga u takvom okruženju bile usresređene na rentabilnost, dugoročno planiranje, orijentacije na nacionalno tržište uz eventualni izvoz na tradicionalna inostrana tržišta, promene cene jednom godišnje, organizovanje sistema distribucije i slično. Danas intezivne promene u okruženju u svim oblastima privrednog i društvenog života onemogućavaju primenu tradicionalnih metoda upravljanja marketingom bazirane na izvesnosti i centralizaciji. Okolnosti nalažu da se intezivno radi na unapredjenju postojećih i razvoju novih metoda i tehnika upravljanja marketingom sa posebnim naglaskom na kontrolu u cilju stalnog prećenje, analize i prilagođavanja eksternim i internim faktorima poslovanja kompanije.

---

[9] *Kotler F. "Marketing Management", Prentice-Hall, 1972.*
[10] *Milisavljević M. , "Marketing", Savremena administracija, Beograd, 1985. str 14*
[11] *Wilson M ,"The Management of Marketing", Gower Publishing Company, Aldershot, Hants,1985.str.16.*

Jedan od zadataka upravljanja marketingom je da ponašanje potrošača na vreme predvidi, oseti i na njega adekvatnim upravljačkim aktivnostima reaguje. Ponašanje potrošača iskazuje se najčešće nivoom i strukturom tražnje za određenim proizvodima. To je moguće ostvariti primenom efikasnih metoda proučavanja tražnje (kako kvantitativnih tako i kvalitativnih, odnosno psiho-ekonomskih istraživanja).

Upravljanje marketingom sastoji se od aktivnosti usmerenih prema pronalaženju tržišnog optimuma uvažavajući pri tome promene u okruženju. Pod tržišnim optimumom ovde se podrazumeva optimalna sprega interesa potrošača sa interesima proizvođača. Potrošači zahvaljujući razvoju savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija dobro su upućeni u proces kupovine radi podmirenja svojih potreba.

Od upravljanja marketingom očekuje se da ponašanje tražnje na vreme predvidi, oseti i reaguje. Ponašanje tražnje iskazuje se najčešće nivoom i strukturom tražnje za proizvodom. Jedan od zadataka upravljanja marketingom je iznalaženje kompromisa između ponude i tražnje, na način što će se odgovarajućim aktivnostima uticati na nivo, terminiranje i sastav tražnje i pomoći kompaniji da ostvari marketing ciljeve.

Prema F. Kotleru Upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom. Globalno posmatrano marketing funkcija kreira neku ideju i ima zamisao o željenom nivou razmene sa ciljnim tržištem. Međutim, kompanije se u praksi susreću sa različitim situacijama sa različitim situacijama tražnje. Često određeni faktori (ne)ekonomski ograničavaju ili podstiču tražnju za određenim proizvodima ili pak potrošači pod uticajem okruženja različito reaguju na ponudu proizvoda.

U zavisnosti od stanja tražnje potrebno je izgraditi različite upravljačke aktivnosti preduzeća čisto marketinške ili pak u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama putem kojih će se delovati na tražnju, odnosno tržište.

Ponuđač robe je neposredno zainteresovan za obavljanje čina razmene i nastoji da na bazi proučenih potreba i želja oblikuje sistem ponude a u skladu sa tim kombinuje upravljačke aktivnosti marketinga. Cilj je da ponuda bude tako struktuirana da motiviše kupca na kupovinu. Pri oblikovanju sistema ponude, odnosno kombinovanju upravljačkih aktivnosti marketinga koje će doprineti bržoj realizaciji ponude pored standardnih elemenata (potreba, želja, cene, kvaliteta, upotrebe proizvoda) treba imati u vidu i sledeće elemente: pogodnost kupovine i rizik nabavke proizvoda.

Pogodnost kupovine odnosi si se na blizinu nabavke proizvoda i brzinu zadovoljavanja potrebe (dugo čekanje na red može učiniti drugo prodajno mesto pogodnijim za snabdevanje). Imidž proizvoda ili usluge, prodajnog mesta, ljubaznost prodajnog osoblja mogu doprineti većem obimu prometa. Često i cena određuje vrednost koju kupac ili potrošač povezuje sa pogodnošću. Pojava prodavnica koje odobravaju popust pri prodaji, a pri tome ostvaruju veliki promet ukazuju na želju kupca (odnosno spremnost da putuje dalje i duže čeka) da kupuje jeftinije, što marketing mora imati u vidu pri planiranju i primeni upravljačkih aktivnosti marketinga.

2.2. Marketinške aktivnosti kompanija

Marketing se sastoji od aktivnosti pojedinaca i kompanija koje omogućuju, olakšavaju i ubrzavaju razmenu, putem stvaranja proizvoda, određivanja njihovih cena, promocije i distribucije.

Aktivnosti marketinga ne počinju pošto je proizvod proizveden, već mnogo ranije. Marketinško odeljenje kompanije, mora da utvrdi da li negde postoji tržište, njegovu veličinu, segmente, osetljivost, sklonost i kupovne navike. Marketing mora osigurati, sve te informacije odeljenju za istraživanje i razvoj, kako bi ono moglo da planira najbolji mogući proizvod za ciljno tržište. Isto tako, marketing mora odrediti cenu, distribuciju i plan promocije za lansiranje proizvoda. Zatim marketing primenjuje plan, posmatra rezultate i uvodi korektivne aktivnosti, tamo gde se ne ostvaruju tržišni rezultati.

Na taj način, marketing počinje pre nego što proizvod postoji i nastavlja se dugo nakon njegove prodaje, prateći stalno šta se događa na tržištu i neprestalno tražeći puteve za povećanje stepena zadovoljenja potreba kupaca.

Mali broj kompanija u savremenoj privredi obavlja sve aktivnosti marketinga. Neke od aktivnosti obavljaju veletrgovina, maloprodaja, agenti, brokeri, dileri, transportne organizacije, finansijske institucije, osiguravajuće organizacije, agencije za istraživanje tržišta, propagande agencije i sl, a neke obavljaju čak i sami kupci.

Skup aktivnosti marketinga, koje obavlja jedna kompanija čini marketinšku poslovnu funkciju. Ove aktivnosti su obično objedinjene u okviru zasebne organizacione jedinice koja se često naziva sektor, odeljenje ili služba za marketing.

Marketinška poslovna funkcija ima integrativnu ulogu u kompaniji.

Kao poslovna funkcija, marketing koordinirano sa drugim poslovnim funkcijama (proizvodnom, finansijskom, kadrovskom i dr.) povezuje ukupne aktivnosti kompanije sa zahtevima kupaca.

U tom smislu, marketing je most koji povezuje mogućnosti kompanije sa potrebama kupaca. Da bi marketing - kao poslovna funkcija, mogao uspešno da obavi svoju integrativnu ulogu potrebno je:

1. da se aktivnosti koje čine marketing kao poslovnu funkciju budu međusobno koordinirane,
2. da marketing kao poslovna funkcija bude koordiniran sa ostalim poslovnim funkcijama u kompaniji,
3. da marketing kao poslovna funkcija, obezbedi neophodnu koordinaciju sa kompanijama i institucijama sredine (kupcima, dobavljačima, kanalima prodaje, bankama, saobraćajnim organizacijama, osiguravajućim organizacijama, istraživačkim organizacijama i dr.)

Marketing kao poslovna funkcija ima značajnu ulogu u odlučivanju o fundamentalnim pitanjima poslovanja, kao što su:

1. šta treba da čini ponudu kompanije (koji proizvodi i usluge)?
2. kome treba ponuditi proizvode i usluge (izbor ciljnog tržišta)?
3. kada treba ponuditi proizvode i usluge ciljnom tržištu?
4. kako treba da izgleda ponuda (usklađivanje elemeneta ponude i njihovo prilagođavanje potrebama i zahtevima ciljnog tržišta)?
5. pod kojim uslovima ponuditi proizvode i usluge (određivanje cene, određivanje popusta za različite tipove kupaca, određivanje ostalih bitnih uslova prodaje)?

Prema tome, aktivnosti koje čine marketing kao poslovnu funkciju su brojne i raznovrsne.

Nema sumnje da je aktivnost na definisanju potreba i zahteva ciljnog tržišta i analiza postojećih kupaca fundamentalna marketing aktivnost. Može se reći da je analiza potreba i karakteristika potrošača, početna marketing aktivnost, jer predstavlja informacionu osnovu za obavljanje drugih marketing aktivnosti. Istraživanje marketinga i šire, marketing informacioni sistem predstavlja danas neospornu marketing aktivnost.

2.2.1.Proces marketinga

Proces marketinga se sastoji od analize tržišni mogućnosti, razvoja marketinških strategija, planiranja marketinških programa i upravljanja marketinškim naporima.

Tržišna mogućnost ili tržišna prilika se definiše kao područje potrebe i interesovanja kupaca, u okviru kojeg postoji velika verovatnoća da kompanija može delovati profitabilno zadovoljavajući tu potrebu.

Atraktivnost tržišne – marketinške prilike zavisi od broja potencijalnih kupaca, njihove spremnosti da kupuju i td. Tržišna prilika će se ukazati, kada marketar identifikuje dovoljno veliku grupu kupaca, čije potrebe ostaju nezadovoljene.

Genijalna ideja *Ray Kroca* za osnivanje Mekdonaldsa ležala je, u stvari, u tome što je, kako navodi Kotler, primetio da postoji mnogo ljudi kojima je potrebna usluga brze hrane, niski troškovi, ukusna hrana i unapred poznat ukus. Istraživanjem tržišta, se otkrivaju različiti tržišni segmenti, koje čine kupci sa različitim potrebama. Zbog toga možemo reći da efikasan marketing počinje istraživanjem tržišta – analiziranjem tržišnih mogućnosti.

Kad je kompanija, na osnovu informacija do kojih je došlo istraživanjem tržišta, identifikovalo tržišne segmente (njihove karakteristike, njihovu veličinu, potencijal i dr.) mora da odluči koji će segmenti biti njegova tržišna meta. Kompanija treba da cilja one segmente, čije potrebe može superiorno da zadovolji. Racionalan izbor segmenata podrazumeva da kompanija vrednuje svoje mogućnosti u odnosu na zahteve za uspeh u svakom segmentu. Prilikom vrednovanja svojih mogućnosti kompanije treba da se oslanja na marketinški informacioni sistem, kao osnovni izvor marketinških informacija.

Nakon izbora tržišnih segmenata (ciljih kupaca), preduzeće mora – za svaki ciljni segment – da pozicionira svoju ponudu, tako da ciljni kupci mogu da ocene, kako se ponuda razlikuje od konkurentskih ponuda.

Pored ključnih koristi, pojedine kompanije imaju praksu, da prilikom oglašavanja potencijalnim kupcima ističu i druge, dodatne karakteristike svojih proizvoda, zbog kojih treba da kupe njihovu marku. Takozvano puno pozicioniranje marke, koje se naziva *ponuda vrednosti marke*, predstavlja svojevrsni odgovor koji kupac treba da dobije na pitanje: *Zašto treba da kupim baš ovu marku proizvoda?*

Istraživanje tržišta je preko potrebno, ona je potvrda za izbor odgovarajuće strategije (re)pozicioniranja, jer obezbeđuje informacije o tome kako kupac vrši izbor proizvoda, koji želi da kupi, na koji način kupac vidi ponudu kompanije i sl.

Segmentacija tržišta, ciljanje (fokusiranje odnosno izbor ciljnog tržišta) i pozicioniranje, čine suštinu strategije marketinga. U narednoj fazi procesa marketinga koja se naziva fazom taktičkog marketinga, potrebno je strategiju marketinga pretvoriti u marketinške programe. U ovoj fazi marketinga potrebno je, u stvari, razviti marketinški miks, koji će podržavati izabranu strategiju marketinga.

2.2.2. Marketing miks proizvodne kompanije

Marketing miks u proizvodnoj kompaniji sastoji od četiri elementa:

- Proizvoda,
- cene,
- promocije i
- distribucije.

Proizvod je osnovni instrument marketinga. Odluke u vezi sa proizvodom, obuhvataju čitav niz odluka kao što su odluke o:

- Kvalitetu proizvoda,
- imenu marke,
- dizajnu,
- stilu,
- pakovanju proizvoda i dr.

Cena je kritični instrument marketinga. Odluke i aktivnosti u vezi sa cenom, se odnose na određivanje osnovne cene proizvoda, prilagođavanje cene tržišnim okolnostima, povećanje i smanjenje cene i dr.

Promocija obuhvata odluke i aktivnosti koje se odnose na izbor oblika komuniciranja kompanije sa ciljnim tržištem, određivanjem visine ulaganja u pojedine oblike promocije i sl.

Distribucija se uključuje u različite odluke i aktivnosti kompanija koje obezbeđuju da proizvod bude dostupan na pravo mesto i u pravo vreme kupcima/potrošačima.

Koncept marketing miksa, sastavljenog od četiri elementa, tj. od *4P*:

- Product (proizvod),
- Price (cena),
- Promotion (promocija),
- Place (distribucija).

U novije vreme, međutim, pojavio se koncept *4C*:

- Customer value (vrednost za kupca),
- Cost to the Customer (trošak),
- Convenience (pogodnost za kupca),
- Communication (komunikacija između prodavca i kupca).

Koncept *4C* objašnjava kako kupci gledaju na *4P*. Dok marketari vide sebe, kako prodaju neki proizvod, kupci vide sebe kako kupuju vrednost ili rešavaju problem.

Kupci nisu zainteresovani samo za cenu, oni su zainteresovani za ukupne troškove nabavke i korišćenja proizvoda. Kupci žele da im proizvodi budu na raspolaganju što je moguće povoljnije, i konačno, kupci ne žele promociju, oni žele dvosmernu komunikaciju. Marketari bi, kaže Kotler, napravili pravi korak kada bi prvo razmišljali kroz *4C* sa stanovišta kupca, a zatim gradili *4P* na toj platformi.

Pod marketing miksom podrazumeva se odgovarajuća kombinacija instrumenata koji čine ponudu kompanije koja treba da se bazira na informacijama o potrebama i zahtevima ciljanog tržišta. Instrumenti marketing miksa se tretiraju kao strategijske promenljive kojima se manipuliše da bi se ostvarila diferentna prednost na tržištu.

Koncept marketing miksa razvio je početkom šezdesetih godina prošlog veka profesor Džerom Makarti (Jerome McCarthy). Bez obzira na kasnije pokušaje da se koncept 4P proširi, dodavanjem još nekoliko P koji su značajni za međunarodni ili uslužni marketing (*Politics* – politike, *Public opinion* – javno mnjenje, *People* – ljudi, *Process* – proces pružanja usluga, *Physical evidence* – fizička sredina u okviru koje se usluga pruža i td.)

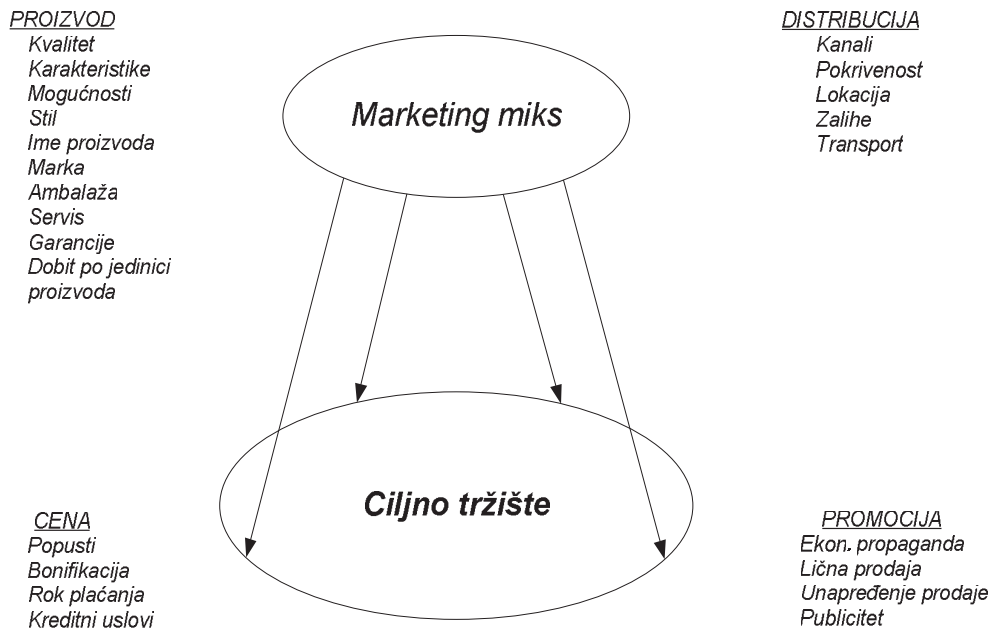
Pri kombinovanju instrumenata mora se voditi računa o sledećim momentima:

- saznanja do kojih se dolazi istraživanjem marketinga važe dotle dok važe društveni i privredni uslovi od kojih su kompanije polazile,

• nije isključeno da različita rešenja dovode do istih rezultata jer se instrumenti do izvesnog stepena supstituišu,

• treba stalno tražiti povoljnije rešenje i proveravati ono što se smatralo optimalnm rešenjem.

Pretpostavke stvaranja optimalne kombinacije marketing miksa su poznavanje troškova i efekata korišćenja pojedinih instrumenata. U osnovi svaki pojedini instrument ili odgovarajuća kombinacija zadovoljavaju ukoliko su troškovi korišćenja niži od efekata koji se ostvaruju prodajom proizvoda na tržištu. Ulaganje kompanija u marketing miks može biti u formi sniženja cena, ako se pretpostavi da je koeficijent cenovne elastičnosti tražnje značajan. Svakako troškovi se manifestuju i ulaganjem u poboljšanje proizvoda, u davanje prodajnih usluga (kredita i sl.), ulaganjem u privrednu propagandu, bonifikacijom kupcima i sl. iako su forme ulaganja različite i brojne, uvek se sve može svesti na isti zajednički imenitelj - troškove poslovanja.



Slika 4. Elementi marketing miksa – „4P"
Izvor: V. Filipović, Marketing i tržište, FON – Management, Beograd, 1996, str.204.

Kompanija može imati na osnovu iskustva ustanovljene standarde za ulaganje u pojedine instrumente marketing miksa. Međutim, saznanje da su troškovi pri korišćenju jednog instrumenta u okviru standarda ne znači često da se on efikasno koristi od strane kompanije. Za svaku količinu realizovanih proizvoda kompanija ima određene troškove. Kompanija nastoji da nađe kombinaciju marketing miksa sa minimalnim troškovima. Sama kombinacija je uslovljena s jedne strane preferencijama kupaca, a sa druge strane mogućnostima kompanije. Retki su slučajevi da je kombinacija marketing miksa i kod dve kompanije iz iste grupacije identična.

Ulaganja u marketing miks su različita kako po apsolutnom iznosu, tako i efikasnosti svakog uloženog dinara. Ne potcenjujući složenost odlučivanja o apsolutnom iznosu ulaganja u marketing miks, složenije je izvršiti raspodelu ulaganja na pojedine instrumente. Sa vremenom se na osnovu reakcija tražnje i konkurencije, kompanija menja kako apsolutni nivo ulaganja u marketing miks, tako i sredstava na pojedine instrumente.

Proizvod. U marketingu se pod proizvodom podrazumeva sve ono što može biti predmet razmene: roba, usluga, ideja. Roba je fizički entitet koji se može dodirnuti (automobil, knjiga, zubna pasta i sl.). Usluga je primenjena aktivnost ljudi ili opreme usmerena na ljude ili predmete da bi se ostvarila kupčeva korist (usluga prevoza avionom, frizerska usluga, bankarska usluga i sl.).

Ideje uključuju koncepte, filozofije i sl. (škole, fakulteti, crkve, političke partije i bračna savetovališta tipični su primeri organizacija koje svoje proizvode nude u formi ideja).

Cena. Jedinična cena predstavlja ono što kompanija dobija za proizvod ili uslugu koju promoviše, ona je ključni element marketing miksa. Svi drugi elementi predstavljaju troškove – na primer, troškovi dizajniranja, oglašavanja i zaposlenih u prodaji, transport i distribucija. Marketari, stoga, treba vrlo jasno postave ciljeve i metode formiranje cena, i faktore koji utiču na određivanje cene, oni takođe moraju da uzmu u obzir neophodnost davanja popusta i olakšica u nekim transakcijama.[12]

Promocija. Odluke treba donositi uzimajući u obzir promotivni miks: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnos s javnošću, direktni marketing i internet marketing.

Distribucija. Aspekti distribucije tiču se onih odlika koje se odnose na distribucione kanale koji će biti korišćeni i njihov menadžment, lokacija prodajnih objekata, metod transporta, i nivo zaliha koji treba održavati. Cilj je da se omogući da proizvodi i usluge budu dostupni u odgovarajućoj meri, u pravo vreme i na pravom mestu. Distribucioni kanali sastoje se od organizacija kao što su maloprodavci ili veleprodavci preko kojih roba pronlazi svoj put do kupca.

---

[12] *Hart S., Marfi Dž., Robna marka, Clio, Beograd, 2003., str.12*

3. ORGANIZACIONO I STRATEŠKO PRILAGOĐAVANJE KOMPANIJE PERCIPIRANIM PROMENAMA U OKRUŽENJU

3.1.Analiza okruženja kompanije

Kompanija je sa eksternim okruženjem povezana kompleksnom mrežom informacionih, materijalno - energetskih i novčanih transakcija i procesa. Okruženje čine svi učesnici i snage privrednog i društvenog života koji direktno ili indirektno utiču na poslovnu sposobnost kompanije i efikasno opsluživanje ciljnog tržišta. Interaktivni karakter odnosa sa okruženjem ispoljava se, s jedne strane, na taj način što na poslovanje kompanija utiču razni spoljni činioci, a sa druge strane, na okruženje se u procesu poslovanja može i mora delovati određenim akcijama i merama. Svrha sistemske analize interakcije kompanije i okruženja je utvrđivanje inteziteta dejstva uticajnih činilaca na poslovanje i ponašanje kompanije.

Analiza sistema interakcije kompanije i okruženja svodi se na posmatranje ponašanja svakog činioca koji primenom određenih aktivnosti uzrokuje transformaciju i zbivanja na tržištu. Pored toga, određenu pažnju trebalo bi posvetiti i onim subjektima koji posredno ili neposredno učestvuju u promenama. To mogu biti: ponuđači usluga javnog kataktera, kreatori javnog mnenja, društveno - političke organizacije, organizacije za zaštitu životne sredine, organizacije za zaštitu prava potrošača, itd. Učestvovanje pojedinih institucija, putem različitih mera i regulativa, takođe su predmet proučavanja sistemske analize interakcije kompanije i okruženja.

Sa aspekta inteziteta veza između kompanije i okruženja razlikuju se:

a) **Primarne veze** koje kompanija sa okruženjem ostvaruje direktnim kontaktom sa poslovnim klijentima na tržištu (mikrookruženje). Čine ih kupci, dobavljači, posrednici, distributeri, zastupnici, agencije za usluge, finansijski posrednici i šira javnost;

b) **Sekundarne veze** ostvaruju se sa: bankama, različitih agencijama (na primer, specijalizovane agencije za marketing istraživanja, ekonomsku propagandu i dr. – tzv. marketinška infrastruktura), osiguravajućim organizacijama, transportnim organizacijama, informaciono – komunikacionim sistemima (PTT sistem), elektronskim mrežama za razmenu informacija, i td;

c) **Tercijalne veze** ostvaruju se sa subjektima koji nisu tržišni partneri, niti pak vrše funkcije koje imaju direktnog uticajana odvijanje poslovnog procesa, ali putem komunikacionih veza i odnosa sa javnošću (informativne i novinske kuće), utiču na proces realizacije poslovne aktivnosti i stvaranje imidža kompanije.

Analiza tržišnih struktura i elemenata subokoline pruža više koristi i to: bolju saradnju i koordinaciju sa poslovnim partnerima, jasnije ciljeve poslovanja, brzu kontrolu i preduzimanje mera koje pouzdano vode poboljšanju prodaje i profita. Na ovaj način, stvara se informaciona osnova za sagledavanje ključnih odnosa između pojedinih učesnika na tržištu, kao i odnosa kompanije i okruženja. To je polazna osnova za određivanje potencijala tržišta, raspoloživog tržišta i opsluživanog tržišta. Posebno je značajna zbog orijentacije na nova tržišta, nove proizvode i tehnologiju. Kompanije koja u svojim marketinškim istraživanjima imaju analizu interakcije kompanija i okruženja, zauzimaju visoke konkurentske pozicije sa najvećim udelom na tržištu. Ona su ovladala umećem ekspanzije na ukupno tržište i razvile strategiju širenja tržišta.

Analiza strukturnih veza između kompanija i tržišnog okruženja ima za svrhu blagovremena identifikacija niza ograničenja i opasnosti koje kompanija mora da rešava pre nego što se stvarno ispolje. Na primer, uticaj subokoline na kupovnu mogućnost kupaca ili stvaranje novih strategijskih saveza na globalnom nivou, stvara veći broj problema koje tržišno orijentisana kompanija mora da rešava. Konkretno, problemi se vezuju za oblikovanje sistema ponude, komunikaciju sa javnošću, prilagođavanje organizacione strukture i strategije promenama u okruženju, i td.

3.1.1. Makrookruženje kompanije

Makrookruženje kompanije čine društvene snage koje utiču na poslovanje i ponašanje svih učesnika u procesu reprodukcije. To su:

- demografske,
- privredne,
- tehničko – tehnološke,
- političko – pravne,
- prirodne i
- kulturne.[13]

Demografsko okruženje spada u grupu faktora kojima marketing mora da posveti posebnu pažnju. Ono je determinanta budućeg razvoja tržišta i određuje budući razvoj primarne tražnje. Informacije koje marketing prikuplja, analizira i na osnovu toga formira bazu podataka, odnose se na: broj stanovnika na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou (geografska lociranost), gustinu naseljenosti, trend kretanja, starosnu strukturu, osnovne socio – demografkse karakteristike domaćinstava, stopu nataliteta, odnos prema inovacijama, slobodno vreme, veličinu prihoda (prihod je osnovno merilo kupovne moći, posebno se istražuje i analizira veličina diskrecionog prihoda), etničku i versku strukturu stanovništva, i td.[14]

---

[13] *Kotler F.:"Upravljanje marketingom",Informator, Zagreb, 1994., str.168.*
[14] *Senečić J.;"Marketing planiranje i strategija", Informator, Zagreb, 1974., str.14.*

Svi navedeni faktori nemaju istu važnost. Istraživanjem i analizom treba utvrditi sledeća njihova obeležja:

- značaj,
- promenljivost,
- međuzavisnost i
- merljivost.

Informacije o stopi rasta stanovništva bitne su za poslovanje jedne kompanije. Indirektno, to znači rast ljudskih potreba, odnosno tržišta. Da bi informacija bila pouzdana treba je dopuniti informacijama o: kupovnoj moći, nivou obrazovanja, verskoj pripadnosti, fluktuaciji stanovništva, i td. Marketing istraživači ovu vrstu informacija koriste za geodemografsku segmentaciju tržišta.

Geodemografija se bazira na dva jedinstvena principa. Prvi je da će ljudi koji žive u istim područjima, verovatno biti sličniji po karakteristikama nego dvoje ljudi koji su izabrani slučajno. Drugi princip je da se područja (susedstva) mogu klasifikovati s obzirom na karakteristike populacije koja u njima živi i da dva susedstva mogu biti svrstana u istu kategoriju, tj. mogu sadržati slične tipove ljudi, čak i ako su razdvojeni. Sistem geodemoloških istraživanja (SGI) sadži sakupljene geodemografske informacije o domaćinstvima smeštenih unutar geografskih jedinica, kao što su: popisne blok grupe, kako bi se znanje o tim domaćinstvima prenelo rukovodiocima korporacija odgovornim za razvijanje marketing strategije. Geografske jedinice sistema formirane su tako da su one sa sličnim demografskim profilima okupljene u jedinstvene grupe nazvane klaster (grupa) geodemografskih tržišta. Informacije dobijene sistemom geodemografskih istraživanja koriste se u direktnom marketingu za analizu tržišta prodaje na malo, analizu medija, profiliranje životnih stilova, i td. Menadžeri marketinga ih strategijski koriste da bi locirali tržišta prodaje na malo, pozicionirali proizvod, profilirali trgovačka područja, izvršili analizu potencijala tržišta i planiranje plasmana na tržište.

Praćenjem i analizom demografskih faktora uočen je niz promena. One su vezane za smanjenje broja članova porodice, sve veću pojavu samačkih domaćinstava, globalno starenje porodice, sve veću pojavu samačkih domaćinstava, globalno starenje stanovništva, i td. To direktno dovodi do transformacije masovnog tržišta ka više pojedinačnih sa posebnim obeležjima, kao što su: stil i način života, obrazovanje, profesionalna pripadnost, etnička osnova, i td. Obeležja i karakteristike pojedinačnih tržišta dovoljni su kriterijumi za formiranje ciljnih grupa (segmenata) za koje treba posebno kreirati marketing program, program komunikacije, postprodajne usluge i td.

Privredno okruženje karakterišu: (a) promene realnog dohotka, (b) inflatorna kretanja, (c) štednja i kreditna sposobnost stanovništva i (d) modeli potrošnje.

a) Primetno je da poslednjih godina prosečni (nacionalni) dohodak po glavi stanovnika raste, a da realni dohodak po stanovniku stagnira, odnosno opada. Posledica toga je sve češće prisustvo inflacije, povećanje stope nezaposlenosti, poreskih opterećenja, odnosno višegodišnja recesija. Sve to uticalo je na smanjenje raspoloživih ličnih zarada koje ostaju ljudima po podmirenju osnovnih životnih potreba. Zarada utiče na formiranje potrošačkih navika onim svojim delom koji je *stabilan*. Taj stabilan deo zarade koji se redovno namenjuje potrošnji od strane potrošača jeste osnova ma kojoj se bazira promet na tržištu. Varijacije oko ovog dela zarade naviše ili naniže uslovljavaju povećani, odnosno smanjeni obim kupovine. Smanjenje realne zarade direktno ima odraza na potrošnju niza proizvoda, pre svega robe široke potrošnje, od aparata za domaćinstvo, preko automobila, do korišćenja godišnjeg odmora (jer sloboda kupovanja, pa i sloboda odlučivanja za kupovinu, zavise od onog dela zarade koji ostaje kada se podmire najelementarnije potrebe za život jedinke ili porodice u određenom okruženju, a prema kulturi i standardu bilo pojedinca, bilo potrošača kao skupine, vezane za određenu etničku zajednicu). Pri analizi ovog faktora, treba uzeti u obzir broj porodica sa dva ili više zaposlena, način raspodele zarade, mogućnost kupovanja na kredit i slično.

b) Prisutstvo inflacije deformiše tržišna kretanja. Rast cena dovodi do opadanja kupovne moći, smanjenja i prestruktuiranja potrošnje. Kupci kupuju jeftinije proizvode, skloni su pravljenju zaliha, odlažu skupe nabavke, više angažuju lični rad nego što koriste usluge servisnih organizacija, menjaju prioritet zadovoljavanja potreba i td.

c) Mogućnost štednje i visina uštеđevine utiču na kupovnu sposobnost stanovništva. Uštеđevine su posebno bitne kod nabavke skupih potrošnih dobara. Ukoliko su mogućnosti za štednju povoljne, a stanovništvo relativno kupovno sposobno, to su i veće pretpostavke da će se više tražiti trajna potrošna dobra. Kupovnu mogućnost kupci mogu povećati korišćenjem potrošačkih kredita. Oni omogućavaju ljudima da kupuju više no što im dozvoljavaju tekući prihodi i uštеđevine. Takva mogućnost direktno se reflektuje na porast potrošnje, veću zaposlenost i proizvodnju, a marketingu stvara uslove za sigurnije planiranje plasmana proizvoda i proizvodnje.

d) Izdaci za nabavku i potrošnju pojedinih dobara i usluga menjaju se iz godine u godinu. Istraživanja su pokazala da, u proseku, hrana, stanovanje i druge osnovne potrebe odnose dve trećine prihoda. Ipak, poslednjih godina menja se odnos izdvajanja za pojedine kategorije materijalnih dobara. Izdvajanje za hranu, odevanje i drugi lični izdaci pokazuju pad, dok izdvajanja za stanovanje, medicinske usluge, školovanje i izdaci rekreaciju rastu. Promene u strukturi izdvajanja sredstava važan su pokazatelj za obim potrošnje pojedinih proizvoda. Marketing služba mora da raspolaže ovim informacijama kako bi planirala asortiman ponude proizvoda i usluga sa tražnjom.

Tehničko – tehnološko okruženje od presudnog je značaja za modernizaciju organizacije i povećanje efikasnosti proizvodnje i produktivnosti rada. Istraživanje tehnoloških faktora i baza podataka formirana praćenjem tehnoloških promena, predstavljaju osnovu za donošenje strategijskih odluka i planova preduzeća, pomoću kojih se ono prilagođava promenama koje se očekuju u budućnosti. Baza podataka o tehnološkim istraživanjima je osnova za definisanje politike proizvoda i asortimana, inovaciju i modifikaciju proizvoda, pronalaženje novih područja primene postojećih proizvoda, eliminaciju zastarelih rešenja, formulisanje strategija diferencijacije i deverzifikacije, supstituciju materijala, razvoj dizajna proizvoda i ambalaže, razvoj novih oblika komunikacije i promocije, i td. Informacije koje se prikupljaju istraživanjem tehnoloških faktora odnose se na: praktičnu primenu tehnologije i njena dostignuća, nova bazična istraživanja, nova otkrića, nove mogućnosti primene otkrića, patente, nove velike inovacije, nove manje inovacije, nove materijale, nove proizvode, područja njihovog korišćenja, otvaranje novih tržišta i novih potreba, i td. Sve ove potrebe utiču na oblik potrošnje i marketing sisteme. Marketing mora da prati tehnološke promene i procenjuje na koji način one mogu da služe ljudskim potrebama. Radi pravilne procene vrednosti informacija i njihovog značaja za kompaniju, marketing treba da sarađuje sa istraživanjem i razvojem.

Političko – pravno okruženja, posmatrano sa aspekta marketing istraživanja, čine: zakoni, mere, propisi i uredbe koje donosi državna administracija, a imaju odraza na poslovanje privrednih subjekata. Država donosi zakone kojima sprečava pojavu nelojalne konkurencije, monopolskog položaja na tržištu, zatim propise za zaštitu potrošača u pogledu kvaliteta proizvoda, pakovanja, načina održavanja, transporta, unapređenja prodaje, ekonomske propagande i td. Država, takođe, donosi propise radi zaštite širih društvenih interesa, u oblasti ekologije, bezbednosti građana, opšte državne bezbednosti i td. Za sprovođenje zakonskih propisa i mera, vlada osniva agencije, radne grupe, odbore i komisije.

Izvršni direktori marketinga moraju dobro da poznaju sve zakone koji na bilo koji način utiču na poslovanje kompanije. Mnoge kompanije u izgradnju svog marketing informacionog sistema, organizuju prikupljanje informacija zbog: praćenja poslovnog i opšteg zakonodavstva u sopstvenom okruženju, praćenja zakonodavstva zemalja sa kojima imaju ili će imati poslove, praćenja inostrane konkurencije, međunarodnih asocijacija, saveza i partnerstava i td.

Prirodno okruženje karakterišu sledeći trendovi: moguća nestašica nekih sirovina, porast troškova energije, povećani nivo zagađenosti, sve veća intervencija države na području upravljanja prirodnim izvorima.[15]

a) Izvori sirovina i materijala posmatraju se kao neograničeni (vazduh), ograničeni obnovljivi (šume, hrana) i ograničeni neobnovljivi (nafta, ugalj, cink). U odnosu na njihovo korišćenje ima različitih reakcija i prigovora koje marketing grupe za zaštitu čovekove okoline sve više ukazuju na opasnost uništavanja slojeva ozona upotrebom pojedinih proizvoda. Prema ograničenim obnovljivim izvorima proizvođači se moraju posebno pažljivo odnositi.

---

[15]*Kotler F.:"Upravljanje marketingom",Informator, Zagreb, 1994., str.176.*

Kompanije za eksploataciju šume obavezna su da pošumljavaju šumske terene, štite zemljišta od erozije, obradivo zemljište za proizvodnju hrane štite od zagađenja i otrova i slično. Ograničeni neobnovljivi izvori već danas postaju ozbiljan problem. Ako se nastavi njihova eksploatacija dosadašnjim tempom, neka predviđanja govore da bi već 2050. godine njihovi bili potpuno iscrpljeni. Promene u prirodnim resursima za marketing otvaraju mnoga pitanja. Marketing mora da se usresredi na adaptaciju: proizvodima koji ne oštećuju ozonski omotač, racionalnom i razumnom korišćenju prirodnih resursa, kontroli troškova koji nastaju u vezi s tim, boljoj saradnji sa istraživačko – razvojnim centrima, pokretima za zaštitu životne sredine, vladama i državnoj administraciji.

b) Porast troškova energije danas, a i u budućnosti , jedan je od problema sa kojim se marketing sve više suočava. Cena električne energije, nafte i uglja zauzima visoko mesto u strukturi cene koštanja. Marketing koji brine o pozicioniranosti proizvoda, kompanije i konkurentskoj sposobnosti, problemu energije mora da posveti posebnu pažnju, i u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama traži alternativna rešenja.

c) Povećanje nivoa zagađenosti od strane pojedinih industrija (hemijski, nuklearni i biološki otpad, nerazgrađena plastika i drugi materijali za ambalažu), otvara nova pitanja koja treba rešavati. Na jednoj strani, treba upozoriti kompanije na opasnost koja im preti ako nastave sa dosadašnjim načinom rada, a sa druge strane, treba raditi na otvaranju mesta za reciklažu, pronalaženje alternativne ambalaže koja neće štetiti okolini i slično.

d) Sveća veća intervencija države na području gazdovanja i upravljanja prirodnim resursima (gazdovanje i upravljanje šumskim resursima, vodama), od marketinga traži razvijanje posebnih strategija poslovnih odnosa, komunikacije i kontakte sa organizacijama koje upravljaju ovim resursima.

Kulturno okruženje. Društvo u kome ljudi žive, oblikuje njihova osnovna uverenja, vrednosti, pogled na svet, njohov odnos prema sebi samima i prema drugima i slično. Imajući u vidu da je suština marketinga zadovoljavanje potreba ljudi koje odlikuju napred navedene osobine, marketing istraživači bi trebalo da se ozbiljno bave proučavanjem društveno – kulturnih faktora. Predmet istraživanja su: suštinska uverenja i vrednosti koje ljudi neguju, subkulturne vrednosti grupe ljudi (sklonosti, uverenja, ponašanje), koje su proizvod njihovih zajedničkih životnih iskustava. Subkulturne grupe ljudi, s obzirom na njihove karakteristike i veličinu, mogu biti interesantne za marketing, kao posebna ciljna tržišta.

Osnovne kulturne vrednosti, i ako postojane, ipak se vremenom menjaju. Na primer, pojava Beatles-a, hipika, časopisa za mušku populaciju i sličnih sadržaja, 60 – tih godina uveliko su uticale na stil frizure, odevanja i životne ciljeve mladih ljudi. Marketing bi trebalo da prati i istražuje trendove kulturnih promena, radi blagovremenog identifikovanja marketing - mogućnosti ili ograničenja na prodaju i profit.

Da su istraživanja u oblasti kulture aktuelna govori sledeći primer. U američkoj javnosti postoji više agencija za predviđanje *kulture i budućnosti*. Jedna od najpoznatijih je Yankelovich Monitor, koja svake godine intervjuiše 2.500 ljudi i ispituje 35 društvenih trendova, kao, na primer, nedebljanje, misticizam, živeti za danas, čulnost i sl. Agencije daju prikaz onih koji imaju određeno gledište, kao i onih koji su suprotnog uverenja. Na primer, primetno je povećanje onih ljudi koji cene psihičku sposobnost i blagostanje, i to u grupi ispod trideset godina, grupi mladih žena i gornjem društvenom sloju. To je dovoljan pokazatelj marketingu za definisanje određenih marketing aktivnosti i strategija, kod kompanija koja za predmet ponude imaju prehrambene proizvode, opreme za domaćinstvo, centre za rekreaciju, turističke usluge, automobile, avio – usluge i td.[16]

3.1.2. Mikrookruženje kompanije

Potreba strateškog prilagođavanja kompanije okruženju nalaže analizu tržišnih struktura. Konkretne tržišne strukture izazivaju određene organizacione metamorfoze poslovnih sistema, veći ili manji stepen povezivanja, centralizaciju i decentralizaciju. Posebno je značajno posmatrati različite tržišne strukture sa aspekta visokog stepena ekonomije, stvaranje globalne konkurencije i razvijanja globalne strategije.

Kao rezultat ovih promena javljaju se nove tržišne strukture. Na primer, 80 – tih godina pod uticajem globalne konkurencije stvarale su se nove forme poslovnih organizacija sa fleksibilnijim organizacionim oblicima. Trend novih oblika organizacije doveo je do pojave novih tržišnih struktura, tzv. tržišnih lidera sa globalnom poslovnom orijentacijom. Konkretno, stvarana su partnerstva između kompanija, partnerstva unutar korporacije, timski rad među članovima tima iz dve ili više kompanije.

Ovakve forme organizacije ne tržištu sreću se pod različitim imenima, kao što su: mreže, partnerstva, alijanse – savezi sve do listova deteline. Njihove zajedničke karakteristike su: fleksibilnost, specijalizacija uz naglasak na menadžmentu odnosa i pregovaranje kao glavna osnova za vođenje poslova i određivanje cena. Pojava novih organizacionih oblika, a preko njih i stvaranje novih tržišnih struktura, jedna je od mogućnosti da se brzo i fleksibilno reaguje na ubrzane promene u: tehnologiji, konkurentnosti i preferenciji kupaca.[17]

Analiza konkretnih tržišnih struktura odnosi se na: kupce, dobavljače, posrednika, organizacije za fizičku distribuciju, agencije za marketing usluge finansijske institucije, konkurente i širu javnost.

Kupci. Kompanija ostvaruje direktne tržišne veze sa kupcima na izabranom ciljnom tržištu. To može biti jedno ili više ciljnih tržišta, od lokalnih, regionalnih i nacionalnih do međunarodnih tržišta. Zadatak marketinga je da permanentno prati i analizira odnose koje ima sa kupcima na izabranom ciljnom tržištu, od čisto kupoprodajnih do odnosa koji služe kao osnova za formulisanje strategije za dobijanje i održavanje *velikih* poslova i *plodonosne* saradnje.

---

[16]*Kotler F.:"Upravljanje marketingom",Informator, Zagreb, 1994., str.186.*
[17]*Kotler F.:"Upravljanje marketingom",Informator, Zagreb, 1994., str.12.*

Dobavljači su poslovni subjekti kod kojih se kompanija ili konkurencija snabdevaju potrebnim sredstvima radi obavljanja svoje delatnosti. Nabavna služba, koja ima za zadatak da kontinuirano snabdeva ciklus reprodukcije potrebnim sredstvima za proizvodnju, trebala bi da održava dobre odnose sa dobavljačima i da te odnose stalno unapređuje. Održavanje veza omogućava dobru tržišnu informisanost o: snabdevenosti tržišta, pronalaženju novih ideja za nabavku sredstava za proizvodnju, smanjenju troškova nabavke i td. Bilo kakve promene na tržištu nabavke (u okruženju dobavljača), kao što su promene: cene, roka isporuke, kvaliteta, uslova plaćanja, načina transporta, servisnih usluga i slično, imaju direktnog uticaja na kvalitet poslovanja kompanije. Direktori marketinga, zainteresovani za uredno snabdevanje kompanija, brižljivo prate i proučavaju sve trendove ključnih resursa. U interesu kontinuiranog snabdevanja kompanija, razvijaju dugoročnu strategiju dobrih poslovnih odnosa sa ključnim dobavljačima. Kompanija na tržištu se pojavljuju i kao kupci raznih usluga. To su usluge u oblasti ekonomske propagande, istraživanje marketinga, edukacije zaposlenih i drugi oblici konsaltinga. Pre nego što se izvrši izbor ponuđača usluga, izvršni direktor marketinga uspostavlja komunikaciono – informacione veze u nameri da među raspoloživim ponudama izabere najbolju.

Posrednici. Kompanija u okruženju ostvaruje direktne veze sa različitim posrednicima. Oni se pojavljuju u prodaji (prodajni kanali i zastupnici), promociji, distribuciji i servisiranju proizvoda. Izbor posrednika proizvoda je vrlo kompleksan zadatak. Proizvođača treba da interesuju svi detalji vezani za pojedine posrednike, kao što su: odnosi između trgovine na malo i trgovine na veliko, odnosi posrednika i konkurenata, odnosi posrednika i krajnjeg korisnika, odnosi posrednika i mas medija, odnosi posrednika i javnosti, finansijska situacija, poslovna i marketing snaga, poslovna etika i td. Izbor posrednika mora biti detaljno sproveden, jer jednom doneta odluka, po svojoj prirodi je takva da mora biti dugoročnog karaktera. Promena posrednika nije ni brz ni lak postupak. Svaka promena odražava se na poslovanje kompanije, jer zahteva i adekvatne organizacione promene. Pri izboru prodajnih kanala, polazi se od ciljeva koje treba ostvariti preko pojedinih kanala, kao i eventualnih prepreka na koje se može naići prilikom realizacije ciljeva. Takođe, treba imati u vidu mogućnosti koje pružaju pojedini kanali prodaje (skladištenje proizvoda tamo gde su locirani kupci, približavanje proizvoda kupcu u prostoru, vremenu i količini koju želi, umanjenje troškova prodaje, poboljšanja imidža, poboljšanja lokacije mesta prodaje i td.).

Organizacije za fizičku distribuciju. U obavljanju poslovnog procesa, kompanije često koriste usluge fizičke distribucije. Specijalizovane organizacije pružaju usluge skladištenjem i transportom robe. To su železnica, špediterske organizacije, avioprevoznici, rečni i pomorski transport i dr.

Agencije za marketing usluge su specijalizovane organizacije za marketing istraživanja, ekonomsku propagandu, konsalting, edukaciju i sl. Promena opštih, društvenih i privrednih uslova, kao i promena okruženja specifičnog za preduzeće, prisiljava preduzeća na stalno postavljanje pitanja: šta treba učiniti radi prilagođavanja mastalim ili očekivanim promenama. Obrada tržišta jedan je od načina kojim treba sagledati sadašnje i očekivane buduće uslove u okviru i aktivnog oblikovanja tržišta.

Primena i korišćenje ovih usluga obezbeđuje se na dva načina: organizacijom sopstvenih službi ili korišćenjem usluga drugih ponuđača. Velike kompanije sa globalnom poslovnom orijentacijom izgrađuju sopstvene službe za istraživanje marketinga i agencije za promociju i komunikaciju. Međutim, većina kompanija oslanja se na angažovanje i korišćenje usluga spoljnih agencija. S obzirom da se radi o visoko kreativnim poslovima, izbor agencije trebalo bi podvrgnuti određenim standardima i kriterijumima. Kreativnost, kvalitet, cena, imidž i poslovnost, samo su neki od kriterijuma koje treba imati u vidu ponuđača usluga.

Finansijke institucije su: banke, službe platnog prometa, osiguravajuće organizacije i dr. One pružaju finansijske usluge i direktno utiču na poslovne transakcije kompanije. Značajno prisustvo ovih usluga u poslovnom procesu svake kompanije traži čvrste veze i saradnju sa finansijskim institucijama.

Konkurencija. U zadovoljavanju potreba ciljnog tržišta, kompanija se suočava sa konkurencijom. Kao i kupce, konkurencije treba identifikovati, pratiti i proučavati da bi se osigurao povoljni položaj na tržištu.

Šira javnost obuhvata ostale tržišne subjekte, koji nisu obuhvaćeni prethodnim tržišnim strukturama, a koji u većoj ili manjoj meri imaju interesovanje za poslovanje konkretne kompanije. Interesovanje može biti dobronamerno i može da pomogne izvršenje nekih ciljeva kompanije, ali može biti i negativno, čak neprijateljsko. Neprijateljstvo predstavlja stvarnu pretnju po ugled, reputaciju i uspešan rad kompanije, na svim nivoima. Da bi kompanija opstala, mora da uspostavlja svrsishodne odnose sa svojom okolinom. Mnoge kompanije osnivaju odeljenje za odnose s javnošću, shvatajući neophodnost komuniciranja sa različitim segmentima izvan ili unutar kompanije. Cilj je unapređenje komunikacije sa odgovarajućim ciljnim grupama i javnošću uopšte, upoznavanjem tržišta sa: razvojem proizvoda, uvođenjem novih tehnologija, novim metodama prodaje, uslugama koje se obezbeđuju aktivnostima kompanije u oblasti zaštite životne sredine, učešćem u raznim humanitarnim akcijama, i td.

Širu javnost sa kojom kompanija dolazi u kontakt moguće je svrstati u sledeće grupe:

- *Finansijska javnost*, koja ima bitnog uticaja kod obezbeđenja finansijske podrške. Sa organizacijama koje pripadaju ovoj grupi održavaju se dobri odnosi sa namerom da se pridobije njihova naklonost i poverenje;

- *Mediji* su druga ciljna grupa sa kojom se posebno planiraju odnosi. To su radio i televizijske stanice, novine, časopisi i razne agencije za obaveštavanje;

- *Država* kao javnost je sledeća ciljna grupa. Komunikacija se uspostavlja sa različitim institucijama, vladom, agencijama, vladinim delegacijama, resornim ministarstvima i lokalnim vlastima;

- *Građani* čine posebnu ciljnu grupu okupljenu u posebna društva i asocijacije, kao što su: pokret potrošača, društvo za borbu protiv pušenja, pokret za zaštitu čovekove okoline, i td. Njihove delovanje može biti vrlo jako i uticajno na vladine organizacije koje donose različite zakone.

Poslednjih godina mnoge kompanije i institucije suočene su sa jakim uticajem pokreta zelenih i pokreta potrošača. Snažan porast privredne aktivnosti i savremeni način življenja doveo je do promene shvatanja javnosti (potrošača) o međuzavisnosti privrede i čovekove okoline. Usled toga, u svest građanina – potrošača i kompanija sve snažnije prodire saznanje o uticaju pojedinih proizvoda procesa na okolinu. Danas se sve više razmišlja o životnoj sredini i zdravlju ljudi i korišćenje proizvoda posmatra se u tom kontekstu. U mnogim sredinama i privrednom okruženju sve više se govori o ekološkom konceptu i njegovom uticaju na strategiju razvoja. Pored toga, građani – potrošači u cilju zaštite sopstvenih interesa stvaranju neslužbene organizacije potrošača, tzv. pokret potrošača. Pokret potrošača danas ima međunarodni karakter, koji snažno deluje u državama Evropske Unije, skandinavskim zemljama i drugim razvijenim zemljama.

3.2. Relacije između kompanije i tržišnog okruženja

Svaka kompanija je na specifičan način uklopljena u privredu i to posredstvom tržišta. Tržište je mesto gde se vrednuju rezultati rada kompanije. Jedna od karakteristika tržišnog načina privređivanja je decentralizacija i demokratizacija donošenja poslovnih odluka. To znači da svi poslovi vezani za proizvodnju i potrošnju (obim proizvodnje, vrstu proizvodnje, asortiman proizvoda, cene, način distribucije i promocije), u kompetenciji kompanije.

Druga bitna karakteristika, kao odraz slobode subjekata na tržištu, je postojanje konkurencije. Konkurencija kao pojam, uglavnom se vezuje za ponuđače roba na tržištu, koja kao takva treba da ima pozitivan uticaj na njihovo celokupno ponašanje. Naime, ona treba da ima stimulativni karakter na proizvođače, da se međusobno takmiče, ko će bolje, kvalitetnije i pod što povoljnijim uslovima ponuditi tržištu više robe. Samim tim, potrošačima se pruža mogućnost bogatijeg izbora i slobodnog odlučivanja šta će, koliko i od koga kupiti, što povratno deluje na ponašanje ponuđača.

Proizvođači jedino putem tržišta (ne) uspešno realizuju svoju proizvodnju i time stvaraju uslove za novu i veću proizvodnju. Kako se danas uglavnom proizvodi za nepoznatog kupca, to je i proizvodnja sve izloženija riziku. Stalno je prisutan rizik da proizvod ili usluga ne budu prihvaćeni od strane potrošača ili prevaziđeni, ako konkurencija ponudi bolji, kvalitetniji i funkcionalniji proizvod. Proizvedena roba tek na tržištu dobija vrednost i tržište je to koje treba da potvrdi da li će roba imati kupce, koliko će se prodavati, po kojoj ceni i pod kojim uslovima. To znači da je kompanija prisiljena da razvija proizvode i usluge koji su privlačniji potrošačima od konkurencijskih. Prihvatanjem ponuđenih proizvoda tržište priznaje proizvođaču uloženi rad. Ukoliko je proizvođač loše procenio absorpcionu moć, zahteva i potrebe potrošača ili je tržište potpuno zanemario, neće naći mesta za svoje proizvode, a samim tim neće doći ni do potrebnih sredstava za dalju reprodukciju, čime će njegov dalji opstanak biti doveden u pitanje.

Pored borbe za očuvanje dostignutih pozicija, kompanije moraju stalno razmišljati o osvajanju novih tržišta, novih kupaca, proizvoda, tehnika prodaje i distribucije, oblike komunikacije sa tržištem i javnošću, racionalnoj proizvodnji i sniženju troškova na svim nivoima kao i metodama očuvanja životne sredine i zdravlja čoveka. Sve ove aktivnosti usmerene su ka pronalaženju su ka pronalaženju optimalnog odnosa tržište – kompanija – tržište i optimalne sprege interesa proizvođača sa interesima potrošača.

Cilj marketinški orijentisane kompanije u tržišnoj privredi nije samo sopstveni interes, već i interes potrošača. Sprega interesa kompanije sa potrošačima zahteva od kompanije da na naučnoj osnovi proučava i predviđanja ponašanje i reagovanje potrošača, kako bi blagovremeno reagovalo na promene.

Iz svega navedenog proizilazi, da nijedna kompanije ne može izolovano poslovati, bez uvažavanja tržišta i promena u okruženju. Ono je tako ukopčanu u tržišni sistem, da se međusobni odnosi razvijaju u oba pravca. Kompanija utiču na tržište, svesno ili ne, a sa druge strane, tržište određuje zadatke kompaniji i način njenog izvršavanja. Ako se na taj način posmatra i shvati međuzavisnost kompanije i tržišta, onda je reč o organskoj postavci ekonomije kompanije i tržišta ili o dualističkoj koncepciji.[19] Pri tome se ne posmatraju zasebno, već zajedno u njihovoj međuzavisnosti. Kompanija prema tržištu uspostavlja komunikacioni i robno – novčani tok, a sa tržišta dobija informacije i potrebne resurse za dalje poslovanje. Unutrašnji tok obuhvata robno – novčane transakcije, a spoljni komunikaciono – informacionu vezu.

Sistem poslovanja kompanije bazira se na prikazanoj međuzavisnosti kompanije i tržišta i odvija se u okviru konkretnog društveno – ekonomskog sistema. Kompanije u odnosu na tržište mora da nadvlada barijere prostora i vremena, prilagođavajući se promenama. U isto vreme, ono komunicira sa tržištem, sa ciljem da obavesti javnost, kupce i potrošače o ponudi proizvoda i poslovnoj aktivnosti kojom treba da zadovolji potrebe, želje i očekivanja tržišta. Da bi se ovo postiglo savremena kompanije bi svoje poslovanje trebalo da bazira na:

- orijentaciji poslovanja prema tržištu, kao činiocu okruženja,
- racionalnom korišćenju ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa,
- blagovremenom informisanju i
- uvažavanju uslova poslovanja, brzim prilagođavanjem promenama u okruženju i anticipiranjem promena.

Ovakav odnos kompanije i tržišta, u kome je tržište kao celina zauzelo vodeću ulogu, doveo je do novih shvatanja na relaciji proizvodnja – tržište, koja se ogledaju u sledećem:

- proizvodnja nije sama sebi cilj, već je njen zadatak da kroz zadovoljenje potreba tržišta, ostvari dobit za podmirenje sopstvenih potreba i potreba društvene zajednice.
- tržišni plasman proizvoda je pretpostavka i uslov proizvodnje,
- plasman proizvoda treba obaviti u uslovima oštre konkurentske borbe , a da bi se to uspelo, proizvodi moraju u svim aspektima da odgovaraju potrebama i zahtevima potrošača i
- konkurencija i bogat izbor proizvoda na tržištu imaju za posledicu da se ponuda proizvoda vrednuju po: kvalitetu, ceni, roku isporuke, pružanju postprodajnih usluga, saradnji sa kupcem i drugim instrumentima prodaje.

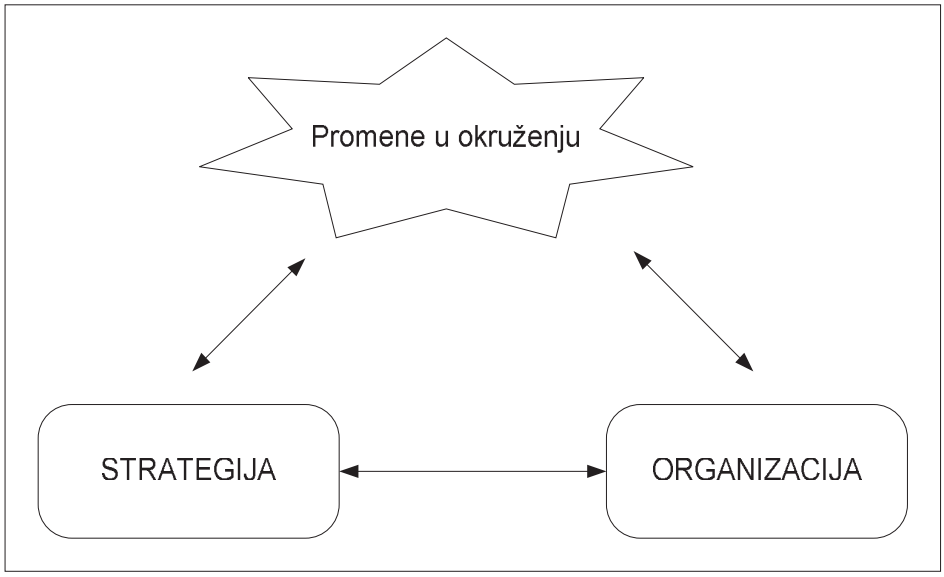
---

[18] *Fisher G.:"Betriebliche Marktvirtschaftslehere", Hajldelberg, 1953.*
[19] *Doyle P.: "Marketing Management and Strategy", Prentice – Hall, London, 1994.*

Da bi se problemi tržišta, zasnovali na primatu tražnje, mogli efikasno rešavati, potrebno je kao objektivno prihvatiti sledeće činjenice:

- potrebe tržišta se stalno menjaju, njih treba zadovoljiti,
- životni vek proizvoda je sve kraći, što znači da proizvode i proizvodni program treba stalno inovirati i
- konkurencija je sve oštrija, te se na svim poljima treba boriti za što bolje uslove poslovanja.

Navedene činjenice ukazuju na potrebu potpune tržišne usmerenosti kompanija i permanentnih adaptacija promenama u okruženju.[19]



Slika 5. Adaptacija promenama u okruženju
Izvor: V. Filipović, Marketing i tržište, FON – Management, Beograd, 1996, str.93.

Kompaniija kao celina mora kontinuirano da se interesuje za potrošače, njihove potrebe, želje i zahteve. Pri tome, ne sme samo da se bavi aktuelnim potrebama, već i budućim, koristeći pri tome naučne metode ispitivanja i analize tržišta i okruženja.

Iz svega navedenog proizilazi zaključak da nema mesta posmatranju funkcionisanja kompanije izvan sredine (okruženja) u kome deluje. Ono je samo podsistem orijentisan prema spoljašnjem svetu, tj. prema tržištu i društvenoj ekonomiji. Otuda, struktura kompanije sadrži elemente sredine u kojoj deluje. Tržište, tražnja, cena, potrošači, konkurencija i drugi tržišni elementi imaju aktivan uticaj na poslovanje i ponašanje kompanije. Na osnovu istraživanja ovih elemenata, kompanija postavlja ciljeve i usmerava buduće delatnost na stvaranje sveukupno potencijala u čijoj se žiži nalazi potrošač. Sa druge strane, kompanija kao podsistem društvene ekonomije ima aktivan uticaj na tržište i na neki način determiniše nivo, terminiranje i sastav tražnje, samostalno ili u saradnji sa drugim strukturama.

4.UTICAJ ORGANIZACIONIH PROMENA NA IZVEŠTAVANJE O OBRAČUNU TROŠKOVA

S obzirom da troškovi prodaje ne ulaze u cenu koštanja proizvoda i da predstavljaju rashod perioda koji se direktno pokriva iz profitne marže, od izuzetne važnosti je, kako njihovo praćenje po vrsti i obimu, tako i sagledavanje efekata izabranog modela organizacije prodajne funkcije na njihov obim.

Izbor optimalnog modela organizacije prodaje predstavlja u stvari najbolju kombinaciju izmedju efekata koje izabrani model organizacije prodaje ima na obim prodaje i efekata na troškove koje prouzrokuje, a u skladu sa konkretnim karakteristikama proizvoda i ciljevima prodaje. Drugim rečima, i u prodajnoj funkciji neophodna je primena osnovnog principa da se sa što manjim ulaganjima postigne što veći profit.

4.1. Pojam i vrste troškova

Troškovi predstavljaju novčani iznos utrošenih resursa u proizvodnji novih ili stvaranju određenih učinaka i njihovu podelu moguće je izvršiti prema brojnim kriterijima.

Sa stanovišta upravljačkog računovodstva najznačajnije su podele na primarne i sekundarne troškove; varijabilne i fiksne troškovi, mešovite troškove; direktne (pojedinačne) i indirektne (opšte) troškove.

• Primarni troškovi predstavljaju novčani izraz trošenja materijalnih dobara, prava i usluga nabavljenih izvan firme ili stvorenih u samoj kompaniji, uključujući poreze i doprinose i druga davanja uslovljena postojanjem i radom kompanije. Podela primarnih troškova po vrstama obuhvata: troškove materijala, troškove goriva, troškove energije, troškove rada, troškove amortizacije, troškove poreza, doprinosa, troškove finansiranja. Za ove troškove je karakteristično da pre nego što nastanu, oni se aktiviraju na nekom od računa bilansa stanja (na kontima: materijal, oprema; a trošenjem prelaze u bilans uspeha na račun troškovi materijala ili troškovi amortizacije).

• Sekundarni troškovi predstavljaju novčani izraz trošenja usluga stvorenih i utrošenih u istom periodu (režijske usluge pogona, usluge uprave firme, usluge održavanja). Za razliku od predhodnih ne aktiviraju se na računima stanja, već direktno se unose u bilans uspeha.

• Fiksni troškovi (amortizacija, osiguranje, usluge održavanja, usluge uprave preduzeća-plata režije, troškovi osvetljenja, troškovi grejanja i razni neproizvodni troškovi) u masi su konstantni na datom obimu aktivnosti i na kratak rok, su nepromenljivi. Zahvaljujući nepromenljivosti njhovog ukupnog iznosa i promenljivosti stepena zaposlenosti prosečni fiksni troškovi po jedinici učinka su promenljivi. Oni opadaju sa porastom obima proizvedenih učinaka.[20] Ili obrnuto rastu sa smanjenjem obima proizvodnje. Treba naglasiti da su marginalni fiksni troškovi uvek nula u kratkom periodu jer se ukupna vrednost fiksnih troškova ne menja sa promenom dodajne jedinice učinka u okviru raspoloživog kapaciteta.

---

[20]*Mihić D., "Finansijsko računovodstvo", Univerzitet Singidunum, 2006.*

• Što se tiče varijabilnih troškova, ukupan iznos (u masi) u kratkom roku se menja srazmerno promenama obima aktivnosti, a varijabilni troškovi po jedinici su konstantni.To znači da su fiksni vezani za raspoložive kapacitete, a varijabilni troškovi za iskorišćenje kapaciteta. Prosečni varijabilni troškovi po jedinici proizvoda su uvek isti bez obzira na iskorišćenje kapaciteta, pa su i marginalni varijabilni troškovi isti. U ove troškove spadaju troškovi materijala izrade, troškovi zarada zaposlenih (ako se isplaćuju na osnovu učinka), troškovi goriva i maziva, troškovi ostalih proizvodnih usluga i slični.

• Mešoviti troškovi imaju fiksnu i varijabilnu komponentu,i tu spadaju troškovi transporta, troškovi održavanja, troškove energije i sl.

• Direktni (pojedinačni) troškovi su oni za koje se pouzdano zna kojim nosiocima troškova pripadaju. pa se mogu na odgovarajuće nosioce troškova neposredno vezati bez predhodniog vezivanja za mesta troškova.[21] Drugim rečima ovi troškovi se vezuju za nosioce bez ikakvih „ključeva", na osnovu dokumenta. To su direktni troškovi rada zaposlenih na izradi proizvoda i direktni troškovi materijala izrade, kao i posebni pojedinačni troškovi proizvodnje i posebni pojedinačni troškovi prodaje.

• Indirektni troškovi (opšti) su oni troškovi koje nije moguće direktno vezati za nosioce troškova (opšte fiksni troškovi kao što je amortizacija, osiguranje i opšte varijabilni troškovi - troškovi pogonske energije, goriva, maziva). Indirektni troškovi se predhodno moraju obuhvatiti po mestima troškova, a onda se preneti na nosioce troškova. Obuhvatanje indirektnih troškova po mestima troškova stvara se mogućnost da se umesto jednog „ključa" za raspored tih troškova koristi onoliko „ključeva" koliko imamo mesta troškova.[22] Mesto troškova je organizaciona jedinica ili njen deo u okviru kompanije za koji se vrši obračun i alokacija troškova.

Podelom po mestima troškova dobija se odgovor na pitanje koliko je troškova nastalo na određenom mestu, što znači da mesto troškova podrazumeva uži organizacioni deo kompanije u okviru koga se obavljaju određeni srodni, odnosno homogeni poslovi.[23]

U praksi se vrši razvrstavanje troškova po sektorima, grupama radnih mesta, pogonima, odeljenjima i slično. Ovakvo klasifikovanje troškova je uslovljeno i potrebom donošenja pojedinačnih poslovnih odluka zbog toga što se kao predmet odluke mogu pojaviti i pojedini organizacioni delovi kompanije, odnosno konkretno mesto troškova.

Razvrstavanje troškova po mestima znači i njihovu raspodelu po područjima odgovornosti, pri čemu se oni prate u dinamici, otkrivaju uzroci dinamike troškova i preduzimaju potrebne mere od strane menadžera za otklanjanje organizacionih povećanih troškova.Za ostvarenja poslovnog uspeha bitno je da se mesta troškova poklapaju sa oblastima odgovornosti. Troškovi koji su jednom razvrstani po mestima, kasnije se razgraničavaju po proizvodima i uslugama, odnosno po nosiocima troškova.

Nosilac troškova je proizvod namenjen tržištu. Podelom troškova po proizvodima dobija se odgovor na pitanje koliko je troškova nastalo za određene vrste proizvoda. Ovo je posebno značajno sa stanovišta kontrole poslovanja i sa aspekta donošenja odluka o prodajnim cenama proizvoda.

---

[21] *Stevanović N., " Sistemi obračuna troškova", Beograd 1997 str.51*

[22] *Petrović Z., "Upravljačko računovodstvo", Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005, str. 51.*

[23] *Milićević V, Ilić B., „Ekonomika preduzeća, fokus na savremeno poslovanje", drugo izmenjeno izdanje, FON, Beograd, 2005, str. 44*

Ono što je činjenica jeste da se analizi troškova može prići sa više aspekata. Dakle, mogući su različiti fokusi gledanja na pojedine kategorije troškova u kompaniji, odnosno različiti kriterijumi za klasifikaciju troškova.[24]

Sa aspekta knjigovodstva i finansijskih izveštaja, značajna je podela troškova prema njihovoj prirodi, prema načinu kalkulisanja u cenu koštanja gotovih proizvoda, prema funkcionalnom području i prema stepenu reagovanja na promene obima proizvodnje.

Prema prirodi svi troškovi se mogu podeliti na troškove materijala, troškove otpisa osnovnih sredstava, troškove proizvodnih usluga, troškove ličnih dohodaka i troškove neproizvodnih usluga. Prema kriterijumu kalkulisanja u cenu koštanja, troškovi mogu biti direktni i indirektni, o čemu je već bilo reči. Prema, funkcionalnom području svi troškovi se mogu podeliti na: troškove nabavke, troškove proizvodnje, troškove prodaje i troškove upravljanja i finansiranja. Pored ove podele, za knjigovodstvo je bitna i podela rashoda prema redovnosti njihovog nastanka na redovne i vanredne.

Ukupni troškovi predstavljaju zbir ukupnih fiksnih i ukupnih varijabilnih troškova za svaki nivo obima proizvodnje. Ukupne troškove proučavaju i finansijsko i pogonsko knjigovodstvo. Zadatak finansijskog knjigovodstva je da utvrdi ukupan iznos troškova za kompaniju kao celinu. Zadatak pogonskog knjigovodstva je da utvrdi iznos ukunih troškova po mestima i nosiocima troškova.[25]

Značaj izračunavanja ukupnih troškova je veliki. Informacije koje ti podaci nose jedan je od bitnih, ako ne i najbitniji razlog izbora metoda ukupnih troškova u bilansiranju i iskazivanju uspeha kompanije kao celine, po kome ukupni troškovi po vrstama predstavljaju stranu rashoda bilansa uspeha.

Svaka kompanije ima drugačiju strukturu troškova, koja se razlikuje zavisno od vrste i veličine kompanije, područja na kome kompanija posluje, organizacije, broja zaposlenih itd.

4.2. Troškovi prodaje

4.2.1. Podela i alokacija

Troškovi prodaje su troškovi koji nastaju u funkcionalnom području prodaje i deo su ukupnih troškova kompanije.

Posmatrano sa nivoa kompanije, troškovi prodaje spadaju u režijske troškove, ne uključuju se u cenu koštanja učinaka već predstavljaju rashod perioda i mogu se svrstati u relativno fiksne troškove.

Ipak, troškovi prodaje se moraju pratiti i analizirati unutar same funkcije prodaje. Adekvatan procesa upravljanja troškovima prodaje zahteva razlaganje ukupnih troškova prodaje na kategorije nižeg reda kako bi se moglo doći do detaljnije analize, pa se u tu svrhu oni takodje razvrstavaju prema navedenim kriterijumima.

---

[24] *Joksimović N., Bogojević Arsić N., „Računovodstvo", FON, Beograd, 2005, str. 199.*

[25] *Petrović Z.,"Upravljačko računovodstvo",Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005, str. 45.*

Prema vrsti, troškovi prodaje se mogu razvrstati na:

- transportne troškove,
- plate zaposlenih,
- amortizaciju,
- troškove reklame i propagande,
- troškove zakupa,
- PTT troškove,
- troškove putovanja i smeštaja i td.

Prema načinu obračuna, troškovi prodaje se mogu podeliti na:

- direktne i
- opšte troškove,

pri čemu su direktni troškovi prodaje oni koje je moguće direktno vezati za prodaju konkretnog proizvoda odnosno predmet analize (npr.trošak reklame konkretnog proizvoda), dok opšti troškovi nastaju nezavisno od konkretnog predmeta analize i za njihovo alociranje neophodna je primena odgovarajućeg "ključa" za raspodelu na konkretne proizvode (npr.troškovi zakupa izložbenog salona).

Prema promenljivosti, troškovi prodaje se takodje mogu podeliti na:

- fiksne i
- varijabilne.

Kao fiksni troškovi mogu se posmatrati osnovne zarade zaposlenih, amortizacija, troškovi zakupa, troškovi čišćenja poslovnog prostora i sl., dok se kao varijabilni troškovi mogu pratiti transportni troškovi, troškovi bonusa i provizija, PTT troškovi i sl.

Pored navedenih razvrstavanja, za analizu troškova i donošenje poslovnih odluka od velike važnosti je alokacija troškova, kao jedan od najsloženijih problema u procesu upravljanja troškovima.

Ukupni troškovi prodaje mogu se rasporediti-alocirati po:

- mestu troška – prodajne teritorije, regioni ili
- nosiocu troška – proizvodu ili klijentu.

Sva ova raščlanjavanja i alokacije, imaju za cilj da omoguće kvalitetnu analizu troškova koja je neophodna za efikasan proces upravljanja.

4.2.2. Troškovi prodaje u RB „Kolubara"

Evidentiranje i praćenje troškova prodaje u RB „Kolubara" samo delimično prati napred iznete principe podele i alokacije, pre svega zbog činjenice da je njegov strateški cilj snabdevanje termoelektrana ugljem u procesu proizvodnje električne energije. Samo do 10% ukupne proizvodnje se prodaje i plasira na tržištu. Pored toga, praćenje, alokacija i analiza troškova prodaje uslovljeni su ograničenim asortimanom, relativno odredjenim tržištem i veličinom same kompanije, o čemu će detaljnije biti reči u nastavku ovog rada.

Služba prodaje unutar RB „Kolubara“ je definisana kao posebno i celovito mesto troška i na njega se alociraju samo primarni troškovi prodaje i to:

- troškovi zarada i
- troškovi amortizacije i
- troškovi PTT usluga.

U narednim fazama obračuna, ovi troškovi se evidentiraju kao rashodi perioda, dok se svi sekundarni troškovi rasporedju samo do nivoa Komercijalnog sektora i kao takvi dalje vezuju za tonu proizvedenog uglja kao glavnog nosioca troška i čine sastavni deo cene koštanja.

S obzirom na navedene specifičnosti proizvoda i tržišta, nema troškova reklame i propagande, kao ni troškova sajmova, zakupa izložbenih prostora, troškova osvajanja tržišta i sl.

Što se tiče transportnih troškova, oni takodje ne postoje u okviru službe prodaje što je direktna posledica načina prodaje, jer kupci direktno preuzimaju ugalj na utovarnim mestima unutar RB „Kolubara“.

4.3. Ključni faktori

Troškovi prodaje direktno zavise od postavljenih ciljeva i načina njihove realizacije. Iz tog razloga, ključni faktori za visinu troškova prodaje su:

- Obim prodaje izražen kroz Plan prodaje i
- Organizacija prodaje.

4.3.1. Plan prodaje - Prodajne kvote

Menadžeri prodaje intezivno koriste prodajne kvote kako bi adekvatno mogli da planiraju i prate realizaciju zadataka prodaje. U modernim uslovima poslovanja termin „prodajna kvota”, menja se za uobičajeni „cilj prodaje”, tako da ciljna prodaja predstavlja količina robe koju prodavac ima za cilj da proda, a po mogućstvu i da tu količinu nadmaši.

Prodajne kvota tj.ciljevi prodaje definisani su planom prodaje koji predstavlja odluku menedžmenta kompanije koja se tiče ukupne prodaje određenog asortimana tj. proizvoda koji treba da se proda u određenom vremenskom periodu, a zasnivaju se na potencijalima odredjenih tržišnih segmenata. Mogu se odrediti na kvalitativan ili na kvantitativan način. U prvom slučaju definišu se vrednosno, a u drugom se definišu kroz količine proizvoda. U oba slučaja prodajne kvote moraju biti merljive i realno ostvarive.

Prodajne kvote mogu imati različite oblike kao što su kvote na osnovu obima prodaje, kvote na osnovu profitabilnosti, kvote na osnovu aktivnosti ili kombinovane kvote. Takodje postoji više metodologija za utvrdjivanje njihove visine u zavisnosti da li se odredjuju na osnovu prošlog iskustva, mišljenja menadžmenta prodaje, sistema nagradjivanja ili na osnovu potencijala i plana prodaje.

Što se tiče oblika prodajnih kvota, u RB „Kolubara“ se saglasno potrebama i specifičnostima kompanije, koriste prodajne kvote na osnovu obima prodaje, koje su inače najstariji i najčešće korišćen oblik. Generalni nedostatak ovog oblika koji se odnosi na slobodu u

profilisanju prodajnog asortimana, vrlo je ograničenog delovanja kada je u pitanju RB„Kolubara“ s obzirom na sam proizvodni program.

Na osnovu usvojenog plana poslovanja i godišnjeg plana proizvodnje, donosi se plan prodaje tj. određuju se količine sušenog i sirovog uglja koje se prodaju, i dopunjuje se konkretizacijom po pojedinačnim asortimanima i kategorijama potrošača.

U godišnjem planu prodaje kupci uglja se razvrstavaju prema prioritetu prodaje i predviđenoj količini uglja koja određena kategorija kupca treba da kupi.

1. Kategorije kupaca uglja po prioritetu isporuke:
2. Industrija i sopstvena potrošnja.
3. Škole, bolnice, vrtići i druge ustanove.
4. Radnici Kolubare, EPS-a i izdvojenih preduzeća.
5. JKP, hoteli i drugi ugostiteljski objekti.
6. Udruženja penzionera, invalidi rada, sindikati.
7. Donacije (na osnovu Odluke Skupštine Privrednog društva).
8. Trgovine.
9. Fizička lica (ugalj koji se kupuje u prodavnicama Privrednog društva).
10. Izvoz.

Samo definisanje prodajnih kvota koje imaju za zadatak ostvarivanje određenih ciljeva, treba da pruži i adekvatnu osnovu za praćenje uspešnosti realizacije planskih aktivnosti, koje služe menadžeru prodaje kao orijentacija za donošenje određenih poslovnih odluka.

Uporedo sa naturalnim, količinskim planom prodaje, utvrđuje se i finansijski plan prodaje, tzv. budžet prodaje koji je jednak proizvodu planirane količine i planirane prodajne cene. Svaka faza planiranja ima svoj značaj, ali je budžet prodaje ključan za donošenje konačnih planova prodaje, jer pruža menadžmentu pravu i potpunu sliku rezultata neto profitne marže koja predstavlja razliku izmedju bruto profitne marže i troškova prodaje. Naime, različiti proizvodi imaju različite prodajne marže i optimalna kombinacija asortimana prema mogućnostima tržišta daje najveću bruto profitnu maržu. Sa druge strane, troškovi prodaje su povezani sa obimom prodaje, pa težnja ka većem obimu može biti pogrešna ukoliko troškovi prodaje rastu brže od razlike u ceni koja nastaje iz tog povećanog obima.

Rezultat svih planskih aktivnosti i sagledavanja je plan prodaje, kao planska odluka menadžmenta koja ima obavezujući karakter i prema kome se prati realizacija postavljenih ciljeva.

Po odobravanju ciljeva i zadataka prodaje od strane menadžmenta, neophodno je pridobiti poverenje, odobrenje i podršku prodajne službe kroz otvorenu, dvosmernu komunikaciju koja povezuje njihove lične ciljeve sa širim ciljevima kompanije. Bez toga, ciljevi i zadaci prodaje mogli bi da budu tek nešto više od “liste želja” koja nema dovoljno podrške kompanije da bi bila ispunjena.

Ciljevi i zadaci predstavljaju “destinaciju”, plan prodaje predstavlja “putnu kartu” koja pokazuje kako da se do nje stigne.

Prodajne kvote i praćenje njihove realizacije u kompaniji, prikazaćemo kroz realizaciju prodaje sušenog i sirovog uglja po kategorijama potrošača za 2011.godinu.

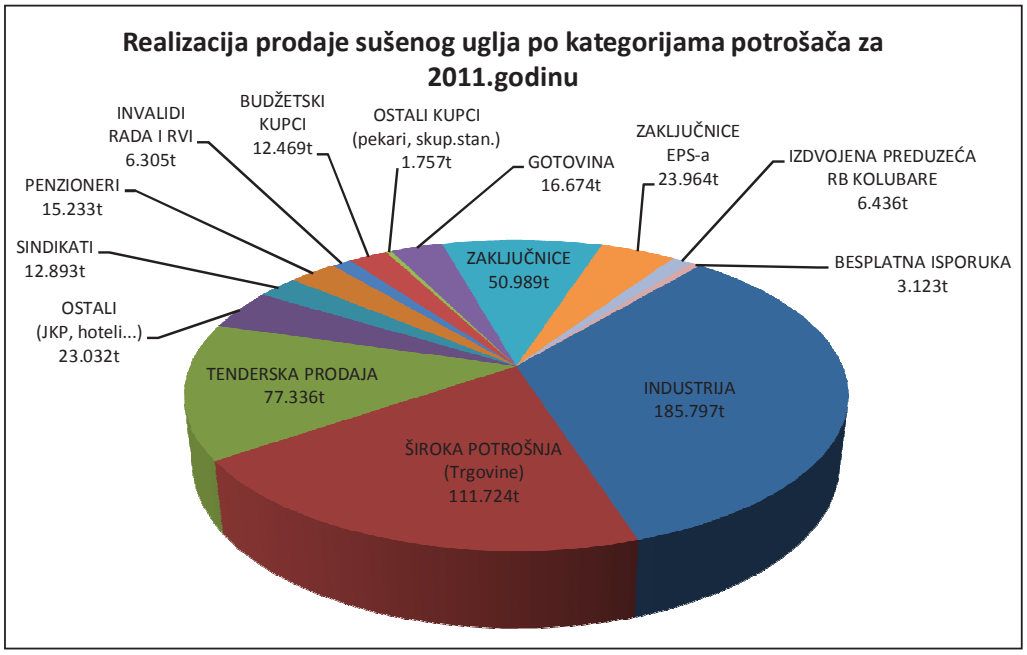
U 2011.god. preko poslovnica Velikoprodaje i Maloprodaje isporučeno je 547.732 t sušenog uglja i 448.032 t sirovog uglja, po kategorijama potrošača kako je prikazano u tabelama 6. i 9.

Iz priložene tabele (slika 6.) možemo videti da je ukupna planirana prodaja sušenog uglja skoro ostvarena sa 99,77%, što ukazuje na stabilnu proizvodnju navedene vrste uglja, dobro poznavanje kupaca i mogućnost realnog planiranja isporuke ove vrste uglja.

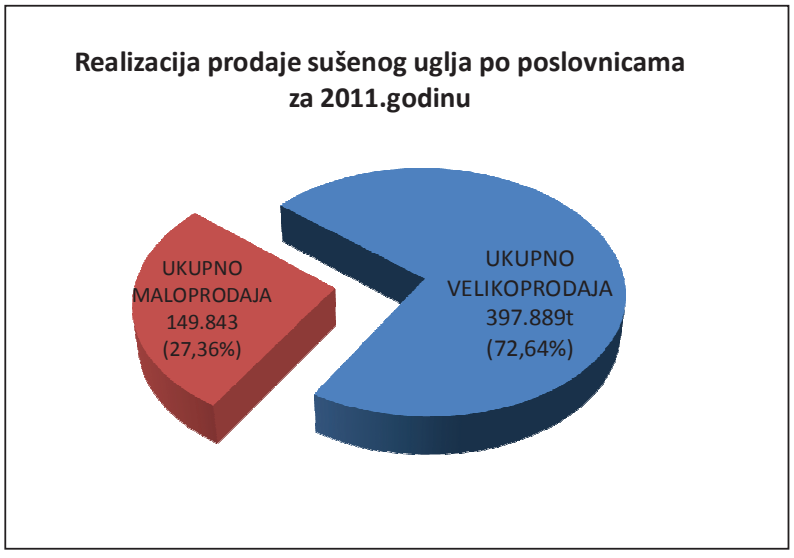
SUŠENI UGALJ				
R.b.	Kupac	PLAN PRODAJE 2011. /t	REALIZACIJA do 31.12.2011. /t	% realizacije u planu prodaje
		549.000	547.732	
1	INDUSTRIJA	172.000	185.797	108,02
2	ŠIROKA POTROŠNJA a) Trgovine	110.500	111.724	101,11
	b) Tenderska prodaja	93.000	77.336	83,16
3	OSTALI (JKP, hoteli...)	13.500	23.032	170,61
4	UKUPNO VELIKOPRODAJA	389.000	397.889	102,29
5	SINDIKATI	15.500	12.893	83,18
6	PENZIONERI	15.000	15.233	101,55
7	INVALIDI RADA I RVI	8.500	6.305	74,18
8	BUDŽETSKI KUPCI (opštine, do.zdravlja, bolnice, predškol.ustanove...)	16.000	12.469	77,93
9	OSTALI KUPCI (pekari, skupštine stanara...)	1.500	1.757	117,13
10	GOTOVINA	23.000	16.674	72,50
11	ZAKLJUČNICE (RB KOLUBARA, KOLUBARA METAL)	47.000	50.989	108,49
12	ZAKLJUČNICE EPS-a	23.000	23.964	104,19
13	IZDVOJENA PREDUZEĆA RB KOLUBARE	7.000	6.436	91,94
14	BESPLATNA ISPORUKA (donacije)	3.500	3.123	89,23
15	UKUPNO MALOPRODAJA	160.000	149.843	93,65
16	UKUPNO	549.000	547.732	99,77

Slika 6. Realizacija sušenog uglja po kategorijama potrošača u 2011. god.

Na slikama br. 7. i 8. prikazana je realizacija sušenog uglja po kategorijama potrošača u 2011. god. i realizacija iste vrste uglja po poslovnicama.



Slika 7. Realizacija sušenog uglja po kategorijama potrošača za 2011.god.



Slika 8. Realizacija sušenog uglja po poslovnicama za 2011.god.

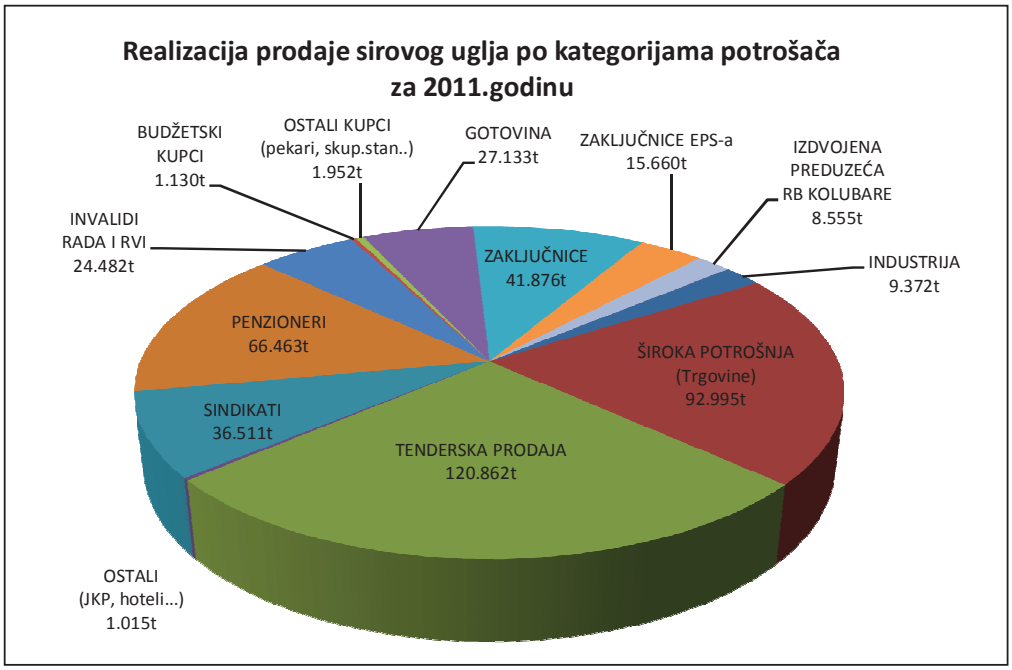
Kada je reč sirovom uglju u tabeli br. 9. možemo videti da je ukupna planirana prodaja sirovog uglja za navedene kategorije potrošača bila ispod ostvarenja sa 93,60%, što možemo pripisati posledici manje proizvodnje i smanjenju potražnje ove vrste uglja.

Pad realizacije sirovog uglja u odnosu na prethodnu godinu, čak i na prosek prethodnih pet godina posledica je manje proizvodnje ove vrste uglja. Naime ukupna proizvodnja sirovog uglja u 2011.godini je najniža u odnosu na prethodnih pet godina.

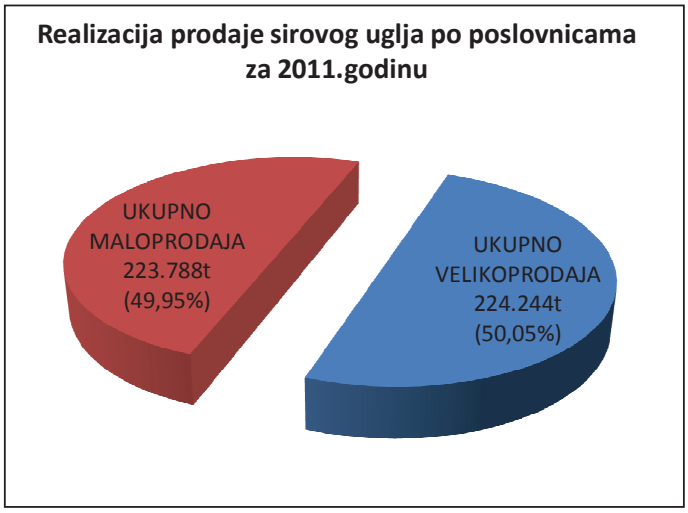
SIROVI UGALJ				
R.b.	KUPAC	PLAN PRODAJE 2011. /t	REALIZACIJA do 31.12.2011. /t	% realizacije u planu prodaje
		478.691	448.033	
1	INDUSTRIJA	7.763	9.372	120,73
2	ŠIROKA POTROŠNJA a) Trgovine	100.964	92.995	92,11
	b) Tenderska prodaja	140.000	120.862	86,33
3	OSTALI (JKP, hoteli...)	1.803	1.015	56,30
4	UKUPNO VELIKOPRODAJA	250.530	224.244	89,51
5	SINDIKATI	44.152	36.511	82,69
6	PENZIONERI	62.842	66.463	105,76
7	INVALIDI RADA I RVI	21.016	24.482	116,49
8	BUDŽETSKI KUPCI (opštine, do.zdravlja, bolnice, predškolsk.ustanove...)	2.256	1.130	50,09
9	OSTALI KUPCI (pekari, skupštine stanara...)	1.723	1.952	113,29
10	GOTOVINA	30.394	27.133	89,27
11	ZAKLJUČNICE (RB KOLUBARA, KOLUBARA METAL)	42.870	41.876	97,68
12	ZAKLJUČNICE EPS-a	14.618	15.660	107,13
13	IZDVOJENA PREDUZEĆA RB KOLUBARE	7.990	8.555	107,07
14	BESPLATNA ISPORUKA (donacije)	300	26	8,67
15	UKUPNO MALOPRODAJA	228.161	223.788	98,08
16	UKUPNO	478.691	448.032	93,60

Slika 9. Realizacija sirovog uglja po kategorijama potrošača u 2011. god.

Na slikama br. 10. i br. 11. prikazana je realizacija sirovog uglja po kategorijama potrošača u 2011. god. i realizacija iste vrste uglja po poslovnicama.

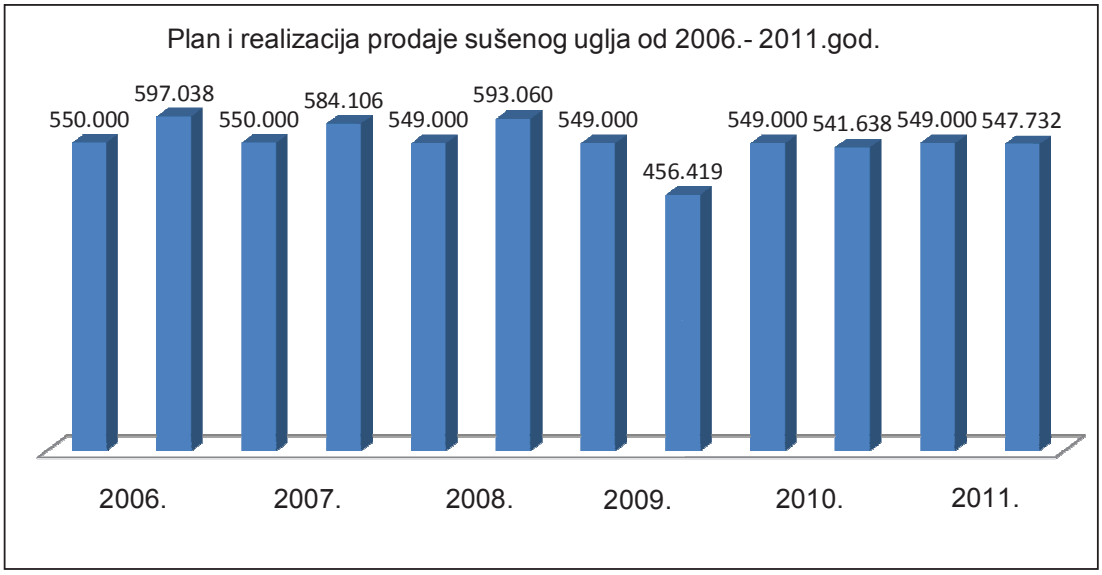


Slika 10. Realizacija sirovog uglja po kategorijama potrošača za 2011.god.

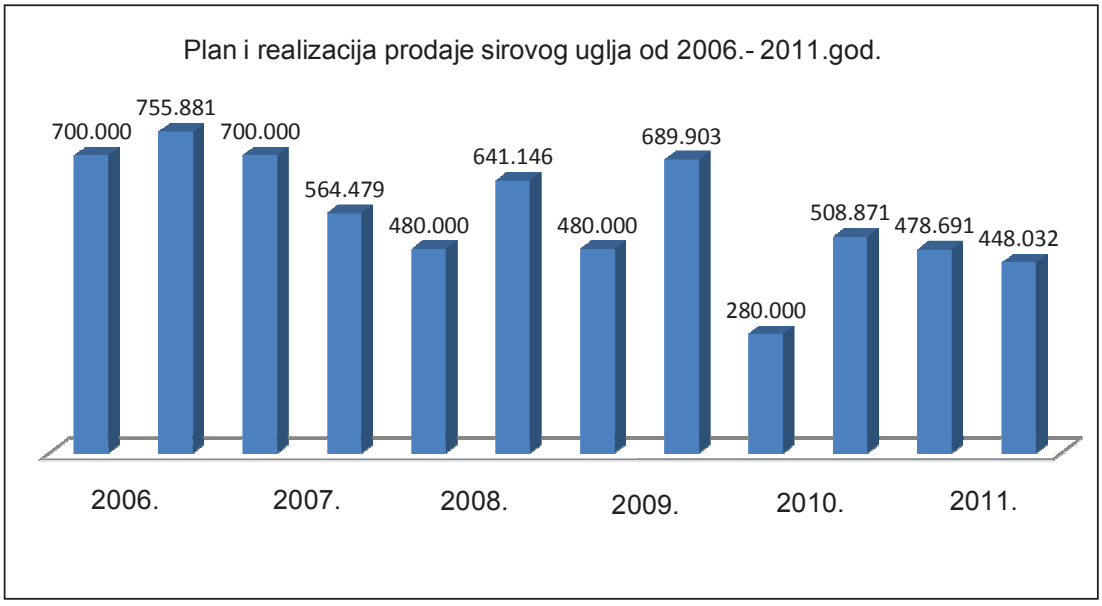


Slika 11. Realizacija sirovog uglja po poslovnicama za 2011.god.

Na slikama br. 12. i 13. vidi se plan i realizacija prodaje sušenog i sirovog uglja od 2006. do 2011.god.

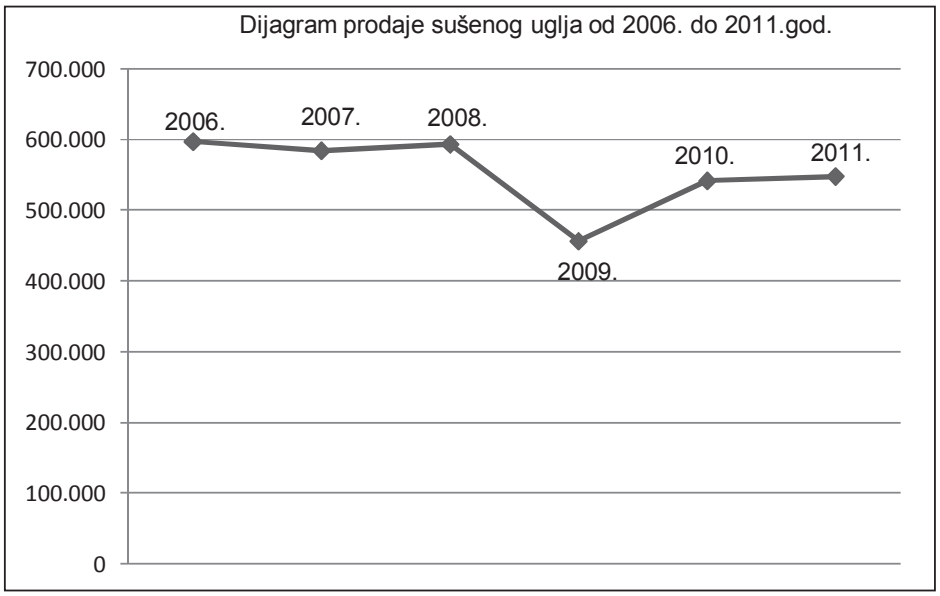


Slika 12. Plan i realizacija prodaje sušenog uglja od 2006. do 2011.god.

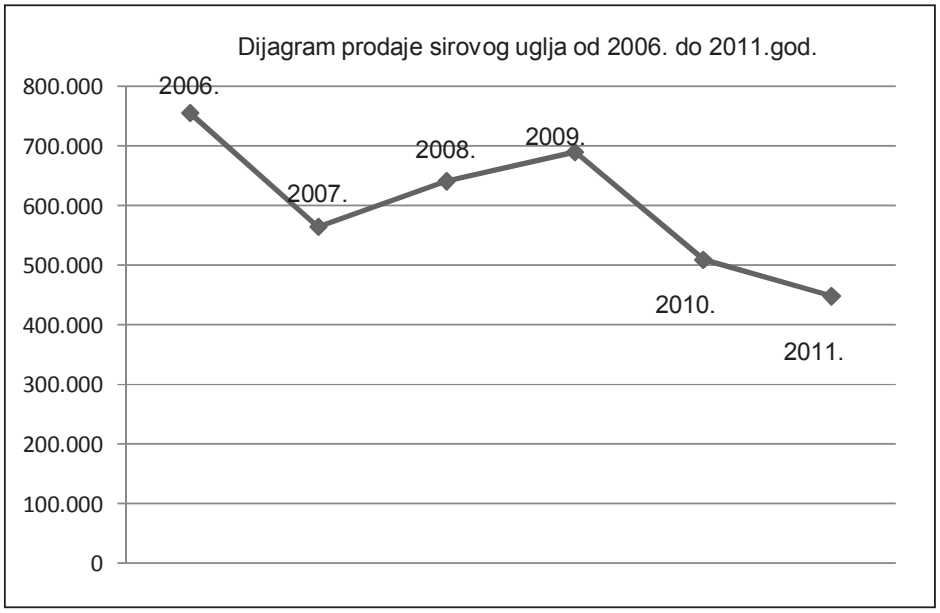


Slika 13. Plan i realizacija prodaje sirovog uglja od 2006. do 2011.god.

Na slici br. 14. možemo se videti da prodaja sušenog uglja beleži drastičan pad 2009.godine, za razliku od 2006., 2007. i 2008. god. kad je prodaja istog bila približna i najveća za prethodnih šest godina. Zatim je u 2010. i 2011.god. prodaja uglja u naglom porastu u odnosu na 2009.god.



Slika 14. Dijagram prodaje sušenog uglja od 2006. do 2011.god.



Slika 15. Dijagram prodaje sirovog uglja od 2006. do 2011.god.

Na dijagramu br. 15 na kojem se vide prodate količine sirovog lignita, za poslednjih šest godina 2006.god. se beleži kao najuspešnija, dok 2010. i 2011. imaju trend opadanja prodaje navedene vrste uglja.

Iz svega napred iznetog vidi se da odredjivanje prodajnih kvota u RB „Kolubara“ direktno zavisi od proizvodnog kapaciteta i energetskog bilansa Srbije za odredjenu godinu, tako da menadžment prodaje nema ključnog uticaja na njihovo odredjivanje. Iz prikazanih vremenskih serija, očigledno je da nema bitnih oscilacija i da su prodajne kvote prilično ujednačene tokom godina.

Samim tim, odredjivanje godišnjih prodajnih kvota u nepromenjenim uslovima, nema značajnijeg uticaja na troškove prodaje. Zarade radnika i amortizacija, kao primarni troškovi prodaje su fiksni troškovi i samo u slučaju da promena kapaciteta proizvodnje ili smanjenje isporuke termoelektranama omoguće planiranje prodajnih kvota na višem nivou koji zahteva i povećanje broja izvršilaca, može doći do njihove promene tj. porasta.

4.3.2. Organizacija prodaje

Organizacija prodaje sa aspekta njenog uticaja na troškove prodaje, može se posmatrati na više načina.

Jedan od načina posmatranja je mesto i organizacioni oblik funkcije prodaje u organizacionoj šemi i matrici odgovornosti kompanije kao celine.

Tu možemo razlikovati:

- Linijski model,
- Funkcionalni model i
- Linijsko-štabski model organizovanja.

Linijski model organizovanja bazira na linijskom autoritetu rukovodilaca prodaje i prilično je jednostavan i lak za kontrolu, sa jasno definisanim ovlašćenjima. Nedostatak mu je veliko opterećenje direktora prodaje, kao i smanjen kvalitet obavljanja poslova u prodaji. Sa stanovišta troškova, kod ovog modela su administrativni troškovi na minimalnom nivou. Pogodan je za male i novoosnovane kompanije ili i za kompanije sa relativno malim brojem proizvoda na relativno ograničenom tržištu.

Funkcionalni model se bazira na potpunoj specijalizaciji pojedinačnih rukovodilaca prodaje koji su nadležni za odredjenu funkciju bez obzira na proizvod, kupca ili teritoriju. Prednost mu je veća produktivnost rada, ali postoji opasnost od moguće konfuzije zbog preklapanja nadležnosti i ovlašćenja. Sa stanovišta troškova, ovaj model iziskuje veće administrativne troškove s obzirom da je duže vreme za donošenje odluka. Pogodan je za kompanije koje imaju konstantnu prodaju već poznatim kupcima.

Linijsko štapski model proističe iz kombinacije prva dva modela i najčešće se primenjuje u praksi. Bazira se na linijskom autoritetu rukovodilaca prodaje i jedinstvu komadovanja, ali istovremeno u organizacionu strukturu uključuje niz specijalizovanih stručnjaka za odredjene oblasti koji nemaju naredbodavna ovlašćenja. Time se sa jedne strane izbegava preklapanje nadležnosti a sa druge strane se direktor prodaje rasterećuje brojnih pratećih poslova. Sa aspekta troškova prodaje, i ovaj model prouzrokuje nešto veće administrativne troškove, jer koordinacija stručnjaka za pojedine oblasti iziskuje veći utrošak vremena.

Drugi način posmatranja organizacije prodaje u svetlu njenog uticaja na troškove prodaje jeste način organizovanja same prodajne operative.

Modeli organizovanja razlikuju se prema specijalizaciji prodajnog osoblja i mogu biti:

- Geografska organizacija,
- Organizacija prema kupcima,
- Organizacija prema proizvodima ili
- Kombinovana organizacija prema više kriterijuma.

Geografska organizacija podrazumeva podelu tržišta na segmente i jedan prodavac zadužen je za prodaju kompletnog asortimana na jednoj teritoriji.Prednosti modela ogledaju se u boljem poznavanju afiniteta kupaca sa odredjene teritorije i bržem prilagodjavanju njihovim potrebama, dok se nedostaci odnose na potrebu da prodavac dobro poznaje odlike svih proizvoda iz asortimana, kao i na otežanu koordinaciju izmedju pojedinih regiona.Sa aspekta troškova prodaje, ovaj model omogućuje snižavanje troškova prodaje usled efikasnijeg transporta i bržeg donošenja odluka. Pogodan je za kompanije koje pokrivaju velike prodajne teritorije, a pri tome imaju kupce čiji se afiniteti i potrebe bitno razlikuju u zavisnosti od teritorije na kojoj se nalaze.

Organizacija prema kupcima bazira na uspostavljanju dugoročnih i partnerskih odnosa sa kupcem, tako da se jedan prodavac specijalizuje za potrebe i afinitete jednog odredjenog kupca ili grupu istorodnih kupaca sa različitih teritorija. Prednost ovog modela je jako dobro poznavanje potreba kupca, a nedostaci proizilaze iz mogućeg preklapanja regionalnih menadžera, nužnost poznavanja celokupnog asortimana i otežane koordinacije izmedju prodavaca u pogledu operativnog upravljanja zalihama. Sa aspekta troškova prodaje, ovaj model organizacije može uticati dvojako. Sa jedne strane, princip jedan prodavac -jedan kupac znatno uvećava troškove prodaje i zahteva posebnu pažnju i analizu nivoa ostvarene marže kako bi se imala ekonomska opravdanost. Sa druge strane, dobro poznavanje potreba kupca , kao i dugoročan i partnerski odnos, doprinose efikasnom donošenju odluka i stabilnosti prodaje, a to znači i relativnom snižavanju troškova prodaje. Upravo iz tih razloga, ovaj model primenjuju kompanije koje imaju nekoliko većih kupaca koji su po svojoj veličini i kupovnoj snazi posebno značajni za kompaniju.

Organizacija prema proizvodima bazira se na strategiji difersifikacije i podrazumeva da je prodavac (ili grupa) osposobljen za prodaju samo jedne linije proizvoda na više prodajnih teritorija.Prednost modela je što kupac detaljno poznaje osobine proizvoda, a nedostatak je otežana logistička podrška za više teritorija i preplitanje više prodavaca kod istog kupca koji kupuje različite proizvode.Sa stanovišta troškova prodaje, ovaj model podrazumeva veće troškove i inicira pomenute probleme logističke podrške. Iz tog razloga, primena ovog modela opravdana je samo u slučaju kada postoji značajna razlika u funkcionalnosti ili načina upotrebe izmedju različitih proizvoda.

Kombinovani metod organizacije predstavlja sukcesivnu primenu prethodnih modela, a pošto omogućava fleksibilnost i prilagodjavanje konkretnim uslovima dosta često se koristi.Prednost mu je što nastoji da eliminiše nedostatke prethodnih modela, ali usled toga kupci nemaju jasnu sliku o organizaciji prodaje.Sa aspekta troškova prodaje, pomenuta fleksibilnost i brzo prilagodjavanje utiču na relativno smanjenje troškova prodaje.

Treći način posmatranja organizacije prodaje sa aspekta njenog uticaja na troškove prodaje odnosi se na izabrani način prodaje. U tom smislu, prodaje može biti organizovana kao konvencionalna (u prodajnim objektima), telefonska, prodaja putem prezentacija, prodaja „od vrata do vrata“ i td. Svaki od ovih načina utiče na odredjenu vrstu troškove prodaje (troškovi zakupa prodajnog prostora, PTT troškovi, troškovi putovanja, troškovi zarada zbog većeg broja prodavaca i sl.), pa odluka o izboru načina prodaje mora biti bazirana na profitabilnosti izabranog načina.

Što se tiče organizacije prodaje u RB „Kolubara“, organizaciona šema kompanije kao celine, kao i organizaciona šema prodajne operative prikazani su u prethodnim delovima ovog rada. Ovde ćemo se osvrnuti samo na odredjene specifičnosti koje utiču na izbor konkretnog oblika organizacije i uticaj takve organizacije na troškove prodaje.

Prema mestu i organizacionom obliku funkcije prodaje u organizacionoj šemi i matrici odgovornosti kompanije kao celine, RB „Kolubara“ primenjuje Linijski model organizovanja. Na izbor ovog modela uticali su sledeći faktori:

- Količine raspoložive za slobodnu prodaju na tržištu direktno su limitirane strateškim i prioritetnim snabdevanjem termoelektrana u sistemu EPS-a, pa je linijski autoritet i jedinstvo komandovanja od izuzetnog značaja;

- Zbog prirode tehnološkog procesa, ne postoje zalihe i skladištenje proizvoda, već se prodaja mora organizovati prema dnevnoj proizvodnji i direktno sa utovarnih mesta;

- Na tržište se plasira mali broj proizvoda – sirovi i sušeni ugalj, kod kojih postoji odredjeni broj varijeteta prema granulaciji i nemetali;

- S obzirom na ograničene količine raspoložive za prodaju, prodaja se obavlja na relativno ograničenom tržištu i usmerena je na odredjene kategorije kupaca.

Prema načinu organizovanja same prodajne operative, u RB „Kolubara“ se primenjuje kombinovan model organizacije. Kada je reč o prodaji uglja,primenjen je nešto korigovan model organizacije prema kupcima, s tim što se radi o grupama istorodnih kupaca. Prodaja je podeljena na Maloprodaju koja je usmerena na zadovoljenje potreba fizičkih lica i na Veleprodaju koja je usmerena na snabdevanje industrije, raznih institucija i drugih pravnih lica. Ovakva podela proistekla je iz različitih procedura prodaje za ove dve grupe potrošača. Kada je reč o prodaji nemetala, onda je tu primenjen model organizacije prema proizvodu.

Prema načinu prodaje, RB „Kolubara“ koristi konvencionalan način prodaje, s tim što nema skladišta ni klasične prodajne objekte, već kupci preuzimaju ugalj direktno iz bunkera na utovarnim mestima koji se dnevno prazne. Što se tiče nemetala, pre svega kvarcnog peska, preuzimanje je takodje direktno na samoj separaciji.

Iz svega napred iznetog očigledno je da svaki model organizacije ima svoje prednosti i nedostatke i da svaki na odredjen način utiče ana troškove prodaje. Optimalan izbor konkretnog modela organizacije pre svega zavisi od prodajnog asortimana, portfolia kupaca, prodajne teritorije, kao i od karakteristika same kompanije, jer će samo sagledavanjem svih ovih faktora menadžeri prodaje moći da donose odluke u pravcu maksimizacije marže i profita.

4.4. Finansijski pokazatelji

Kako je profit cilj svake prodaje, realna slika dobrih i loših strana prodajnog procesa može se dobiti samo utvrdjivanjem finansijskog rezultata, a to zahteva finansijsko iskazivanje prodaje u obliku prihoda od prodaje i njihovo sučeljavanje sa troškovima prodaje.

U tu svrhu sačinjava se budžet prodaje koji predstavlja formalan i monetaran pregled poslovanja prodaje za standardni vremenski period od godinu dana. Kako je već napomenuto, budžet prodaje ima svoju prihodovnu i svoju troškovnu stranu iz čije razlike proističe finansijski rezultat.

Pri tome, potrebno je prvo utvrditi bruto profitnu maržu (razliku u ceni) kao razliku izmedju prihoda od prodaje i cene koštanja odnosno nabavne vrednosti proizvoda. Od tako dobijene bruto profitne marže odbijaju se troškovi prodaje i tek ta razlika predstavlja finansijski rezultat prodaje.

4.4.1. Analiza prihoda od prodaje

Analiza prihoda od prodaje u kvantitativnom smislu zahteva kako utvrdjivanje ukupnog obima prodaje u izveštajnom periodu, tako i detaljniju analizu tržišnog učešća pojedinih proizvoda. Posmatranje kretanja ovih kategorija u vremenskoj seriji omogućava još bolji kvalitet analize, a time i odgovarajuću podlogu za donošenje poslovnih odluka.

Finansijska kontrola prodajnih rezultata najčešće se obavlja korišćenjem četiri grupe pokazatelja:

1) Tradicionalni pokazatelji kao što su:

   - RUC- ostvarena razlika u ceni,
   - KO – koeficijent obrta zaliha,
   - TOZ – trajanje obrta zaliha ili
   - MDB – marginalni dobitak.

2) Savremeni pokazatelji kao što su:

   - GMROI – prinos na angažovana sredstva u zalihama ili
   - CMROI - marginalni prinos na sredstva investirana u zalihe.

3) Planski pokazatelji – IO – gde se prati % realizacije plana i

4) Dopunski pokazatelji kao što su:

   - Rp-Rejting prodaje ili
   - K- Kamata na angažovana sredstva.

Što se tiče ovih pokazatelja, u RB „Kolubara“ se praktično ne primenjuje ni jedan. Naime, zbog već pomenutih specifičnosti kompanije i ograničenih količina uglja koje su namenjene tržištu, plan prodaje sadrži samo količinski izražene prodajne kvote i prati se % realizacije plana samo prema količinskoj komponenti.

Ne utvrdjuju se prihodi od prodaje po proizvodima, već se planirani prihod od uglja procenjuje u jednom iznosu, obuhvatajući i isporuke termoelektrana. Pošto nema prihoda od prodaje po proizvodima, ne utvrdjuje se ni bruto profitna marža.

4.4.2. Analiza troškova prodaje

Analiza troškova prodaje uglavnom je usmerena na budžet, kako u fazi njegovog planiranja, tako i u toku realizacije.

U fazi planiranja i analize troškova prodaje moguće je promeniti model standardnih troškova, model prosečnih troškova i/ili model prodajnih troškova u % od prodaje.

Standardni troškovi prodaje zahtevaju relativno komplikovanu aktivnost utvrđivanja, koja polazi od definisanja aktivnosti prodaje koje ista mora realizovati, odredjivanja *standardne cene* za svaku pojedinačnu aktivnost, upoređivanja tako dobijenih cena sa podacima ostvarenim u prethodnom periodu i na kraju predvidjanje mogućih odstupanja od navedenih projekcija.

Mnogo jednostavnije metode za utvrđivanja prodajnih troškova su metod prosečnih troškova ili metod utvrđivanja prodajnih troškova procentom od prodaje, ali su i manje pouzdani.

Za primenu bilo kog modela, finansijske projekcije i ostvarenja troškova prodaje zahtevaju ažurnu knjigovodstvenu dokumentaciju i različite analitičke evidencije. Samo na taj način moguće je raščlanjavanje ukupnih troškova na niže kategorije i njihova pravilna alokacija, a to je preduslov kvalitetnih informacija i svrsishodne analize.

Cilj analize troškova je menadmentu pruži sve relevantne informacije za unapredjenje procesa prodaje i povećanje profitabilnosti, a to podrazumeva:

- utvrdjivanje praga rentabilnosti tj. onog obima prodaje koji omogućava da se pokriju fiksni troškovi;
- obračun prelomne tačke u uslovima povećanja ili smanjenja fiksnih troškova;
- proveru mix-a troškova u cilju donošenja odluka o načinu realizacije prodaje;
- kao i proveru prodajne cene.

Ovi procesi i metode projekcija i praćenja troškova prodaje nisu u primeni u RB"Kolubara", jer iz razloga iznetih u prethodnoj tački, praktično ne postoji budžet prodaje. Primarni troškovi prodaje prate se istorijski u knjigovodstvu, ali sam rezultat prodaje je nemoguće utvrditi s obzirom da nedostaje prihodna strana, tj, bruto profitna marža.

5. UPRAVLJANJE PRODAJOM I ORGANIZACIJA PRODAJNE OPERATIVE

5.1. Osnove upravljanja prodajom

Svaka firma od kompanije do malog i srednjeg preduzeća ima svoje tri komponente:

1) Tehničko – tehnološku,
2) Finansijsku,
3) Sposobnost prodaje.[26]

Generalno gledano svaki privredni subjekat stavlja akcenat na jednu od ove tri komponente koje ga čine jedinstvenim u svetu surove tržišne utakmice.

Kompanije koje stavljaju akcenat na tehničko – tehnološku komponentu su u stalnom traganju za boljim i savremenijim proizvodima, kroz inovacije oni dolaze do usavršenih sopstvenih proizvoda koje nude tržištu, tako da, i ako u početku nisu razmišljale o načinu na koji će prodati svoju robu, ipak kroz stalno osavremenjavanje proizvoda, pokušavaju da privuku kupce. Upravljanje pomoću ciljeva zahteva veliki napor i specijalne instrumente. Jer u poslovnoj kompaniji, menadžeri nisu automatski usmereni ka zajedničkom cilju.[27]

[26]*Miladinović, V., (2009), Menadžment prodaje, Beogradska poslovna škola, Beograd, str.115.*
[27]*Draker, P.(2001), Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad, str.102.*

Cilj firmi koje akcenat stavljaju na finansijsku komponentu je najveća moguća profitabilnost po svaku cenu. Zbog davanja prvenstva ovoj komponenti, danas smo svedoci svetske ekonomske krize koju je izazvala pohlepa za novcem i koja urušava čitav svet sa posledicama sa kojima ćemo se tek suočiti.

I na kraju postoje kompanije koje akcenat stavljaju na sposobnost da prodaju bilo robu koju su same proizvele, bilo robu koju su kupile radi prodaje. Kako najbolje prodati i stvoriti lojalnog i zadovoljnog potrošača cilj je suština kojoj u krajnjoj instanci teže prodavci.

Prodavac mora imati dovoljno znanja i veštine da kupcu proda baš ono što kupac misli da želi. Osnovna znanja prodavci dobijaju izučavajući menadžment prodaje (upravljanje prodajom). Veština se stiče komunikacijom sa kupcima i potencijalnim potrošačima. To je složen proces koji se odvija u eksternoj i internoj ravni.

Eksterna ravan je sve što se dešava izvan firme. Menadžeri prodaje, ukoliko žele da budu uspešni u svom poslu prate dešavanja na tržištu proizvoda koje oni prodaju i na tržištu komplementarnih, ali i supsudijarnih proizvoda. Komplementarni proizvodi su oni proizvodi koji daju potrošaču viši nivo i kvalitetnije korišćenje našeg proizvoda. Interna ravan podrazumeva praćenje svih elemenata u svojoj kompaniji menadžer prodaje treba da marketing menadžmentu signalizira, na bazi ponašanja potrošača kakvi treba da budu proizvodi da bi njihova prodaja bila uspešnija.

Rukovođenje prodajom je vrlo zahtevan posao koji traži odlično znanje tržišnih strategija koje treba da se uspešno suoče sa nizom tržišnih situacija i konkurencijom. Ulaganje u inovacije, pružanje veće vrednosti, snaženje sopstvenih mogućnosti, brzo reagovanje na promene u okruženju (tržištu) i održavanje konkurentnosti. Upravljanje prodajom ili menadžment prodaje treba uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte (profit).

Rukovođenje prodajom ima tri nivoa:

- strategijski,
- taktički,
- operativni nivo.[28]

Na prvom, strategijskom nivou, donose se konceptualne odluke vezane za globalni nivo prodaje, asortiman, ciljne cene, postojeća i buduća segmentacija tržišta. Od strateškog menadžera se očekuje ideje koje će doprineti boljoj prepoznatljivosti kompanije.

Različite su strategije prodaje za različite tipove kompanija. One kompanije čija se delatnost zasniva na tehnološkim znanjima i gde je to znanje komparativna prednost prilikom prodaje svojih proizvoda ističu tu komponentu. Na bazi tehnološke prednosti oni su svoje kompanije doveli do kompanije sa najvećim profitom.

---

[28] *Miladinović. V.,(2009), Menadžment prodaje, Beogradska poslovna škola, Beograd, str.117.*

Drugi tip kompanija su one čija se delatnost zasniva na finansijskoj komponenti poput banaka, osiguravajućih društava, investicionih fondova i drugih koji prodaju finansijske derivate.

Treći tip kompanija su one koje stvaraju brend ili su ga već stekle gde je brend u centru korporacijskog života.

Za svaki od ovih tipova kompanija strategije prodaje su drugačije. Prvi tip firme prilokom promocionih aktivnosti akcenat stavlja na tehnološku superiornost, drugi tip na sigurnost investicija, a treči na principu "za nas svet zna" i "nema granica".

Suština sve tri strategije je ista: potisnuti konkurente, zauzeti što veči segment tržišta i ostvariti najveći profit. Da bi se ovo postiglo, menadžer strateški mora da donese najvažnije odluke čije su posledice dalekosežne.

Na taktičkom nivou menadžer prodaje se bavi realizacijom ciljeva i utvrđuje operativne planove prodaje po područjima (geografski, asortimanski i sl.). Menadžer prodaje srednjeg nivoa takođe utvrđuje potrebnu organizaciju radi ostvarenja postavljenih ciljeva. On je zadužen i za ostvarenje finansijskih rezultata, kao i za praćenje svih strategija radi efikasnog upravljanja.

Operativni menadžer prodaje je zadužen za sprovođenje prodajnih aktivnosti u skladu sa zacrtanim ciljevima i finansijskim efektima.

5.2. Menadžment prodaje

Postoji više definicija pojma menadžmenta prodaje. U daljem tekstu navedene su neke od njih. Menadžment prodaje je rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje.[29]

Menadžment prodaje je veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa.[30]

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitne ciljevi kompanije.[31]

Menadžment prodaje fokusiran je na funkciju prodaje kompanije. Definiše se kao proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije. U osnovi menadžment prodaje se svodi na "planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije." Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke kompanije i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.

---

[29] *Maričić dr B., Rečnik marketinga-englesko-srpski, Beograd, IP „Žarko Albulj", 2002.*
[30] *Futrell Charles M. , Sales Management –Teamwork, Leadership and Technology, Orlando, The Dryden Press, 1998.*
[31] *Dalrymmpple, Cron, DeCarlo , Sales management, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004.*

Menadžeri prodaje u razvijenim tržišnim uslovima obavljaju sledeće zadatke:

- najodgovorniji su u definisanju uloge i zadataka funkcije prodaje u odnosu na globalne korporativne i marketing ciljeve,
- učestvuju u selekciji, obuci i izboru kadrova za obavljanje prodaje,
- bave se problemima efektivne upotrebe vremena svih zaposlenih na poslovima prodaje,
- direktno se angažuju u izradi programa prodaje,
- kreativne sposobnosti usmeravaju u pravcu rukovođenja procesima prodaje i
- održavaju stalnu kontrolu prodajnih aktivnosti.

Zadaci menadžera prodaje su kompleksni i zato je veoma važno da na toj poziciji u kompanijama bude odgovarajuća osoba prema sposobnostima i znanjima. U daljem tekstu opisane su funkcije menadžmenta prodaje, različiti tipovi i kompetencije menadžera prodaje.

Menadžment prodaje predstavlja složenu i odgovornu aktivnost, od strateškog značaja za poslovanje tržišno orijentisanih kompanija. Uspeh prodaje zavisi od velikog broja faktora unutar same kompanije i faktora okruženja koji po svojoj prirodi mogu biti kontrolišući ili potpuno izvan kontrole privrednog subjekta.[32]

Postoji više definicija pojmova menadžmenta prodaje. Menadžment prodaje je:

- rukovođenje prodajom,
- proces planiranja,
- realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije,
- rukovodeća marketinška aktivnost planiranja,
- organizacije,
- rukovođenje i nadzor napora pojedinaca u oblasti prodaje.[33]

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitne ciljevi kompanije.

Menadžment prodaje je veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa.[34]

---

[32] *Matović, V.,(2011), Menadžment prodaje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.1.*
[33] *Maričić B.,(2002), Rečnik marketinga-englesko-srpski, IP „Žarko Albulj", Beograd, str.71.*
[34] *Futrell Charles M.,(1998), Sales Management – Teamwork, Leadership and Tehnology, The Dryden Press, Orlando., str. 221.*

Menadžment prodaje usresređen je na funkciju prodaje kompanije. Može se definisati kao proces analiziranja, rukovođenja, planiranja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije. U osnovi menadžment prodaje se svodi na planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije. Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke kompanije i težište stavlja na izgradnju strategijskih programa prodaje.

Menadžment prodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intezivnih promena u internom i eksternom okruženju kompanije.[35]

Menadžment prodaje obavlja funkcije planiranja, rukovođenje i kontrole aktivnosti prodaje u okviru kompanije. Da bi ispunili ove ciljeve i zadatke menadžeri prodaje moraju da:

- Pripremaju plan prodaje i budžet,
- Utvrđuju ciljeve i svrhu,
- Procenjuju tražnju i prognoziraju prodaju,
- Određuju veličinu i strukturu prodajne službe u kompaniji,
- Regrutuju, biraju i obučavaju prodavce,
- Kompezuju, motivišu i predvode prodajnu službu,
- Diriguju obimom prodaje i analiziraju profit,
- Procenjuju učinak prodajne službe i
- Nadgledaju etičko i društveno ponašanje prodajne službe.

Menadžeri prodaje dakle, imaju veoma složen i odgovoran posao, jer prodaja je jedina aktivnost koja direktno pribavlja prihod nekoj kompaniji. Ako proizvodi i usluge ne mogu da se prodaju profitabilno, kompanija neće preživeti. Prosto rečeno, krajnji uspeh ili neuspeh u bilo kom poslu zavisi od toga koliko uspešno možemo da prodamo svoj proizvod ili uslugu.

U zavisnosti od prirode organizacije i stava upravljačkog vrha prema prodajnoj funkciji, odgovornosti i zadaci menadžera prodaje varijaju. U pojedinjenim kompanijama menadžer prodaje odgovoran je za prognoziranje, planiranje, utvrđivanje budžeta i donošenje profita, dok u drugim menadžer prodaje u svakom sem u titularnom smislu je marketing menadžer.

Menadžeri prodaje planiraju predvode i kontrolišu prodajne aktivnosti organizacije.[36] U širem smislu, menadžeri prodaje su pravi marketing menadžeri, sa konkretnim zadacima rukovođenja prodajnom službom.

---

[35]*Lovreta S., (2005), Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, str.182.*
[36]*Anderson, R., Hear, Dž., Buš, A.,(1998), Profesionalni menadžment prodaje, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd, str.30*

5.2.1.Menadžer prodaje

Menadžer prodaje je osoba koja je odgovorna za planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrolu zaposlenih u prodajnoj funkciji. Postoji više nivoa menadžera prodaje rangiranih od generalnog menadžera prodaje do menadžera nižih nivoa koji su u direktno nagledaju prodajno osoblje.

Generalni menadžeri prodaje su menadžeri koji imaju odgovornost za korporativnu, grupnu i divizionu prodaju. Menadžeri prodaje na ovom nivou su koncentrisani na razvoj politike prodaje, strategija i planova koji podržavaju sveobuhvatan marketing plan. U malim kompanijama generalni menadžeri mogu kontrolisati sve prodajne snage direktno. Ukoliko se broj zaposlenih u okviru prodajnih snaga povećava, nadziranje se delegira menadžerima koji rade na terenu.

Regionalni menadžer su oni koji radi na terenu, regionu, oblasti, predstavništvu ili poslovnoj jedinici kompanije sa velikim brojem prodajnog osoblja. Takođe i ovde postoje različiti nivoi menadžmenta ali svi imaju ulogu u regrutovanju, selekciji, treningu, kompenzaciji, motivaciji, određivanju teritorija, kvota i troškova koje se određuju budžetom, kao i kontrola prodajnog osoblja.

U kompanijama u kojima se vrši specijalizacija poslova prodajnih snaga oni mogu biti organizovani kao menadžeri na terenu na osnovu linije proizvoda, tržišta ili ključnih kupaca.

Važna determinanta u poslu menadžera prodaje podrazumeva vertikalnu razliku koja se odnosi na linije hijerarhije u organizaciji.

Menadžeri koji se nalaze na najvišem strateškom nivou su: direktori kompanija, predsednici, zamenici generalnog direktora i nacionalni menadžeri prodaje. Oni su odgovorni za postavljanje ciljeva kompanije, definisanje strategija, praćenje i tumačenje eksternog okruženja i donošenje ključnih odluka koje utiču na kompaniju. Orijentisani su ka budućnosti i praćenju trendova iz okruženja. Oni takođe utiču na internu korporativnu kulturu.[37]

Srednji nivo menadžmenta predstavlja taktički nivo. Tu spadaju regionalni i zonski menadžeri prodaje. Oni su odgovorni za implementaciju strategija koje su delegirane sa višeg nivoa. Od njih se očekuje da izgrade dobre odnose sa kolegama unutar kompanije, podstiču timski rad i rešavaju konflikte.

Nedavni trendovi u restrukturiranju kompanija i smanjenju broja radnika uticali su da se smanji posao taktičkog nivoa menadžmenta. Tradicionalna organizaciona piramida je postala ravna, jer je neophodno informaciju preneti brzo od vrha prema nižim nivoima i odluke se donose brže na današnjem konkurentnom tržištu. Ove promene uticale su na povećane radne norme za ostale nivoe menadžera.

---

[37] *American Marketing Association: http://www.ama.com/glossary*

Operativni menadžeri su oni koji su na prvom nivou i direktno su odgovorni za prodaju roba i usluga. Oni su odgovorni za prodajno osoblje. Njihov rad je fokusiran na aplikaciju procedura za postizanje efikasne prodaje, profita, usluge za kupca i motivaciju prodavaca. Oni su usredsređeni na kratkoročno planiranje od dana do dana.[38] Menadžeri na strategijskom nivou najveći deo vremena posvećuju aktivnostima planiranja i organizovanja, taktički nivoi menadžmenta organizovanju i izdavanju direktiva podređenima dok su operativni menadžeri više fokusirani na aktivnosti kontrole i izdavanje direktiva.

TRENDOVI MENADŽMENTA PRODAJE

OD		**KA**
Transakcija	⇒	Odnosu
Individualnom radu	⇒	Timskom radu
Obima prodaje	⇒	Profitabilnosti prodaje
Menadžmenta	⇒	Liderstvu
Lokalnog tržišta	⇒	Globalnom tržištu
1-m komunikacije	⇒	1-1 komunikaciji

Slika 16. Trendovi menadžmenta prodaje
Izvor:V.Filipović, V.Damnjanović, Menadžment prodaje, FON- Univerzitet Beograd, 2006.

Danas trendovi menadžmenta prodaje idu ka uvažavanju izgradnje odnosa sa kupcima, timskoj prodaji, profitabilnosti prodaje koja zahteva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, liderstvu zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire svoje delovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Takođe, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije koja daje akcenat na dijalogu i povratnim informacijama od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude.Menadžer prodaje koji radi na poziciji generalnog menadžera prodaje, regionalnog menadžera prodaje ili menadžera koji je u direktnom kontaktu sa kupcem ima pet osnovnih funkcija koji su prikazani(slika 16.).

5.2.2. Izvrsnost menadžera prodaje

U poslovnom svetu postoji strategijska spremnost za *nova vremena*, koja podrazumevaju svetsko tržište koje je uveliko u procesu globalizacije, a upravo operacije na globalnom tržištu dovode do velikih izazova manifestovanih političkim promenama, ekonomskim reformama i tehnološkim inovacijama. U takvim uslovima menadžeri prodaje trebaju da idu u susret globalozaciji kroz obuku na poslu i ubrzanu adaptaciju na promene. Menadžer prodaje, odnosno predstavnik kompanije za prodaju je direktna veza sa potrošačima, i najčešće osoba koju samo potrošači znaju lično, jer je jasno da to nikako ne može biti menadžment ili pak proizvodno osoblje. Osoba koja prodaje podstiče potrošače, održava odnose sa njima i ukoliko se jave eventualni problemi između kompanije i potrošača, nastoji da ih reši.

---

[38]*Ryans B., Weinberg B., Saleforce management:Integrated research advances, California Managemnt Review, 1/1981.*

Menadžer prodaje treba da bude talentovan za taj posao, treba da bude lider, motivator, i veoma vešt u komunikaciji, treba da poznaje tehnologiju izrade proizvoda. Osim toga značajni su obrazovanje i iskustvo u prodaji koje može dovesti do kreiranja i primene novih metoda i tehnika prodaje. Postoji mnogo prodajnih aktivnosti kroz koje se sagledava odgovornost predstavnika prodaje, a to su:

- Određivanje ciljne grupe potrošača;
- Intervuisanje kupaca i onih koji utiču na kupovinu;
- Predstavljanje prodajnih propozicija, sastavljanje ugovora;
- Uređenje kredita i rokova plaćanja;
- Ugovaranje isporuke i usluge;
- Regulisanje postupka žalbi;
- Izveštavanje nadređenih o aktivnostima i učinku;
- Planiranje sastanaka, kurseva, obuke i participacije.

Osim ovih aktivnosti koje se odnose direktno na kupce važne su i sledeće aktivnosti za menadžera prodaje:

- Razvoj strategije prodaje i izvršnih tehnika;
- Analiza svih aspekata prodajnih aktivnosti, prodajnih rezultata, promocija, trendovi tržišta;
- Procena budućih prodaja, pribavljanje preporuka;
- Organizacija programa odabira novih zaposlenih u prodaji, eventualno angažovanje agencije za zapošljavanje;
- Angažman po pitanju liderstva;
- Motivacija kroz personalni kontakt;
- Administrativna efektivnost;
- Obezbeđenje potrebne analize potrošača i organizacije;
- Investiranje u progres i preporuke za korektivne akcije;
- Planiranje i ugovaranje sastanaka prodaje i
- Kompletna briga o obezbeđivanju informacija za potrošače kako bi poslovanje bilo profitabilnije, sugerišući tako ekonomičnije skladištenje ili razvoj programa za bolju obuku i očuvanje osoblja.

Osim aktivnosti koje su direktno vezane za učinak na radnom mestu, menadžeri prodaje se danas susreću i sa drugim, spoljašnjim uticajima koji takođe utiču na učinak na radnom mestu, a to je na primer, sve popularniji model elektronske trgovine. Putem interneta se mogu dobiti neophodne i korisne informacije za poslovanje i opstanak na globalnom tržištu. Korisnicima mreže *razdaljine se skraćuju*, smanjuje se procedura razmene dokumenata, njinovo slanje, čuvanje. Ali korišćenje elektronskih mreža i reklamiranje roba i usluga, nosi sa sobom izvesne rizike od prevare, neovlašćenog pristupa informacijama i nefer korišćenja, prevarnih reklama.

Sve gore navodi na zaključak da je upravljanje poslovanje ljudima i prodajom postalo veoma kompleksno, da prevashodno zahteva *senzitivni stil* prilikom razumevanja ljudi i iziskuje pomoć prilikom ostvarenja njihovih personalnih ciljeva kako bi njihovim napretkom napredovale i njihove kompanije. Uspešni menadžeri prodaje treba neprestano da povećavaju prodajnu produktivnost, održavaju visok sopstveni moral i moral potrošača i budu pravi predstavnici *humanog* ponašanja.

Sve zemlje širom sveta suočene su sa ekonomskim reformama, koje uključuju i reformu trgovinske politike. Prodajne organizacije širom sveta su se pak koncentrisale na poboljšanje sopstvene produktivnosti, što opet podstiče na promene postojećih prodajnih strategija i razvoj novih. Mesto i uloga menadžera prodaje i celokupnog prodajnog osoblja je u fokusu ovih promena i njihov značaj prilikom sprovođenja redefinisanih prodajnih zadataka je signifikantan. U radu su izložene aktivnosti koje jasno ukazuju na to šta treba da radi menadžer prodaje danas, kako bi bio uspešan, a uspeh svakog zaposlenog, vodi ka uspehu kompanije i njenom kvalitetnijem poslovanju.

5.3. Prodaja i proces prodaje

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje kompanije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga. Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije[41]. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha.

Da bi se realizovala uspešna prodaja zadatak prodavaca je da kreira situaciju u kojoj svi pobeđuju. Uspešna pobednička situacija sastoji se od:

- kreiranja zadovoljnog klijenta i
- ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi.[39]

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje kompanijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklanuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Ona uključuje interdisciplinarne veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju, itd.[40]

[39] *Robert Heller, Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback) September , 1999.*
[40] *Gašović Dr M., Menadžment prodaje, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2001.*

Proces prodaje profesionalnim kupcima se sastoji od sledećih faza[41]:

- analiza tržišta,
- analiza liste kupaca,
- priprema poziva,
- prezentacija,
- rešavanje primedbi,
- zaključivanje posla i
- posleprodajni kontakti.

Drugi pristup prodajnog pristupa uvažava marketing orijentaciju jer polazi od potreba kupaca. Ovaj proces obuhvata šest faza: [42]

1). određivanje ciljnog segmenta,

2). utvrđivanje potreba kupaca,

3). pripremanje ponude za prezentaciju kupcima,

4). faza pregovaranja,

5). zaključivanje posla,

6). implementacija.

Promene na tržištu uticale su na preokret u procesu prodaje koje zahtevaju promene u načinu poslovanja menadžera prodaje i prodavce. Rast konkurencije pojačao je uticaj globalizacije tržišta, kraći životni ciklus proizvoda i nejasne granice koje podrazumevaju razvoj u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, porast u indirektnoj konkurenciji u svim sferama biznisa.

Sve ove promene uticale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju sa manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i uvećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacioni koncept prodaje, upravljanje odnosa sa kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaja unutar kompanije, fokus na produktivnost.[43]

---

[41] *Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, Prodaja i menažment prodaje, Beograd.*
[42] *Amadeus Global Travel Distribution , Sales & Account Executive, Toolbox B1, 2002.*
[43] *Anderson Rolph, „Personal Selling and Sales Management in the New Millenium", Journal of Personal Selling&Sales Management, 16, Fall 1996.*

Jedan od najvažnijih trendova u prodaji su ključni faktori koji obezbeđuju poslovni uspeh odnosi i interakcija izmenu prodavca i kupca. Tradicionalna prodaja je težište stavljala na transakciju i sam čin zatvaranja prodaje bez uvažavanja očekivanja potrošača u procesu prodaje. Kako je tržište postalo konkurentnije, transakcioni pristup prodaji zamenjen je konceptom relacione prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupovine i interakciji prodavac-kupac. Izgradnja odnosa u interakciji izmenu prodavca i kupca razmatrana je u marketinškoj literaturi.

Izgradnja odnosa može biti predstavljena kroz tri osnovne kategorije:[44]

1. orijentacija na kupca,
2. adaptacija procesa prodaje,
3. orijentacija na usluge.

Uspešan odnos prodavca sa kupcima stavlja naglasak na razumevanje potreba i želja različitih tipova kupaca, njihovih sofisticiranih zahteva u procesu kupovine, kao i isporuci dodatnih usluga koje imaju poseban značaj za kupca.

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje kompanije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga.

Posmatrano ekonomski, prodaja kao realizacija robe i usluge predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije.[45]

Prodaja je finale poslovnih procesa koji kroz cenu dobijaju valorizaciju na tržištu, bilo da je reč o proizvodima ili uslugama. Prodaja svoje korene ima u trampi kada su u prvobitnoj zajednici ljudi menjali svoj višak proizvoda za nečije druge viškove kako bi zadovoljile svoje potrebe. Ta faza je nazvana robna razmena.[46]

Prodaja se pojavljuje kao i faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u novac, dakle novac uvećan za dodatu vrednost. Bez transformacije ne bi bilo moguće započeti novi ciklus reprodukcije. Poteškoće u funkcionisanju prodaje koje se najčešće manifestuju kroz velike zalihe gotovih proizvoda trebaju podstaknuti na razmišljanje i analiziranje svrhe proizvodnje, odnosno proizvoda koji ostaju na zalihama i ne pronalaze kupca.

U najužem smislu, prodaja predstavlja sa čim sklapanja (zaključenja) ugovora o kupoprodaji roba ili usluga. Putem nje se vrši i prenos vlasništva nad robom.

Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Na svom najsloženijem nivou, ona uključuje interdisciplinarne veštine koje podrazumevaju koncepte i principe psihologije, sociologije, ekonomije, menadžmenta, marketinga, komunikacija i td.[47]

---

[44]*Keillor, Parker, Pettijohn, Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, 2000. MCB University, Press, 0885-8624*
[45]*Gašović M., (2001), Menadžment prodaje, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str.52.*
[46]*Miladinović, V., (2009), Menadžment prodaja, Beogradska poslovna škola, Beograd, str.122.*
[47]*Jokić, D.,(2005), Trgovačko preduzetništvo, Autor i NIC Užice, Beograd, 351.*

5.4. Organizacija Službe prodaje u RB Kolubara

5.4.1. Opis rada Službe prodaje

Služba prodaje organizovana je u tri poslovnice:

- Velikoprodaj uglja.
- Maloprodaja uglja,
- Prodaja nemetala.

Poslovnica velikoprodaje

Služba velikoprodaje uglja realizuje otpremu uglja na utovarnim mestima:

- Pogon Sušara – Vreoci,
- Pogon Suva separacija – Vreoci,
- Pogon Tamnava Zapadno polje,
- Pogon Polje "D" – Medoševac.

U Sušari se vrši otprema sušenog uglja utovarenog u kamione i vagone Srpskih železnica. Na početku svakog radnog dana od Službe proizvodnje Pogona "Kolubara-Prerada" dobijaju se podaci o stanju zaliha i osušenih količina uglja. Pod zalihama se podrazumevaju količine osušenog uglja u kamionskim bunkerima (osam bunkera po 40 tona) i glavnim bunkerom (četiri grupe po četiri ćelije) od 200 tona do maksimalno 1.000 tona.

Otprema uglja se vrši na osnovnu dispozicija (spisak kupaca sa dnevnim raspored utovara). Za vagonski utovar dispozicija se pravi dnevno, a za kamionski utovar sedmično, koji dostavlja Služba prodaje. Kamionski utovar na Sušari se obavlja u prvoj i drugoj smeni, a na ostalim utovarnim mestima u sve tri smene.

Dokumenta za otpremu vagona su: tovarni list i merni list vage. Na osnovu vagonske dispozicije na tovarnom listu se popunjava adresa i mesto kupca, broj vagona i njegova tara, uputna stanica, asortiman uglja, neto težina i kači se kartica vage.

Izveštaj vage se pravi za sve asortimane koji se utovaraju u vagone (komad, kocka, orah, grah i ako proizvodnja zahteva grah-prašina). Za svaki utovaren vagon štampa se kartica koja se upisuje u izveštaj vage. Na izveštaju vage za svaki asortiman se upisuje broj otpravljanja za svaki vagon. Kad se razduže svi brojevi otpravljanja na izveštaju vage – primerak tovarnog lista za svaki vagon i izveštaj vage (jedna kopija) se šalju na fakturisanje, a prvi primerak izveštaja vage se arhivira na otpremi uglja.

Radni dan otpreme se računa treća, prva, druga smena, kad se i izveštaji vaga zaključuju i sabiraju utovarene količine uglja po asortimanima.

Kada se vagon otpremi služba otpreme dobija od stanice Vreoci četvrtu kopiju tovarnog lista na kojoj je broj otpravljanja kao dokaz da je vagon otpremljen kupcu.

Kod kamionske otpreme nalozi za utovar/otpremnice se izdaju na osnovu dispozicije koju dostavlja služba prodaje.

Kad se vozilo utovari štampa se kartica vage i izveštaj vage koji se sravnjuje sa proizvodnjom, a na otpremnici se razdužuje neto težina.

Poslovnica maloprodaje

Na osnovu utvrđenog stanja zaliha poslovođa maloprodaje u skladu sa predviđenom dnevnom proizvodnjom izdaje prodavcima uputstva za rad.

U maloprodaji postoje tri vrste naloga i to:

Virmanski nalozi (zeleni) kojima se vrši otprema uglja kupcima koji su zastupljeni u dispoziciji. Dispoziciju pravi referent za određeno ugovorno mesto obično za sedam dana ako su uslovi proizvodnje normalni,

Gotovinski računi (crveni) kojima se vrši prodaja uglja za gotovo. Uz gotovinski račun obavezno se izdaje i fiskalni račun. Gotovina se izdaje po spiskovima koje dostavlja poslovođa maloprodaje. Gotovinski nalozi su u sedam primeraka, jedan primerak se daje kupcu uz fiskalni račun i merni list, jedan primerak ostaje na portirnici, jedan primerak i odvaga na vagi. U Službi prodaje nalaze se tri primerka, merni list i fiskalni račun.

Zaključnice po obrađenim spiskovima iz finansijsko knjigovodstvenog sektora (kreditnog odeljenja). Zaključnice se pišu u sedam primeraka, od kojih dva primerka idu vozaču sa mernim listom i fiskalnim računom, jedan primerak obezbeđenju, jedan primerak i merni list vagi i tri primerka i merni listu u Službu prodaje.

Na kraju smene prodavac je dužan da izvrši sravnjenje sa vagom. Takođe prodavac pravi pojedinačne izveštaje za gotovinu, za virman i za zaključnice kao i jedan kumulativni pregled na kome je sve to objedinjeno. Sve izveštaje šalje u službu prodaje sa pratećim primercima otpremnih dokumenata.

U službi prodaje, referenti virmanske otpremnice šifriraju, izvrše kontrolu istih i unose u izveštaj vage, posle čega te otpremnice idu na fakturisanje.

Gotovinski računi i gotovina sa sušare i suve separacije se unosi pojedinačno, a sa Tamnave ukupno. Jedan primerak ide na unos u AOP(automatska obrada podataka), a jedan primerak sa mernim listom i fiskalnim računom odlaže se u službi prodaje. Po obradi AOP-a, taj dokument sa obračunatim PDV-om šalje se u Sektor za finansijsko-knjigovodstvene poslove u Službu PDV.

Zaključnice se u jednom primerku šalju kreditnom odeljenju finansijsko-knjigovodstvenog sektora radi obustava i zaduženja radnika, a jedan primerak ide na obradu u AOP, i po obradi se šalje u Sektor za finansijsko-knjigovodstvene poslove u Službu PDV-a, a treći primerak sa mernim listom ostaje u službi prodaje.

Besplatna isporuka se uglja vrši se na osnovu donešene Odluke Skupštine RB"Kolubare"d.o.o, koja se dostavlja u službu prodaje na realizaciju. Izveštaji o isporukama po odluci dostavljaju se na zahtev zadužene službe za praćenje istih.

Isporuka uglja po zaključnicama zaposlenih u RB"Kolubara"d.o.o., vrši se organizovanim prevozom, koji vrše vozila iz udruženih prevozničkih firmi sa kojima RB"Kolubara"d.o.o. sklapa ugovor o prevozu. Svaka prevoznička firma dostavlja Službi prodaje zaduženje za izvršen prevoz sa specifikacijom otpremnica po kojima je prevoz izvršen. Služba prodaje vrši sravnjenje i kontroliše priloženu specifikaciju, posle čega vrši overu faktura i dostavlja je finansijskoj službi radi plaćanja.

Otprema u maloprodaji vrši se i utovarom u vagone Železnice Srbije kao i u velikoprodaji.

Kretanje dokumentacije u poslovnici prodaje nemetala isto je kao i u ostalim poslovnicama prodaje uglja.

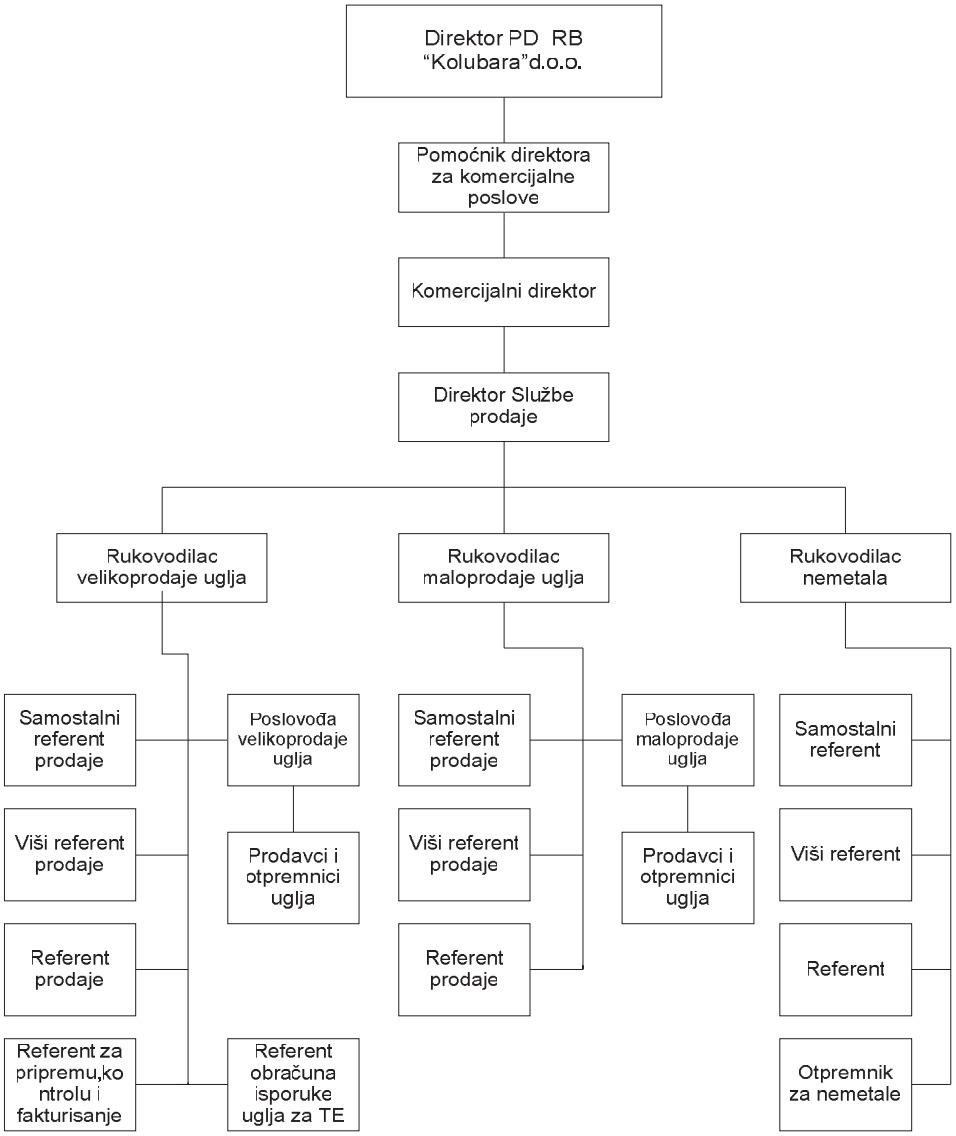
5.4.2. Model organizovanja Službe prodaje

Modeli organizacije prodaje mogu biti organizovani na dva nivoa:

Na nivou prodajne funkcije – različiti poslovi i zadaci koji čine proces prodaje i na nivou prodajne operative razlikuju se prema osnovi na osnovu koje je izvršena specijalizacija prodajnog osoblja.

Modeli organizovanja prodajne funkcije:

- Linijski model organizacije.
- Funkcionalni model organizacije.
- Linijsko – štapski model organizacije.



Slika 17. Šema Službe prodaje

Služba prodaje koja posluje u okviru RB"Kolubara"d.o.o. i funkcioniše po principu linijskog modela prodaje (slika 17.). Na slici 17. prikazana je šema Službe prodaje vertikalnom hijararhijom počevši od Direktora RB"Kolubara"d.o.o.

Ovaj model karakteriše niska specijalizacija i linijski autoritet rukovodilaca. Rukovodioci prodaje su univerzalni i poslove obavljaju na osnovu znanja sa kojim raspolažu. Linije rukovođenja su direktne tako da svaki zaposleni u prodaji ima samo jednog nadređenog kome je odgovoran. Prednosti ovakvog modela baziraju se pre svega na činjenici da je ceo sistem fokusiran na prodaju, da se model odlikuje jednostavnošću, lakom kontrolom i pre svega jasno definisanim ingerencijama. Pored navedenog, administrativni troškovi linijskog modela

organizacije su na minimalnom nivou, dok se prodavcima ostvaruje blizak odnos čime se olakšava kontrola rukovodilaca. Međutim, pored neospornih prednosti, linijski model organizacije ima i određene nedostatke, koji se pre svega odnose na velikom opterećenju direktora prodaje koji mora da realizuje niz aktivnosti, počevši od kontrole rada prodavaca, aktivnog učešća u definisanju politike i strategije prodaje, pa sve do poslova selekcije i razvoja prodajnog osoblja. Sve to dovodi do smanjivanja kvaliteta obavljanja poslova u prodaji i nižih rezultata od realno mogućih.

Iz prethodno navedenog, može se zaključiti da je linijski model organizacije prikladan malim preduzećima koja u svom prodajnom programu imaju relativno mali broj proizvoda.

5.4.3. Organizovanje prodajnog odeljenja

Postupak dizajniranja organizacione strukture je veoma kompleksan i u praksi je neophodno da se oslanja na izraženom pristupu dimenzija i faktora organizacione strukture. Pod dimenzijama organizacione strukture podrazumevaju se njeni sastavni elementi, dok se faktori izučavaju kao konzistentni uticaji na neke od dimenzija.

Prethodna istraživanja u ovoj oblasti navode da se organizaciona struktura može predstaviti kroz četiri dimezije:

- podela rada - specijalizacija,
- delegiranje autoriteta,
- grupisanje jedinica(departmentalizacija) i
- koordinacija.

Faktori koji utiču na formiranje organizacione strukture su:

- tehnologija,
- okruženje,
- strategija,
- veličina kompanije,
- faza životnog ciklusa kompanije,
- starost kompanije i
- moć top menadžmenta.[48]

---

[48]*Dr Živko Dulanović, Dr Jaško Ondrej, Organizaciona struktura . metode i modeli, Beograd, FON,2002.*

Organizovanje je, uz planiranje i kontrolu, faza procesa upravljanja koja predstavlja regularan upravljački zadatak. Organizovanje predstavlja proces dovođenja u odnos ljudi i sredstava potrebnih da se obavi određeni posao.

Rezultat procesa organizovanja jeste organizaciona struktura kao formalno sankcionisani i stabilni model u kompaniji.

Organizovanjem prodaje nastaje njena organizaciona struktura kao stabilnii formalni model odnosa koji se uspostavljaju između ljudi u njoj.

Direktor prodaje mora obezbediti da svi u prodaji rade kao celina i da međusobno usklađuju svoj rad. Neophodno je, takođe, obezbediti da se prodaja koordinira sa drugim delovima kompanije: proizvodnjom, nabavkom, razvojem, finansijama i td.

Rukovodilac prodaje mora postaviti neki mehanizam koordinacije zaposlenih, da se ne bi desilo da njihove aktivnosti budu neusklađene.

Podela rada, delegiranje autoriteta, grupisanje poslova i zadataka i koordinacija su osnovne dimenzije organizacije i faze procesa organizovanja, kako kompanije kao osnovne celine tako i svake njegove poslovne funkcije. Ove četiri dimenzije organizovanja primjenjuju se i kada je reč o prodaji. Dakle, da bi organizovao prodaju rukovodilac mora podelu poslove na radna mesta, grupisati ih u organizacione celine, rukovodiocima tih celina dodeliti autoritet donošenja odluka i izgraditi mehanizam koordinacije između njih.

Podela rada u prodaji. Prvi zadatak koji bi u strukturiranju prodaje trebalo obaviti jeste podela rada. Podela rada (specijalizacija) kao element procesa organizovanja predstavlja definisanje izvršnih poslova i zadataka koji će se u prodaji obavljatii dodeljivanje tih zadataka zaposlenima, koje će oni na svome radnom mestu obavljati. Tako se oblikuje posao pojedinca, odnosno radno mesto koje utiče ne samo na ponašanje pojedinca već i cele kompanije. Nije isto kada jedan zaposleni obavlja dve ili dvadeset operacija. Bitno je i to koje operacije on obavlja.

Nije isto da li prodavac prodaje sve proizvode jednom kupcu ili se specijalizuje za jedan proizvod koji nudi svim kupcima na svojoj teritoriji. Kvalitet organizacione strukture meri se i po tome da li je na pravi način utvrđena mera specijalizacije u kompaniji. Dve su osnovne dimenzije podele rada: širina i dubina posla.

Širina posla (horizontalna specijalizacija) označava broj i raznovrsnost operacija koje se obavljaju na radnom mestu, kao i frekvenciju obavljanja tih operacija. Kada posao podrazumeva izvođenje malog broja sličnih operacija sa visokom frekvencijom ponavljanja, reč je o visokoj horizontalnoj specijalizaciji. Radi se o maloj širini posla.

Kada posao obuhvata veći broj raznovrsnih operacija i zadataka, tada govorimo o niskoj horizontalnoj specijalizaciji. Tada je radno mesto *široko*. Osnovna prednost visoke horizontalne specijalizacije, odnosno *uskog* radnog mesta jeste visoka produktivnost koja se time postiže. Kada radnik obavlja samo mali broj jednostavnih i međusobno sličnih operacija, on ih rutinizira i izvodi sa visokom produktivnošću. Radnik se tako uvežba da skoro i ne razmišlja o onome šta radi, rutinizira posao i obavlja ga vrlo efikasno. Prednost je i u tome što tako možemo da zaposlimo manje obrazovanu radnu snagu. Međutim, postoje i nedostaci visoke horizontalne

specijalizacije. Prvo, smanjuju se fleksibilnosti sposobnost promena u organizaciji poslova prodaje. Kada zaposleni duže vreme obavlja samo krug jednostavnih operacija koje vremenom rutinizira, on postaje dalje sposoban da prihvata nove zadatke koje nameću promene. Tada može biti znatno teže izvođenje organizacionih promena. Drugo, kod radne snage visoka specijalizacija, odnosno obavljanje jednostavnih poslova izaziva monotoniju i depresiju, što dovodi do pada motivisanosti ljudi.

Dubina posla (vertikalna specijalizacija) odnosi se na stepen uticaja - radnik ima na obavljanje sopstvenog posla. Visoka vertikalna specizacija ili mala dubina posla podrazumevaju da radnik ima minimum kontrole nad aktivnošću koju obavlja. U stvari, to znači da se njemu dozvoljava samo da obavlja aktivnosti na način koji je unapred predviđen, mogućnosti da sam odlučuje o metodu rada, rešavanju nekih vanrednih situacija i slično. Snižavanje stepena vertikalne specijalizacije čini da se povećava stepen uticaja zaposlenih na obavljanje njihovihih aktivnosti. Dublji posao podrazumeva da radnik samostalno donosi odluke vezane za obavljanje njegovog posla, da menja metode i načine a prema svojoj proceni situacije i td. Osnovna prednost visoke specijalizacije u vertikalnom pravcu jeste u tome da se obezbeđuje pouzdanost obavljanja operacija, naročito onda kada su radnici nekvalifikovani. Osnovni zadatak jeste niska fleksibilnost, odnosno nemogućnost da se izvrše promene u organizaciji, jer radnik nije naučio da radi samostalno. Osnovni princip koji je potrebno poštovati u podeli rada jeste balans u produktivnosti i fleksibilnosti. Kada se određuju radne obaveze na određenom radnom mestu tada mora da se vodi računa o tome da se povećavanjem specijalizacije povećava produktivnost rada, ali da smanjuju fleksibilnost mogućnost promena, kao i mogućnost prilagođavanja vanrednim situacijama. Koji će se, na kraju, stepen specijalizacije odrediti za neko radno mesta trebalo bi da zavisi od procene šta je važnije: produktivnost ili fleksibilnost.

Delegiranje autoriteta. Sledeći zadatak jeste određivanje ko o čemu odlučuje u službi prodaje. To je vertikalna podela rada, jer se definiše koliki autoritet i autonomiju u radu imaju prodavci i menadžeri prodaje. Delegiranje autoriteta govori o tome ko o čemu odlučuje u prodaji. To je vertikalna decentralizacija – pokazuje ko donosi odluke u poslovnoj funkciji (o cenama, popustima, rokovima plaćanja, platama prodajnog osoblja, prodajnim kvotama). Postoji i horizontalna decentralizacija – distribucija autoriteta linijskih koji izdaju naređenja podređenima.

Grupisanje jedinica u prodaji. Grupisanje jedinica (departmentalizacija) vrši se povezivanjem individualnih pozicija (radnih mesta) u organizacione jedinice najnižeg do najvišeg (na primer, u odeljenja ili službe), zatim povezivanjem tih jedinica - jedinice višeg nivoa (na primer, u sektore), sve do nivoa čitave kompanije.

Grupisanje organizacionih jedinica predstavlja važnu dimenziju organizacione strukture koja pokazuje kako su radna mesta grupisana u organizacione jedinice i kako su one međusobno povezane. Grupisanje organizacionih jedinica rezultira u organizacionoj šemi kompanije, koja pokazuje koje organizacione celine postoje u kompaniji i kako su one povezane. Grupisanje radnih mesta u organizacione celine u prodaji proizvodi organizacionu šemu prodaje koja pokazuje kako su radna mesta u njoj povezana, koje niže organizacione jedinice u prodaji postoje i koji je njihov delokrug rada.

Grupisanjem određenih poslova i aktivnosti u jednoj organizacionoj jedinici značajno se olakšava njihovo izvršenje, jer je koordinacija i komunikacija onih koji ih obavljaju znatno lakša. Na drugoj strani, tim istim grupisanjem znatno se otežava koordinacija aktivnosti i poslova koji su unutar organizacione celine i onih koji su ostali van nje. Drugim rečima, grupisanje jedinica olakšava koordinaciju i komunikaciju unutar organizacione jedinice, ali i otežava koordinaciju i komunikaciju između njih. Ukoliko se prodaja grupiše prema teritorijama, tada će koordinacija i saradnja prodavaca u jednom regionu biti olakšane, ali će to otežati koordinaciju između prodavaca u različitim regionima. Grupisanje jedinica pospešuje koordinaciju i komunikaciju unutar organizacione jedinice na više načina.

Grupisanje omogućuje jedinstveno rukovođenje poslovima i zadacima koji ulaze u sastav organizacione jedinice. Rukovodilac organizacione jedinice je nadležan za obavljanje svih poslova i zadataka u toj jedinici i u dobroj je poziciji da ih direktno koordinira i usklađuje.

Grupisanje obezbeđuje da svi u organizacionoj jedinici dele iste resurse. Svi zaposleni u jednoj organizacionoj jedinici koriste iste resurse: prostorije, opremu, finansijska sredstva. Usled toga, oni su neminovno upućeni jedni na druge u toku upotrebe tih resursa.

Grupisanje obezbeđuje jedinstvene kriterijume ocene performansi. Rezultati rada svih zaposlenih u jednoj organizacionoj celini mere se na isti način, što ih tera da međusobno sarađuju u ostvarivanju tih performansi.

Grupisanje pospešuje i motiviše uzajamnu razmenu mišljenja, stavova i informacija. Budući da rade zajedno, ljudi koji su u istom sektoru ili službi upućeni su jedni na druge, češće se viđaju, bliže sarađuju, bolje razumeju zajedničke probleme i td. Nije, dakle, svejedno da li će neki poslovi i zadaci biti u istom ili u dva različita sektora, službe ili odeljenja.

Sličnost poslova. Sva radna mesta na kojima se obavljaju poslovi i aktivnosti sličnog karaktera ili sadržaja grupišu se zajedno, po jedinstvenom autoritetu i koordiniraju s ostalim aktivnostima procesima kroz hijerarhijsku kontrolu rukovodilaca. Tako će sva radna mesta na kojima se obavlja tehničko održavanje prodajnih objekata u trgovinskoj kompaniji biti grupisana u sektor, službu ili odeljenje i imaće svog rukovodioca. Time se postiže veća specijalizacija i veća produktivnost i snižavaju se troškovi.

Koordinacija u prodaji. Koordinacija je dimenzija organizacije koja pokazuje kako se uspostavljaju odnosi između njenih delova i kako oni međusobno usklađuju poslovanje. Koordinacija u prodaji podrazumeva mehanizam kojim prodavci međusobno, ali i sa drugim organizacionim celinama usklađuju svoj rad. Nije potrebno posebno naglašavati važnost koordinacije u prodaji. Bez koordinacije prodaja bi stalno ostajala bez zaliha ili bi gomilala zalihe, prodavci bi jedni drugima ulazili na teritoriju ili obrađivali tuđeg kupca, nudila bi se roba koju je nemoguće nabaviti i proizvesti i td. Menadžment prodaje ima zadatak i odgovornost da izgradi odgovarajući mehanizam koordinacije kojim će se usklađivati rad unutar prodaje i između prodaje i ostalih poslovnih funkcija u kompaniji.

Postoje četiri osnovna načina da se obavi koordinacija u kompaniji. Direktno međusobno usklađivanje zaposlenih. To je najfleksibilniji način koordinacije. Ono se može vršiti više ili manje spontano ili, pak, može biti formalizovano. Spontano međusobno usklađivanje vrši se u toku posla, po potrebi, i nema regularan karakter, dok se formalizovano međusobno komuniciranje obavlja u posebno određenim timovima koji imaju unapred određeni sastav (članove), kao i vreme i mesto za sastanke i odluke koje bi trebalo da se donose.

Timovi su vrlo efikasno i u poslednje vreme široko korišćeno sredstvo koordinacije. Oni se mogu vrlo uspešno koristiti i u prodaji i to kako za koordinaciju unutar same prodaje, tako i za koordinaciju prodaje i ostalih delova kompanije.

Direktan nadzor rukovodilaca. Rukovodioci koordiniraju rad svojih podređenih izdavanjem direktnih naredbi i uputstava. Oni prate rad svih izvršilaca i usklađuju ih međusobno tako što izdaju direktna uputstva za rad. To je moguće samo u uslovima malih kompanija, jer jedan rukovodilac ne može direktno da koordinira neograničen broj zaposlenih.

Procedure i propisi. Metod su koordinacije kojim se standardizuje obavljanje određenih poslova. Koordinacija se ostvaruje kada svi rade u skladu sa procedurom propisanom za obavljanje njihovog posla. To je efikasan, ali i krut mehanizam koordinacije. Primer je procedura rešavanja žalbi kupca: prodavac primenjuje ovu proceduru tako što se doslovno pridržava svakog koraka određenog procedurom.

Planiranje. Obezbeđuje koordinaciju tako što specificira unapred rezultate koje je neophodno ostvariti za svaku organizacionu jedinicu, pa i radno mesto. Koordinacija se postiže ostvarivanjem planskih zadataka. Dobar primer jeste koordinacija prodaje i nabavke kada se na osnovu plana prodaje planiraju zalihe i iz toga izvlači plan nabavke. Poštovanjem plana, obe poslovne funkcije međusobno usklađuju svoje aktivnosti.

U prodaji mogu biti korišćena sva četiri mehanizma koordinacije istovremeno ipak, najčešće je jedan koordinacioni mehanizam dominantan, a ostali su pomoćni. Koji će to koordinacioni mehanizam biti zavisi od više faktora, kao što su veličina kompanije i prodajnih snaga, veličina teritorije, kvalitet prodajnog osoblja, iskustvo prodajnog menadžmenta i td. U principu, što je kompanija veća i što ima širu prodajnu teritoriju i slabije obučene prodavce više će primenjivati rigidnije mehanizme koordinacije, kao što su procedure i planiranje. Proces organizovanja prodaje rezultira kreiranjem odgovarajućeg organizacionog modela prodaje.

Dugogodišnje iskustvo različitih preduzeća u organizovanju prodaje iskristalisalo je određene modele organizacije prodaje, koji se mogu primeniti u različitim situacijama. Menadžment prodaje može sebi značajno olakšati proces organizacionog strukturiranja prodaje tako što će se osloniti na poznate standardne organizacione modele i izabrati onaj koji najviše odgovara njegovim potrebama. Da bi to mogao, menadžment prodaje trebalo bi da poznaje karakteristike, prednostii nedostatke svakog organizacionog modela prodaje, kao i situacije u kojima ti modeli daju najbolje rezultate. Modeli organizacije prodaje mogu biti organizovani na dva nivoa: na nivou prodajne funkcije i na nivou prodajne operative. Na svakom od ova dva nivoa razlikujemo nekoliko modela organizacije.

5.4.4. Edukacija odeljanja Službe prodaje

Prodavci moraju da razumeju interne odnose u kompaniji u kojoj rade kao i da stalno uče kako da rade bolje svoj posao.

Tri su bitne aktivnosti koje mogu pomoći u tome:

1. Obuka – ovladavanje procedurama i zadacima na radnom mestu,

2. Usavršavanje- sticanje novih znanja, sposobnosti i veština i

3. Trening- uvežbavanje nekih postupaka i sistematsko podsećanje na eventualno zaboravljene postupke.[49]

Većina autora u literaturi ne pravi razliku izmenu ovih aktivnosti ali je to veoma važno jer se u zavisnosti od aktivnosti sadržaj i metode programa edukacije prodajnog osoblja menja. U daljem tekstu korišćen je termin obuka (i za trening i za usavršavanje).

Izrada efikasnog programa obuke u prodaji, kako za neiskusne tako i za iskusne prodavce, sve više postaje jedan od važnijih zadataka kojima se bavi menadžer prodaje. Naglasak na programu obuke u prodaji dolazi zbog mnogobrojnih promena u okruženju menu kojima spadaju zahtevniji kupci, insistiranje na kvalitetu proizvoda i usluga, snažna konkurencija.[50]

Obuka prodajnog osoblja je neophodno da uključi sledeće ciljeve:

- Pomogne prodavcima da postanu bolji menadžeri,
- Uputi nove prodavce u posao,
- Poboljša znanje u oblasti proizvoda, kompanije, konkurencije i veština prodaje,
- Smanji izostajanje sa posla,
- Pozitivno utiče na zaposlene da budu zadovoljni poslom koji obavljaju,
- Utiče na smanjenje troškova prodaje,
- Dobijanje povratnih informacija od prodajnog osoblja,
- Povećanje prodaje za specifičnu liniju proizvoda ili kategoriju kupca.

---

[49]Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, Prodaja i menažment prodaje, Beograd.
[50] Rolf E.Anderson, Džozef F. Hear, Aaln. Dž. Buš, Profesionalni menadžment prodaje, Beograd,Grmeč- Privredni pregled, 2001.

Program obuke

Prilikom sastavljanja programa, menadžeri prodaje bi trebalo da se vode korporativnim ciljevima i planskim zadacima. U praksi se često javljaju sedam ključnih razloga za uvođenje programa obuke:

1. Identifikacija prodajne misije – neophodno je jasno definisati zadatke prodajne službe i njen odnos sa globalnim ciljevima.

2. Utvrđivanje kriterijuma za planske zadatke obuke – u njih spadaju elementi vezani za utvrđivanje konkretnih, merljivih, održivih, realnih i vremenski oročenih zadataka.

3. Razumevanje prodavaca – da bi prodavce angažovali na ispunjenju planskih zadataka, te da bi ih u tome obučili, programima obuke bi trebalo pokazati razumevanje prema njihovim potrebama, željama, interesima i individualnim ciljevima u pravljenju karijere.

4. Razmena informacija – prodavci bi trebali da se upoznaju sa ciljevima kompanije, načinima kako da te ciljeve ostvare, sa slabostima i snagama kompanije kao i sa problemima sa kojima se kompanija suočava, kao i sa šansama.

5. Utvrđivanje kratkoročnih zadataka – prodajni zadaci u programu obuke treba da daju efekte na kratak rok kako bi prodavci brzo videli rezultate svoje prodaje. Treba izbegavati zadatke dugoročnog karaktera jer u iščekivanju povratnih informacija sa terena za koje je potreban duži vremenski period polaznici obuke postaju nestrpljivi.

6. Uključivanje prodavaca – prodavci bi trebalo da učestvuju u utvrđivanju ciljeva programa obuke.

7. Kontrola zadataka radi poređenja sa zadacima – menadžer prodaje i instruktor obuke trebalo bi da nadziru rezultate programa obuke, radi procene ostvarivanja korporativne misije preko planskih zadataka iskazanih u programu obuke.

Sadržaj programa obuke. Prodavci su, nažalost, često tretirani kao tehničko osoblje kojima je potrebno samo poznavanje proizvoda i prodajnih tehnika. Veoma je važno da zaposlene koji rade u prodaji pohađaju kurseve o opštim principima u biznisu i praksi kako bi pomogli i njima i kupcima. Prodavci će, na primer, bolje razumeti finansijske potrebe kupca, kao i potrebe sopstvene kompanije. Ovakve obuke pomažu i efikasnijem kreiranju liste potencijalnih kupaca. Osnovno marketinško znanje će dodatno uputiti prodavce u promotivne aktivnosti kompanije. Početni program obuke najčešće zahteva šire polje tema od programa za osvežavanje znanja, s obzirom da početni programi moraju da pokriju sve aspekte radnog mesta novog prodavca. U programu bi trebalo navesti pet osnovnih elemenata:

1. Poznavanje kompanije – pripravnici bi trebalo da se upoznaju sa generalnom politikom kompanije i sa konkretnom politikom prodaje. Takođe pripravnike treba podučiti o pravilima kompanije vezanim za prodaju, poput toga koliko bi poseta klijentima trebalo da obavi u jednom danu, kako da ispuni porudžbenicu. Za upoznavanje same kompanije koriste se predavanja i štampani materijali tako da problem upoznavanja kompanije nije težak za polaznike.

2. Poznavanje proizvoda - najveći deo početnog programa obuke novih prodavaca trebalo bi da bude posvećen proizvodima i uslugama koje kompanija prodaje. Nakon upoznavanja karakteristika proizvoda polaznici bi trebali da upotrebe proizvod kako bi o njemu stekli što više tehničkih saznanja. Takođe da bi bili u mogućnosti da navedu kupcu prednosti njihovih proizvoda u odnosu na konkurente proizvode trebali bi da budu upoznati i sa proizvodima konkurenata.

3. Poznavanje konkurencije i privredne grane – polaznici bi kroz obuku trebalo da upoznaju trendove privredne grane i strategije konkurencija, i razumeju načine na koji oni mogu da utiču na tražnju proizvoda kompanije. Oni bi o proizvodima konkurencije trebalo da znaju gotovo isto koliko o sopstvenim proizvodima kako bi znali na adekvatan način da istaknu prednosti proizvoda svoje kompanije.[51]

4. Poznavanje kupaca i tržišta – u programima obuke sve više se ističe značaj kupaca. Kupci se postavljaju na prvo mesto jer oni žele rešenje problema a ne samo da im se roba uvaljuje. Kupci su obrazovaniji imaju veće prohteve i očekivanja nego što je to bio slučaj u prošlosti. Veoma je bitno da prodavci izgrade dugoročne odnose sa kupcima.

5. Poznavanje procesa prodaje – instruktori bi trebalo da poznaju postupke u prodaji kao i razne tehnike u prodaji koje se primenjuju u različitim situacijama.

Metode obuke prodavca. Metode koje se koriste u obuci prodavaca, zavise ne samo od sadržine programa obuke već od toga da li je obučavanje grupno ili pojedinačno.

U grupne metode spadaju:

1.Predavanja – se često koriste s obzirom da pomoću njih može da se u kratkom periodu većem broju polaznika obuke prenese više informacija nego bilo kojom drugom metodom. Prednost predavanja je njena ekonomičnost jer pretpostavlja organizovanu prezentaciju informacija određenom broju polaznika na istom mestu, a ostavlja bar minimalne mogućnosti za interakciju među polaznicima. Nedostatak predavanja je da ne predviđaju aktivna učešća polaznika obuke i mogu dovesti do gubitka entuzijazma. Takođe polaznici su prinuđeni da drže korak sa drugima ili da odustanu. Nedostatak predavača je da efikasnost predavanja zavisi od sposobnosti predavača.

2.Grupne diskusije – podrazumevaju da instruktor stimuliše polaznike da uzmu učešće u diskusiji. Za stimulaciju grupnih diskusija često se koriste studije slučaja. Grupne diskusije su beskorisne ukoliko su polaznici obuke neiskusni i ne mogu da doprinesu rešenju slučaja.

---

[51] *Futrell Charles M.Fundamentals of selling, New York, McGraw Hill, 2006.*

3.Igranje uloga – u igranju uloge polaznik obuke pokušava da proda proizvod hipotetičnom interesentu. Igranje uloge polaznicima obuke može da pomogne da nauče kako da se uhvate u koštac sa nepredvidivim razvojem događaja do koga može da dovede tokom procesa prodaje. To instruktoru omogućuje da sa polaznikom radi nejasnoće izgovora, uravnoteženosti držanja, manirima, rečniku i pokretima. Kroz igru uloga, polaznici mogu da steknu uvid u slabosti svog nastupa. Ova metoda zahteva dosta vremena, dešava se da neki učesnici osećaju nelagodnost i odupiru se igranju ulogu dok drugi idu suviše daleko i preteruju u glumi. Igranje uloge je najuspešnije u menjanju stavova polaznika, mada su promene kratkog veka.

4.Obuka putem telekomunikacija – usled porasta troškova putovanja i zbog sve manje raspoloživog vremena, obuka putem telekomunikacije postaje validno alternativno sredstvo obuke. Ona pretpostavlja povezivanje udaljenih lokacija sa direkcijom ili drugim centrom telefonskom linijom, video linkom, i preko satelita.

5.Video - trake – video trake služe da nasnime sadržaje predavanja, čime smanjuju putne troškove i štede vreme. Video kasete mogu da se lako poštom usmere na udaljene prodajne punktove gde se održavaju seminari prodaje. Nedostatak video kasete jeste da je ona depersonalizovana i da predstavlja jednosmernu komunikaciju od instruktora – predavača ka polazniku seminara.[52]

6.Prezentacija pomoću slajdova – ova metoda predstavlja efikasan način grafičke prezentacije materijala. Prednost prezentacija se ogleda u lakoći pripreme i ona omogućava instruktoru da se drži satnice predavanja. Ono što je karakteristično za prezentaciju da ona može da bude interesanta polaznicima obuke ukoliko su predavanja popunjena slikama. Prezentacije pomoću slajdova se najčešće koriste prilikom obuke o poslovnoj politici kompanije, poznavanju proizvoda, industrije, tržišta.

7. Igre simulacija – one mogu da pomognu u učenju, omogućujući polaznicima da se užive u uloge donosioca odluke bilo u sopstvenoj kompaniji ili kompaniji svog kljienta. U toku igre simulacije koja je visoko struktuirana i zasnovana na stvarnosti, polaznici moraju da donesu odluke o trenutku i obimu porudžbine, proceni prodaje, naglašavanju, određivanju cena. Potom im se, na osnovu reakcije na njihove odluke, daju povratne informacije. Prednost simulacije je u tome što se kroz nadmetanje u igri podiže moral, polaznicima obuke se pomaže da razviju sposobnost pravilnog uočavanja ključnog faktora koji utiču na odluke kupca, i pokazuju načini upotrebe kao i prednosti tehnika planiranja. Nedostatak ove metode ogleda se u njenom dugom trajanju.

8. Seminari – pomažu polaznicima da kroz predavanja i vežbe poboljšaju svoja znanja i veštine. Obično traju od 2 do 5 dana**.**

Teme seminara vezane su za:

---

[52]*Futrell Charles M.Fundamentals of selling, New York, McGraw Hill, 2006.*

-veštine pregovaranja, prezentacije, komunikacije, veštine postavljanja pitanja procesu prodaje itd. Ubeđivanje korisnika, da pohađaju seminare ili konferencije posvećene prodaji, je odličan metod za stvaranje poverenja u snagu prodaje. Kompanija ima priliku da se pridruži prezentaciji kao bitan element (telekomunikaciona kompanija organizuje seminar o upotrebi Interneta). Prodavci istovremeno mogu biti i kupci. Pažljiv izbor govornika neizbežno će naterati kupca da prvo razmisli o proizvodima i uslugama.

9. Kursevi- koji su vezani za specifičnu oblast i za razliku od seminara traju duže i razmatraju određene teme detaljnije. Podrazumevaju edukaciju za uspešnu prodaju. Tu spadaju kursevi iz: sektora maloprodaje, poznavanja kompjuterskih softvera iz oblasti prodaje. Metode grupne obuke se isplate za kompaniju jer iziskuju manje troškove, nego kada bi se obuka vršila individualno.

6. Razvoj i unapređenje odnosa sa potrošačima

Odnosi sa potrošačima grade se satisfakcijom putem kreiranja vrednosti. Težište je na uslugama i ukupnom kvalitetu, kao i stalnom komunikacijom sa potrošačima. Termin marketing odnosa koristi se da promoviše ideju da je glavni cilj poslovanja izgrađivanje stabilnih i dugoročnih odnosa sa svim tržišnim akterima koji doprinose uspehu kompanije. Smatra se da kompanije nastoje da razvijaju bliske odnose sa svojim stejkholderima iz dva razloga. Prvi, jer time jačaju svoju kompetitivnu prednost na tržištu. I drugi, što primena ovog koncepta zahteva formiranje i korišćenje baza podataka (database), kao vrlo moćnog sredstva u postizanju poslovnog uspeha na tržištu.[53]

Cilj interakcije sa potrošačima jeste iniciranje i izgrađivanje profitabilnih odnosa.

Da bi se ovo postiglo, interakciji su potrebne tri komponente:

1. Dijalog;
2. Zadovoljavanje potreba (rezultat dijaloga sa potrošačima);
3. Održavanje dijaloga.

Stoga, potrebno je inicirati dijalog sa potrošačima, nudeći im asortiman kompanije, proveravati njihova reagovanja, proučavati indeks satisfakcije i indeks lojalnosti, što u dužem periodu može da omogući preduzimanje novih marketinških aktivnosti. Sprovođenje uspešnog koncepta CSM-a uslovljeno je jasno formulisanom poslovnom strategijom marketing odnosa. Formulisanje strategije treba da se zasniva na uvažavanju svih faktora potrošačke strategije. Za definisanje potrošačke strategije neophodno je imati tri osnovna aspekta: poznavanje potrošača (njihovih vrednosti), poznavanje proizvoda i sposobnost zaposlenih.

Novi pristup odnosa sa potrošačima podrazumeva njihovo poznavanje, poznavanje i prilagođavanje asortimana usluga potrebama i željama potrošača, što predstavlja *output* sistemu marketinških aktivnosti. Cilj je da se obezbedi kontinuirani korisnički servis, odnosno da se usluge usmeravaju ka potrošačkoj strategiji usaglašenoj sa savremenim marketing konceptom.

[53] *Živković R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.202.*

Dakle, strukturu usluga potrebno je prilagoditi strukturi korisnika sa posebnim akcentom na dodatne vrednosti usluge, koje su važne pri definisanju profitabilnih korisnika.

Korisnički servis (pružanje usluga korisnicima, sevis isporuke) je jedna od osnovni platformi gde se iskazuje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača. Korisnički servis je usmeren na krajnje korisnike a predstavlja produkt marketinško - logističkih napora kompanije. Zadatak korisničkog servisa svodi se na zadovoljenje potreba potrošača obezbeđivanjem pravog proizvoda u pravo vreme, u pravoj količini, na pravom mestu i po prihvatljivoj ceni. Uspešna strategija marketing odnosa treba da se zasniva na sinergetičkoj osnovi odgovarajućih konkurentskih atributa. Suština razvojne strategije marketing odnosa je u kreiranju strateških planova, izgrađivanju programa za stvaranje ovih odnosa. Poseban segment koncepta CSM pripada tehnologiji. Ona omogućava da se obavi komunikacija između kompanije i potrošača, obezbedi razvoj, upotrebu i integraciju podataka marketinga sa primenom skladištenja (provajder rešenja). Tehnologija razvija najpogodnija softverska rešenja za stvaranje baze podataka, posebno budućih potrošača, te na taj način pruža podršku menadžmentu marketing odnosa.

Sprovođenje aktivnosti izgrađivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima i kupcima je proces u koji moraju biti uključeni svi u kompaniji, posebno oni koji imaju kontakte sa potrošačima i kupcima, a ne samo određene službe marketinga. Sam marketing ne može da obezbedi potrebnu lojalnost. Sprovođenje programa, odnosno aktivnosti zavisi od delatnosti kompanije i same pozicije na tržištu, ali i od unutrašnjih snaga, odnosno poslovne kulture i ponašanja ljudi najodgovornijih za sudbinu kompanije. Različiti su pristupi sprovođenju programa građenja dugoročnih odnosa. Za izgrađivanje dugoročnih odnosa sa potrošačima, na obostrano zadovoljstvo, neophodna je nova poslovna filozofija, stvaranje i sprovođenje planskih aktivnosti radi osiguranja trajnih veza sa profitabilnim potrošačima. Bitno je da se pronađe najbolji odnos između potreba i želja potrošača i korisničkog servisa kako bi se taj odnos održao. Stoga, moraju se angažovati različiti profili kompanije da bi se proizvod ili usluga priveo nameni, da bi se zadovoljile sofisticirane potrebe potrošača u cilju povećanja profita.

6.1.Faze razvoja odnosa sa potrošačima

Proces razvoja odnosa sa potrošačima se definiše u osam različitih faza:[54]

1. Regrutovanje – prva faza u razvoju veze je regrutovanje. Potencijalni potrošači mogu biti targetirani na različite načine, individualno ili masovnim formama kao što je advertajzing. Ovo je prvi utisak koji će potrošač imati o kompaniji i zbog toga je neophodno sprovesti istraživanje pre toga. Targetiranje bi trebalo da bude dovoljno specifično da obuhvati ljude koji imaju potrebu za tim proizvodom, a da se osigura da se vreme i napor ne troše na one koji nisu zainteresovani. Poruke bi trebalo da budu smislene i motivišuće. Potrebno je učiniti svaki napor da se maksimizira verovatnoća da će potencijalni potrošač postati stvarni potrošač.

2. Dobrodošlica – kada potencijalni potrošač kupi proizvod i postane stvarni potrošač, trebalo bi uložiti napore da se on upozna sa kompanijom i da vidi ko su ključne osobe za kontakt. Npr. novi potrošač u banci biće svestan ko je ključno osoblje u banci tako što će od njih dobiti

54 www.scribd.com › Business/Law › Marketing (Marketing, priručnik, drugi deo, Link group).

zahtevane informacije. Ovo pruža sigurnost i poverenje potrošaču, kada on zna da postoji ključna osoba koja je odgovorna za njegov račun.

3. Upoznavanje – ova faza je krucijalna za napredovanje veze i transformisanje potrošača u lojalnog potrošača. Kako bi se ohrabrile ponovne kupovine obe strane moraju razmenjivati informacije. Kompanije žele da znaju koji su finansijski zahtevi potrošača, sada i ubuduće, kao i koji su im planovi i aspiracije. Pojedinac može pomoći finansijskoj instituciji u kreiranju odgovarajućih proizvoda u odgovarajuće vreme pružajući im informacije o promenama okolnosti u svom životu. Upoznavanje sa potrošačima je važna faza. Ulaganje napora u novu fazu kasnije će se isplatiti. Veliki broj potrošača koji rano otkazuju polise osiguranja finansijskim organizacijama ukazuju na to da kompanije još uvek ne posvećuju dovoljno vremena istraživanju šta potrošači žele. Finansijske institucije trebalo bi da se fokusiraju na to šta potrošači žele, a ne šta one mogu da prodaju.

4. Upravljanje računima – u ovoj fazi vezom se upravlja sigurno i dodatne potrebe se zadovoljavaju onako kako nastaju. Pojedinci koji su izgradili pozitivan stav prema finansijskoj instituciji podržavaju ili čak i zastupaju njene proizvode i usluge, preporučuju ih drugim potencijalnim potrošačima. Ovo je željeno stanje, koje se često vidi kao krajnji cilj razvoja veze. Problem sa kojim se mnoge kompanije suočavaju je što premalo potrošača dospeva u ovu fazu, ili se u njoj dugo zadržava. Da bi se produžilo vreme koje će potrošači provesti u ovoj fazi, njome se mora pažljivo upravljati.

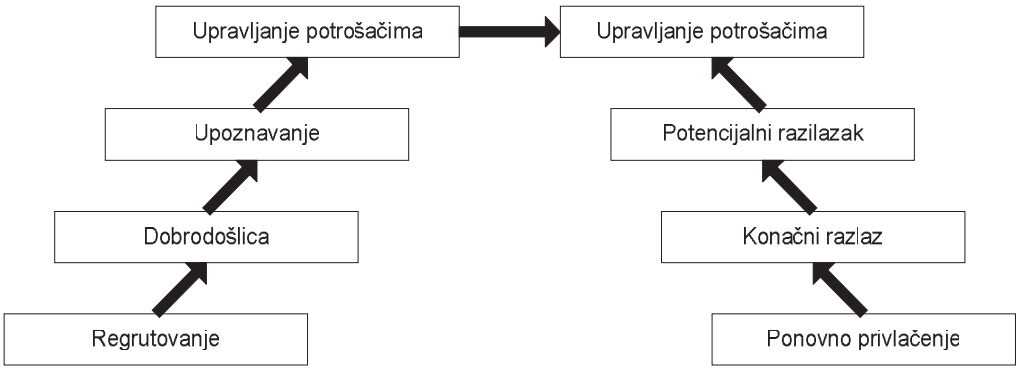
5. Intenzivna briga – veza između kompanije i njenih potrošača verovatno neće biti u potpunosti oslobođena problema. Problemi mogu nastati sa obe strane i ugroziti trajanje i egzistenciju veze. Problemi mogu nastati tokom svake pomenute faze razvoja veze, ali faza upravljanja računima je faza koja je najosetljivija i ima najveći uticaj. U ovoj fazi potrošač koristi nekoliko proizvoda firme i verovatno je već generisao pozitivan *word-of-mouth*. Kad problem nastane, potrebna je intenzivna briga da situacija ne bi izmakla kontroli i potrošač ne bi otišao.

Treba primeniti strategiju oporavka usluge kako bi se potrošač vratio na prethodnu fazu. Ovo uključuje planirani proces pretvaranja nezadovoljnog potrošača u zadovoljnog. To je emocionalni i fizički proces i zahteva da se zaposlenima omogući da reaguju na odgovarajući način. Proces uključuje izvinjavanje, ispravljanje problema i kompenzaciju. Uspešni oporavak može imati značajan uticaj na lojalnost potrošača prema kompaniji.

6. Potencijalni razlaz – ako intenzivna briga nije bila uspešna i potrošač je još uvek nezadovoljan, razlaz može biti neminovan. Mnoge kompanije propuštaju da primete da se to događa. Zaista, ovo je teško primetiti, posebno ako potrošač nije ulagao žalbu. Međutim, čak i kada je problem poznat, neke kompanije jednostavno odustaju i mire se sa činjenicom da je potrošač izgubljen. Ali, potrošač još nije izgubljen.

7. Konačni razlaz– ako finansijska institucija ne učini ništa da prevlada situaciju, potrošač može raskinuti ugovor, zatvoriti račun i otići. Čak i kada potrošač ode, još uvek postoji mogućnost da se on ponovo osvoji posle određenog perioda.

Proces razvoja odnosa sa kupcima prikazan je na slici 19.



Slika 19.:Faze u razvoju veze sa potrošačima
Izvor: Marketing, priručnik, drugi deo, Link group

8. Ponovno osvajanje – uspeh ponovnog osvajanja u velikoj meri zavisi od potrošačevih razloga za odlazak. Ako su razloge uzrokovale druge (kao što je promena posla ili selidba), verovatnoća da će se potrošač vratiti veća je nego ako je otišao zbog nezadovoljstva. Ako se potrošači ponovo osvoje, moguće je sa njima izgraditi čak i snažnije veze nego pre toga. U mnogim slučajevima, napori da se potrošači ponovo osvoje se ne čine, jer se smatra da su troškovi mnogo viši nego troškovi osvajanja novih potrošača.

6.2. CRM koncept odnosa sa potrošačima

CRM koncept podrazumeva mogućnosti, metodologiju i tehnologiju koja omogućava da kompanija funkcioniše kroz unapredjenje odnosa sa potrošačima. Svrha CRM je da omogući efektivnije i efikasnije ostvarivanje ciljeva kompanije kroz analitičnije sagledavanje realnih potreba potrošača.

CRM se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenja odluka i analizi situacije na tržištu. Međutim, uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći. Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl. To znači da se svi aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM. Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva:[55]

55 www.en.wikipedia.org

- Identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod ili uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

Pri uspostavljanju CRM koncepta za kompaniju je najvažnije da precizira najvažnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati potrošačima, kakva je finansijska prošlost potrošača, koji su efekti CRM segmenata. Takodje, veoma važan aspekt primene CRM sistema je identifikovanje i eliminisanje nepotrebnih informacija.

Prilikom stvaranja CRM strukture važniji zadatak kompanije bi trebao da bude obezbeđenje što potpunijih informacija za njihove primarne (lojalne) klijente. U tom kontekstu CRM bi se mogao definisati kao poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama.

Bazična struktura CRM se sastoji od tri dela:[56]

- Operativni – osnovni biznis procesi (marketing, prodaja, usluge);
- Analitički – predstavlja podršku u analizi ponašanja potrošača i sprovodi filozofiju poslovanja kao i tehnologiju;
- Saradnički – omogućava kontakt sa potrošačima putem telefona, fax-a, interneta, poštom, lično itd.

Za razvoj uspešnih odnosa sa potrošačima potrebno je ukomponovati sve elemente u kompaniji. Osnovni elementi za građenje uspešne veze sa potrošačima su:

- Znanje (razumevanje tržišta i potrošača),
- targetiranje, odnosno usmeravanje i prilagođavanje ponude,
- prodaja (pridobijanje potrošača),
- usluga (zadržavanje potrošača).

Od izuzetnog značaja je planiranje i razvijanje strategije, organizacija, implementacija kao i kontrola CRM procesa. Otuda se proces uspešne primene CRM koncepta može posmatrati kroz:[57]

---

[56] www.en.wikipedia.org
[57] *Blackwell R., Miniard P., Engel J, Consumer Behavior, pp 56.*

- Razvijanje strategije,
- analiziranje informacija,
- identifikovanje potreba (spoznaja potrošača, njihovih želja i potreba),
- definisanje promene (korporativna revolucija – od reaktivnog ka proaktivnom pristupu),
- građenje budućnosti (konstruisanje poslovne i tehničke strukture u kompaniji koja će isporučiti očekivane koristi potrošačima),
- merenje rezultata i unapređivanje CRM sistema.

Customer Relationship Management kombinuje poslovnu strategiju i tehnologiju sa ciljem da identifikuje, privuče i održi dugoročne odnose sa kupcima – stvaranjem *vrednosti*, koja nastaje kao rezultat interakcije poslovne organizacije i kupaca.

CRM uključuje poznavanje strateškog menadžmenta i internet tehnologija, a svrha ovog koncepta je - identifikacija mogućnosti za uspostavljanje profitabilnih odnosa sa klijentima, formiranje odnosa, kao i zadržavanje (retencija) profitabilnih odnosa sa klijentima. CRM kao strateški skup aktivnosti započinje detaljnom analizom organizacione strategije kompanije, a završava se merenjem vrednosti za shareholder-e. Pojam konkurentske prednosti, koja istovremeno generiše vrednost za kupca i za kompaniju, jeste ključ uspeha CRM-a, koji predstavlja menadžerski pristup kreiranju, razvoju i uspostavljanju odnosa sa precizno definisanim ciljnim grupama u cilju optimizacije vrednosti za kupca, korporativne profitabilnosti, pa samim tim, i vrednosti *stakeholdera*. Ovo je razlog zbog čega se CRM pozicionira visoko na listi prioriteta današnje korporativne agende i tesno je povezan sa korišćenjem informacionih tehnologija, neophodnih za implementaciju marketinških strategija odnosa sa kupcima.[58]

6.2.1. Metod i cilj uvođenja CRM koncepta

Akronim CRM se često dovodi u vezu sa *Customer Relationship Marketingom*, jer je u oba slučaja naglasak na značaju odnosa između kompanije i njenih kupaca. CRM koncept jedan je od važnijih segmenata strateškog planiranja, koji je potrebno posmatrati u kontekstu marketinškog i promotivnog miksa, ali i kao posebnog segmenta integrisanih marketinških komunikacija. Medjutim, marketari se često isključivo rukovode principom *4P* (*Product, Place, Price, Promotion*), a zapostavljaju ulogu stratega koji treba da pomogne generalnom menadžeru da upravlja kompanijom u smeru strateškog, funkcionalnog impakta koristeći koncept CRM-a.[59]

Uspeh sinergetskog efekta CRM koncepta u kompaniji zavisi od zadovoljenja dva kriterijuma:

[58] *Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, str. 67-72.*
[59] *Manda Salls Strategic Role of Marketing, Harvard Business School Working Knowledge.*

1. Koncepcijskog / da je strategija kompanije usmerena i na e-business i kastomizaciju, kao i da je orijentisana na pojedinačni pristup kupcu;

2. Tehničkog/ ICT, standardizacija, marketing automatizacija, *data management*, menadžement kampanje, analitika.

CRM metod podrazumeva sintezu:

- Strateške vizije,
- korporativnog razumevanja vrednosti za kupca posredstvom višekanalnog okruženja,
- upotrebu odgovarajućeg menadžmenta informacija i CRM aplikacija i
- visok kvalitet operacija, visok stepen ispunjenja očekivanja i efekat zadovoljstva.

Cilj uvođenja CRM koncepta je optimizacija upravljanja životnim ciklusom kupaca, uticaj na porast dobiti i profitabilnosti kompanije, kao i zadovoljenje potreba kupca, radi dostizanja najvišeg stepena lojalnosti. Analizom prikupljenih informacija tokom svake pojedinačne transakcije ili interakcije (kupovine, tehničke podrške i ostalih aktivnosti), ovakva višedimenzionalna vertikalana i horizontalna analiza otkrivaju bogatstvo informacije o kupcu – bazu buduće *Customer* strategije i orijentacije prema kupcu.

Dakle, CRM ne možemo posmatrati samo sa tehnološkog aspekta, kao IT rešenje koje nam pruža mogućnost da formiramo jedinstvenu bazu kupaca i da je razvijamo. Tehnologija utiče na principe komunikacije, a komunikacija u krajnjoj instanci - i na odnose sa klijentima. Budući da ciljne javnosti u ovom slučaju ne čine samo kupci, već i stakeholderi ili grupe zainteresovane za uspeh poslovanja kompanije, onda već sada CRM možemo posmatrati i sa aspekta Integrisanih Marketinških komunikacija (posebno sa aspekta *Public Relations-a*).[60]

6.2.2. CRM lanac vrednosti

CRM je savremeni koncept novijeg datuma, zbog čega se još uvek vode rasprave kada je reč o njegovom značenju. Koncept CRM se različito tumači od strane različitih autora. Veliki broj ekonomista smatra da je CRM upravljanje odnosima sa potrošačima (*consumer/customer relationship management*). S druge strane, po nekim tumačenjima CRM je marketing odnosa sa potrošačima (*consumer/customer relationship marketing*). Ukoliko ga posmatramo kao marketing koncept, CRM je srodan marketingu odnosa, s obzirom da su oba koncepta usmerena ka razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima, pri čemu je marketing odnosa (*relationship marketing*)širi pojam, jer on predstavlja poslovnu koncepciju putem koje se izgrađuju obostrano korisne čvrste veze, ne samo između kompanije i potrošača, već i između kompanije i ostalih relevantnih stejkholdera.

[60] *Adrian Payne, Developing a Strategic Approach to CRM, Cranfield School of Management.*

Koncept CRM lanca vrednosti korespondira konceptu lanca vrednosti koji je razvio M. Porter. Porterov lanac vrednosti ukazuje na primarne aktivnosti i na aktivnosti za podršku u proizvodnom procesu putem kojih se kreira i isporučuje vrednost kupcima. CRM lanac vrednosti uključuje primarne aktivnosti i aktivnosti za podršku putem kojih se izgrađuju dugoročni odnosi sa potrošačima.

Možemo razlikovati pet primarnih i četiri aktivnosti za podršku CRM lanca vrednosti.

U primarne aktivnosti svrstavamo:

1) portfolio analize kupaca(CPA);

2) upoznavanje potrošača;

3) razvoj mreže;

4) razvijanje vrednosti u ponudi;

5) upravljanje odnosima sa potrošačima.

Aktivnosti za podršku su:

1) liderstvo i kultura;

2) IT i baze podataka;

3) ljudi;

4) procesi

CRM lanac vrednosti je proveren koncept koji privredni subjekti mogu da koriste prilikom formulisanja i implementacije svojih CRM strategija. Ovaj koncept je razvijan i testiran u petogodišnjem periodu na brojnim *business-to-business* (B2B) i *business-to-consumer* (B2C) tržištima, kako u velikim kompanijama, tako i u malim i srednjim preduzetničkim firmama. Koncept je formulisan na čvrstim teorijskim principima i prilagođen je rešavanju poslovnih problema sa kojima se privredni subjekti susreću.

Primena ovog koncepta pomaže kompanijama da shvate da je kreiranje baze lojalnih potrošača osnovni preduslov opstanka i stvaranja dugoročne profitabilnosti. CRM lanac vrednosti ukazuje da se aktivnosti usmerene ka stvaranju lojalnih potrošača moraju kontinuirano sprovoditi. Jasno se vidi da ovaj koncept stvara temelj uspešnog poslovanja kompanije. CRM lanac vrednosti za sada naročito primenjuju banke, proizvođači automobila, proizvođači softvera i personalnih računara.

Portfolio analize kupaca (CPA *customer portfolio analysis*) je prva primarna aktivnost u CRM lancu vrednosti, putem koje kompanija pokušava da utvrdi strategijski značaj svojih kupaca. Naime, nije profitabilno da kompanije usmere svoje marketinške napore ka opsluživanju svih potrošača, već da se orijentišu prvenstveno ka profitabilnim segmentima. Zato je važno profilisati kupce na bazi njihovog sadašnjeg i budućeg profitnog potencijala. Određene marketinške aktivnosti, kao što su segmentacija tržišta, predviđanje prodaje, kalkulacija CLV-a (*customer lifetime value* - životna vrednost potrošača), analiza troškova privlačenja i zadržavanja potrošača, unapređuju kvalitet CPA procesa. [61]

Implementacijom ovih aktivnosti moguće je projektovati buduću vrednost određenih individualnih kupaca, ili segmenata. U portfolio analizi kupaca se mogu koristiti i određeni modeli koji pomažu kompanijama da segmentiraju svoje kupce na bazi određenih kriterijuma. U zavisnosti od modela CPA koji je primenjen, mogu se formirati matrice 2x2 koje sadrže 4 polja, ili matrica 3x3 koja sadrži 9 polja. Svako polje predstavlja jedan određeni segment. Nakon toga se za svaki pojedinačni segment formuliše konkretna marketinška strategija.

Prema jednom od nekoliko razvijenih modela CPA, svi kupci se mogu podeliti u 4 grupe u zavisnosti od visine sadašnjeg i budućeg profitnog potencijala (slika 20.).

„Potrošeni" (*sack*) su oni kupci koji ne poseduju ni sadašnji a ni budući profitni potencijal. „Reinženjering" kupci (*re-enginer*) trenutno nisu profitabilni, ali uz određene promene u odnosu prema njima oni mogu imati visok budući profitni potencijal. Za razliku od njih, „kupci koji su u porastu" (*nurture*) su trenutno profitabilni, ali imaju mali budući potencijal. Najveći strategijski značaj za kompaniju imaju „kupci u koje treba investirati" (*invest*) jer oni imaju visok sadašnji, ali i budući profitni potencijal. [62]



Slika 20.: Segmentiranje kupaca na bazi visine sadašnjeg i budućeg profitnog potencijala
Izvor: M.Milisavljević, Branko Maričić, Mirjana Gligorijević, "Osnovi Marketinga",Ekonomski fakultet Beograd, 2007. str.69

[61] *Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Ekonomski horizonti, 2008, 10, (1), 109-127.*
[62] *Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Ekonomski horizonti, 2008, 10, (1), 109-127.*

Veoma važna primarna aktivnost CRM lanca vrednosti je i upoznavanje potrošača. Osnovna svrha ove aktivnosti se ogleda u prikupljanju svih bitnih informacija o kupcima, kako bi se što bolje sagledalo njihovo prošlo i predvidelo buduće ponašanje. Implementacija ove aktivnosti zahteva od kompanije da poseduje i redovno ažurira bazu podataka o svojim kupcima.

Izgradnja baze podataka sastoji se iz 7 koraka:

1) utvrđivanje funkcija baze podataka;

2) formulisanje informacionih zahteva;

3) identifikacija izvora informacija;

4) izbor tehnologije za kreiranje baze podataka;

5) izrada aplikacija za procesuiranje informacija;

6) popunjavanje baze podataka;

7) održavanje baze podataka.

Posedovanje kvalitetne baze podataka o kupcima pomaže kompaniji da lakše prati stopu retencije i lojalnosti svojih potrošača. Na ovaj način se mogu permanentno pratiti i preferencije potrošača u pogledu izbora određenih proizvoda. Na osnovu analize ostvarenih kupovina, mogu se modifikovati marketinške strategije za određene potrošačke segmente, kako bi kompanija uspela da što bolje izađe u susret raznolikim potrošačkim ukusima.

Da bi se ostvarili ciljevi CRM-a, neophodno je da kompanija razvije mrežu odnosa sa svojim internim i eksternim stejkholderima u koje spadaju partneri, investitori, dobavljači, zaposleni radnici. Kompanije ne funkcionišu u izolaciji, tako da njihova tržišna pozicija zavisi od veza koje ona uspostavljaju sa relevantnim stejkholderima. Performanse kompanija su uslovljene ne samo sopstvenim znanjima, već i znanjima i veštinama ostalih članova mreže. Svi članovi mreže se moraju međusobno razumeti i podržavati u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Bitan preduslov uspešnog funkcionisanja mreže je i razmena informacija između njenih članova. Još jedna veoma značajna primarna aktivnost je i razvijanje vrednosti u ponudi. U tom kontekstu važno je pronaći prave načine kreiranja i isporuke vrednosti potrošačima, kao i izvore stvaranja vrednosti plus. Proces merenja satisfakcije potrošača može pomoći kompaniji da shvati kojim elementom marketing miksa su oni naročito zadovoljni i gde leži izvor stvaranja dodatne vrednosti. Kompanije moraju razumeti svoje potrošače, kako bi ne samo ispunila, već i prevazišla njihova očekivanja. Ovakvim pristupom kompanija će imati zadivljene i lojalne potrošače. Poslednja primarna aktivnost je upravljanje odnosima sa potrošačima. U okvire nje je potrebno implementirati dve bitne podaktivnosti: akviziciju i retenciju potrošača. Kompanija pri tom pokušava da primenom odgovarajućih marketinških strategija najpre privuče nove potrošače, a zatim i da ih zadrži. Naravno, upravljanje odnosima sa potrošačima podrazumeva i kontinuirano praćenje stope njihove retencije, kako bi se blagovremeno uočio eventualni odliv određenog segmenta potrošača i kako bi se na vreme preduzele korektivne mere za sprečavanje odliva i povratak potrošača.

Aktivnosti za podršku CRM lanca vrednosti utiču na svaku od pet primarnih aktivnosti i bez njihove pomoći su umanjene šanse za uspešnu implementaciju CRM strategija. Kada govorimo o liderstvu i kulturi kao podržavajućoj aktivnosti CRM lanca vrednosti, potrebno je da kompanija dobije odgovore na sledeća pitanja:

1) da li liderstvo doprinosi pozitivnom iskustvu potrošača;

2) da li lideri imaju svest o značaju potrošača za kompaniju;

3) da li lideri obezbeđuju odgovarajuće resurse zaposlenima koji su angažovani na poslovima isporuke vrednosti potrošačima;

4) da li kompanija meri nivo satisfakcije svojih potrošača;

5) da li su kupci pozvani da ocene rad zaposlenih;

6) da li su novi zaposleni radnici uključeni u proces privlačenja kupaca;

7) da li se informacije o kupcima razmenjuju između radnika zaposlenih u različitim sektorima kompanije;

8) da li postoji timski rad prilikom kreiranja i isporuke vrednosti potrošačima;

9) da li se proslavlja i nagrađuje uspešna implementacija aktivnosti usmerenih ka prevazilaženju očekivanja potrošača.

IT i baza podataka je veoma značajna sekundarna aktivnost koja pruža podršku svakoj od pet primarnih aktivnosti. Bez baze podataka i kvalitetne informacione podrške nema ni CRM-a. Ova aktivnost je neophodna, jer ona pruža kako osnovne, tako i specifične informacije o kupcima na bazi kojih se može utvrditi strategijski značaj kupaca za kompaniju. Baza podataka pruža mogućnost i da se precizno evidentiraju sve obavljene kupovine, čime se može pratiti stopa retencije potrošača. Informacije o kupcima i obavljenim kupovinama pružaju mogućnost kompaniji da lakše utvrdi izvore dodatne vrednosti. Integrisana baza podataka čije su informacije dostupne svim članovima mreže, sprečava haos i unapređuje odnos i kvalitet mreže. Međutim, uprkos velikom značaju IT i baza podataka za uspešno funkcionisanje CRM-a, veliki broj ekonomista smatra da su ljudi najvažnija podržavajuća aktivnost CRM-a. Ljudi razvijaju strategiju CRM-a, biraju, implementiraju i koriste rešenja koja pruža IT, kreiraju i održavaju bazu podataka, projektuju marketinški, prodajni i uslužni proces, menjaju tokove ustaljenih procesa, pronalaze strategije privlačenja i zadržavanja potrošača. I konačno, četvrta aktivnost za podršku CRM lanca vrednosti su procesi. Procesi predstavljaju način obavljanja aktivnosti kompanije. Oni doprinose kreiranju vrednosti, impliciraju efikasnost (niski troškovi) i efektivnost (isporuka željenih *outputa*). [63]

[63] *Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Ekonomski horizonti, 2008, 10, (1), 109-127.*

6.3. Interakcija sa potrošačima i prilagođavanje ponude

Osnov *relationship* marketinga jeste formiranje veza. Prilikom građenja veza između kompanija i potrošača generalno se može govoriti o:

- Strukturom povezivanja;
- Povezivanje zasnovano na vrednosti brenda (na osnovu funkcionalnih i emocionalnih atributa koje pruža brend);
- Povezivanja na osnovu stavova;
- Ličnom povezivanju (kada potrošač voli da radi sa određenim prodavcem,...)
- Povezivanju zasnovanom na informacijama i kontroli;
- Povezivanje zasnovanom na vrednosti (isporuka superiorne vrednosti u dužem vremenskom periodu);
- Povezivanje u kome nema druge opcije (situacija kada najčešće zbog zakonske regulative ili monopolskog položaja neke kompanije ne postoji alternativa).

Razvoj dugoročnih odnosa podrazumeva stalnu interakciju između kompanija i potrošača. Klasičan koncept marketinga polazi od informacija dobijenih istraživanjem tržišta, propagandom se informiše i utiče na potrošača, a prodaja je završni čin. Ukoliko se žele razviti dugoročni odnosi prodaje ne sme da bude kraj, već početak saradnje kompanija i potrošača. Sistemi komunikacije treba da obezbede postojanje specifičnih veza koje će biti razvijane i unapređivane.

Da bi interakcija bila obezbeđena mora da postoji sklad između nje i procesa komunikacije, ali isto tako moraju da budu ispunjeni i ostali elementi koji utiču na formiranje pozitivnih stavova koji će favorizovati brend kompanije i biti preduslov lojalnosti. Kako na formiranje stavova utiču lično iskustvo (bazirano na satisfakciji potrošača), uticaj prijatelja i rodbine, integracijom svih potrebnih elemenata obezbedi dugoročnu saradnju sa potrošačima. Interakcija direktno utiče na proces. Na ovaj način se stavlja potrošaču do znanja da je kompaniji stalo do njegovog zadovoljstva i mišljenja. Ipak, nikako se ne sme preterivati. Stoga se moraju poštovati neka pravila: [64]

- Ne treba inicirati interakciju sa potrošačem ukoliko ne postoji jasan cilj;
- Ne pitati potrošača istu stvar više od jednog puta;
- Interakcija se treba sprovesti u periodu između dva izbora potrošača;
- Kada se ostvaruje interakcija počinje se sa potrošačem, a ne proizvodom;
- Interakcija mora biti lična i prilagođena konkretnom potrošaču;

[64] *Peppers, Don; Rogers, Martha; Dorf, Bob, „Interaction generates customer feedback", PT Motion Systems Distributor, Sep/Oct 2000, Vpl. 14 Issue 5, str 32.*

- Mora se utvrditi da li potrošač želi interakciju;
- Poželjno je koristiti princip masovnog prilagođavanja kako bi se snizili troškovi interakcije i poruka bila personalnog tipa;
- Privatnost potrošača mora biti zaštićena;
- Uveriti se da potrošač vidi vrednost interakcije, jer u protivnom ona ne postiže svoju svrhu;
- Voditi računa o potrošačevom vremenu (ne može se sve o potrošaču naučiti odjednom).

Na osnovu rečenog može se zaključiti da je stvaranje dijaloga sa potrošačem veoma važno jer:

- Dijalogom se dolazi do informacija,
- Informacije se pretvaraju u znanje (tj. poznavanje njegovih potreba i želja),
- Znanje predstavlja osnovu za prilagođavanje ponude i preduzimanje akcije kompanije na uspostavljanju dugoročnih odnosa,
- Efikasna i efektivna akcija dovodi do satisfakcije potrošača, kreiranje poverenja i familijarnosti,
- Satisfakcija, poverenje i privrženost vode lojalnosti,
- Lojalnost dovodi do profita.

Dakle, interakcijom sa potrošačima inicira se profitabilnost kompanije i satisfakcija potrošača.

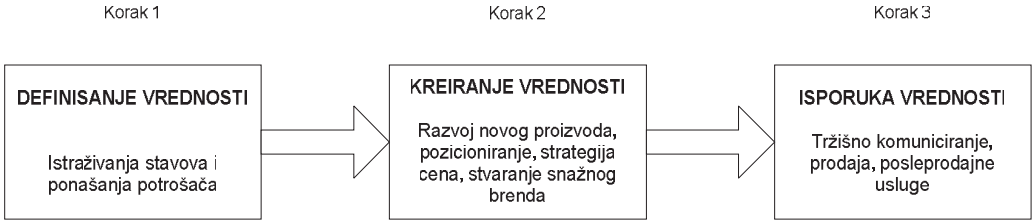
Građenje dugoročnih odnosa potrošača podrazumeva personalizaciju i ponudu prilagođenu ukusima i potrebama pojedinca. U literaturi se često pravi razlika između termina personalizacija i termina prilagođavanje, a osnovne razlike su:

1. Pod personalizacijom se često podrazumeva automatsko prilagođavanje, pa i isporuka, određene usluge/proizvoda, ili nekih specifičnih elemenata marketing miksa na bazi informacija o određenom korisniku u bazi podataka.
2. Prilagođavanje se, za razliku od personalizacije, ne događa automatski već na zahtev korisnika. Zato neki autori prilagođavanje nazivaju i eksplicitna personalizacija, dok pod terminom personalizacija podrazumevaju implicitno (direktno) prilagođavanje – po automatizmu.

6.4.Koncept marketinga NCM

Da bi se postigla satisfakcija potrošača i ostvario pozitivan poslovni rezultat, neophodno je da se najpre utvrdi šta potrošači žele. Koncept marketinga savremenog potrošača (*New consumer marketing* - NCM) podrazumeva da se sve marketinške aktivnosti moraju usmeriti ka definisanju, kreiranju i isporuci vrednosti potrošačima, što se može videti na slici 18.

Savremeni marketing obuhvata sledeće aktivnosti: istraživanje stavova i ponašanja potrošača, razvoj novog proizvoda, pozicioniranje proizvoda na tržištu, formulisanje strategije cena, stvaranje snažnog brenda, tržišno komuniciranje, prodaju i razvoj posleprodajnih usluga.



Slika 18: Model NCM
Izvor: Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Ekonomski horizonti, 2008, 10, (1), 109-127

Model NCM jasno ukazuje da je istraživanje stavova i ponašanja potrošača početna marketinška aktivnost od čijih rezultata zavisi sam tok formulisanja i implementacije marketinške strategije. Zato se procesu istraživanja potrošača mora posvetiti posebna pažnja. U tu svrhu možemo koristi brojne istraživačke tehnike.

Neke od ovih tehnika, kao što su fokus grupe i individualni dubinski intervju, su kvalitativnog karaktera i koriste se u eksplorativnom marketing istraživanju, u situacijama kada problem još uvek nije precizno definisan. S druge strane, kvantitativne tehnike, poput marketinških skala (tehnika skaliranja), koriste se u deskriptivnim istraživanjima kada je potrebno izvršiti detaljniji opis populacije.[65]

6.5. Koristi od razvoja odnosa sa potrošačima

Postoji veći broj koristi vezanih za zadržavanje postojećih kupaca i razvoj dugoročnih veza sa njima:

1. Potrebno je vreme da se zaradi od kupca – mnogi potrošači nisu odmah profitabilni npr. studenti su generalno neprofitabilni dok su na univerzitetu i počinju da doprinose profitu tek posle diplomiranja. Posle ovoga profitna generacija ima tendenciju rasta što povećava potrebu da se oni zadrže.

[65] *Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Ekonomski horizonti, 2008, 10, (1), 109-127*

2. Troškovi prodaje i marketinga se amortizuju tokom dužeg života potrošača – pridobijanje novog kupca uzrokuje početne troškove. Visina troškova pridobijanja potrošača u odnosu na troškove njihovog zadržavanja je velika. Pet puta je skuplje privući potrošača nego zadržati postojećeg. Ekonomsko stanje potrošača generalno se popravlja tokom vremena i zato je važno zauzeti perspektivu koja u obzir uzima potencijalne prihode potrošača tokom celog života.

3. Stalni potrošači stvaraju niže troškove usluge – stalni potrošači manje koštaju ne samo zbog gore navedenih faktora već i zbog toga što su familijarni sa kompanijom i njenim proizvodima i imaju manje zahteve i manje traže da im zaposleni posvećuju vreme.

4. Pružanje mogućnosti za *cross-selling* što vodi do većih troškova potrošača tokom vremena – za mnoge kompanije privlačnost izgradnje veza sa potrošačima predstavlja mogućnost za *cross-selling*: prodaju dodatnih proizvoda i usluga postojećoj bazi potrošača. Generalno se veruje da će dugoročni potrošači više kupovati i ako su zadovoljni kompanijom koja im je do tada pružala usluge kupovaće i dalje od nje.

5. Odvraćanje od konkurencije – zadovoljni stalni potrošači manje su osetljivi na apele konkurencije i mogu pokazivati imunitet na konkurentske napore da ih pridobiju.

6. Mogućnost izgradnje veza sa više generacija – jedan od ključnih faktora koji utiče na izbor kompanije za mlade ljude je uticaj roditelja. Zato se pretpostavlja da izgradnja veze sa jednim članom porodice ima uticaj na druge članove iste porodice.

7. Zadovoljni potrošači obraćaju se drugim ljudima a mogu biti voljni da plate premiju – zadovoljni potrošači generišu pozitivan *word-of-mouth* i pružaju besplatan i pouzdan advertajzing za instituciju. Međutim, *word-of-mouth* je mač sa dve oštrice i vezama treba pažljivo upravljati kako bi se izbegao negativan *word-of-mouth*. Potrošač koji napušta kompaniju zato što je nezadovoljan uslugom ispričaće u proseku devetorici ili desetorici ljudi o svom iskustvu.

7. Proces odlučivanja potrošača o kupovini

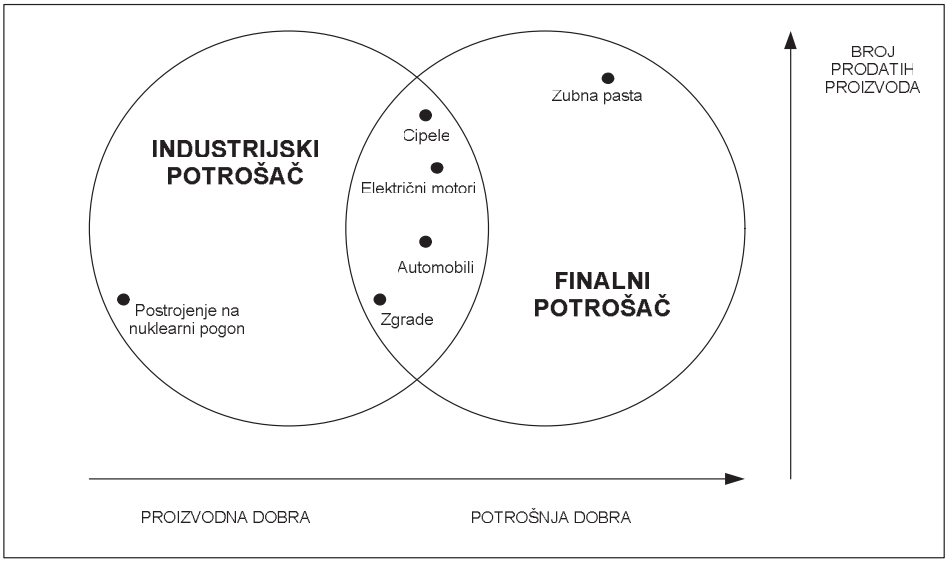
Svakog dana donosimo brojne odluke vezane za različite aspekte svakodnevnog života. Međutim te odluke uglavnom donosimo bez da prethodno zastanemo i razmislimo o tome kako ih stvaramo i što je sve uključeno u sam proces donošenja odluke. Uopšteno govoreći, odluka je odabir jedne mogućnosti između dve ili više ponuđenih. Drugim rečima, za donošenje odluke moraju postojati alternative.

Proces odlučivanja potrošača prestavlja vodič za ljude iz marketinga i menadžere o tome kako potrošači razmišljaju i šta rade kada odlučuju o kupovini proizvoda i usluga. Na osnovu toga ljudi iz marketinga i menadžeri su u mogućnosti da postave adekvatan marketing miks, komunikacione i prodajne strategije kompanije. Menadžeri analiziraju proces odlučivanja potrošača iz različitih uglova: maksimiranje ekonomske korisnosti; kognitivnog procesa razmišljanja potrošača; iskustveno – hedonističkog pristupa; faktora koji utiču na odluke potrošača i dr.

Međutim, pre nego što se analizira sam proces odlučivanja o kupovini, potrebno je razmotriti osnovne modele čoveka odnosno ljudi kao potrošača, koji opisuju uočene razlike u njihovom ponašanju. Po Leon G. Schiffman – Leslie Lazar Kanuk, sa stanovištva ponašanja razlikuju se četiri osnovna modela ili tipa ponašanja: ekonomski, pasivni, kognitivni i emotivan čovek.

Prema William L. Wilki na osnovu primenjenog pristupa u istraživanju, moguće je razlikovati ekonomskog, organizacionog, uslovljenog, psihoanalitičkog i društvenog potrošača. Ekonomski potrošač je prestavnik ekonomske teorije koji se koncentriše na prihode i cene i shodno tome nastoji da se racionalno ponaša u potrošnji. Nasuprot tome, poslovni potrošač, bilo u porodici ili kompaniji, obavlja kupovinu rukovodeći se ličnim, ali i grupnim potrebama i motivima. Uslovljeni potrošač primenjuje naučena ponašanja u kupovini proizvoda i usluga kao reakciju na stimulanse iz okruženja. Psihoanalitički potrošač je pod pominantnim uticajem unutrašnjih faktora u potrošnji. Društveni potrošač predstavlja osobu koja je pod snažnim uticajem drugih (referentne grupe, porodica, prijatelji i dr.). Svaki od navedenih pristupa ukazuje na uzroke i uticaje koji opredeljuju ponašanje individualnog potrošača. [66]

Koncepti koji se koriste u istraživanju ponašanje finalnog potrošača primenjuje se i u analizi poslovnog potrošača. Na jedan ili drugi način skoro sve kompanije uključene su u poslovna tržišta. Kompanije kao i potrošači takođe imaju potrebe koje zadovoljavaju kupovinom proizvoda i usluga. Da bi se efikasno kupovalo pribavljuju se informacije o alternativama.



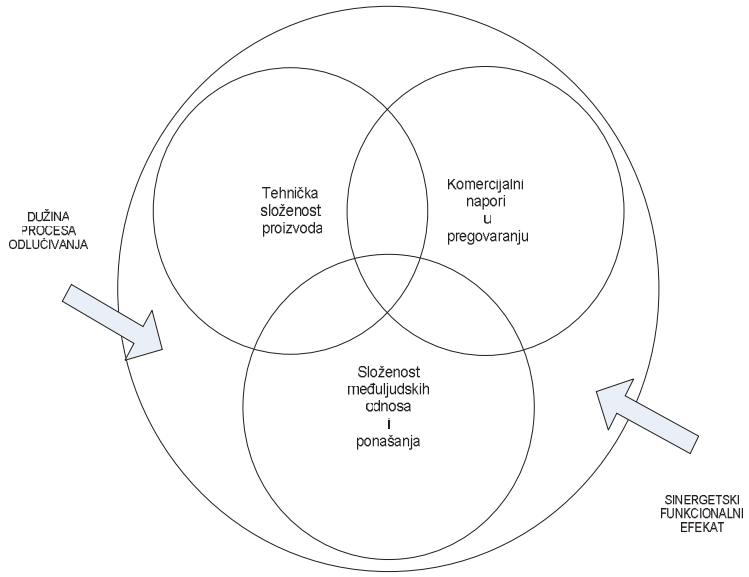
Slika 21. - Sličnost između marketinga poslovnog i finalnog potrošača.
Izvor: John C. Mowen – Michael S. Minor, Consumer Behavior – A Framework, Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.str. 760.

[66] *William L. Wilkie, Consumer Behavior, second edition, John Wiley and Sons, New York, 1990, str.142-143.*

Na odluke o kupovini poslovnog potrošača utiču ekonomski, društveni, psihološki i drugi faktori. Poslovni potrošači su mnogo organizovaniji i racionalniji u procesu kupovine proizvoda i usluga nego finalni potrošači. Tek od skora istraživači naglašavaju da u ponašanju finalnog i poslovnog potrošača postoji više sličnosti nego razlika. Rezultati novijih istraživanja omogućuju da se zaključi da poslovni potrošači koriste identične osnovne kognitivne strategije u procesu kupovine kao i finalni potrošači. Poslovni potrošači pretenduju da su ekonomski ili funkcionalno organizovaniji u procesu kupovine u odnosu na finalne potrošače, ali se, u stvari, radi o relativno višem stepenu organizovanosti, a ne o apsolutnoj razlici.

U preseku dva kruga (Slika 21.) od kojih svaki označava posebno poslovnog i finalnog potrošača, nalaze se proizvodi na koje se može primeniti ista marketing miks strategija kompanija. Razlika su u tzv. ekstremima, odnosno u isključivim kupovinama kojima se karakteriše jedna ili druga vrsta potrošača. Šta više postoje mišljenja da razlike proizilaze više iz broja i tipova proizvoda koje kupuju poslovni potrošači, nego iz bazičnih principa ponašanja u procesu kupovine.

Glavne razlike poslovnog tržišta u poređenju sa tržištem potrošača nalaze se u prirodi i složenosti industrijskih proizvoda i usluga, prirodi i raznovrsnosti industrijske tražnje, značajno manjem broju potrošača, većem obimu kupovina i na kraju ne i poslednje, u prisnijem i dugotrajnijem odnosu kupca i prodavca.[67]



Slika 22. Elementi funkcionisanja procesa odlučivanja
Izvor: Roy W. Hill – Terry J. Hillier, Organisational Buying Behaviour, second edition, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982., str. 34.

[67] *Philip Kotler , Waldemar Pfoertsch, B2B Brand Management, Springer, Berlin, 2006., str.21*

Proces odlučivanja je sastavni deo ponašanja poslovnog potrošača procesu kupovine potrebnih proizvoda i usluga. Postoje tri osnovna načina na koja se može objasniti proces kupovine potrošača:

- Korporativni,
- individualni i
- proces odlučivanja u kupovini.

Korporativni kao prvi proces odlučivanja istražuje sve aktivnosti koje se preduzimaju u kompaniji od trenutka uočavanja potrebe do kupovine proizvoda ili usluge kako bi se zadovoljila potreba.

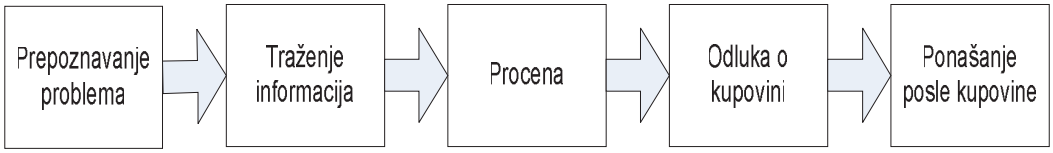
Drugi na način objašnjava **individualni** proces odlučivanja poslovnog kupca. Podrazumeva da se proces odlučivanja sastoji iz više faza kroz koje organi kompanije moraju proći, da bi odlučili o kupovini potrebnih proizvoda i usluga. Dužina trajanja odlučivanja zavisi od brojnih faktora kao što su, na primer, nivo uključenosti u proces kupovine, postojeće znanje i obučenost kadrova i dr. Treći način objašnjava proces odlučivanja **u kompaniji**. Analizirajući se odnosi između različitih poslovnih funkcija koje su uključene u proces kupovine proizvodnih dobara.

Proces odlučivanja poslovnog kupca mnogo je složeniji nego kod finalnog potrošača i rezultat je funkcionisanje tri elementa: tehničke složenosti proizvoda, komercijalnih napora u pregovaranju i složenosti međuljudskih odnosa i ponašanja u kupovini (slika 22.). Svaki od tri navedena elementa pojedinačno i u sinergiji utiče na kvalitet odlučivanja industrijskog (poslovnog) kupca.

Tržište proizvodno-uslužne potrošnje od izuzetnog je značaja pre svega po svojoj ekonomskoj odnosno kupovnoj snazi. Za marketing je od važnosti da dobro upozna proces odlučivanja poslovnog potrošača, kako bi se proizvodi i usluge prilagodili ovoj vrsti potrošnje. Potrebno je više znati o faktorima koji utiču na ponašanje pojedinaca i grupe koje učestvuju u procesu odlučivanja, o vrsti i organizaciji jedinice odlučivanja, o fazama procesa odlučivanja, poslovnim funkcijama koje su uključene u odlučivanja i metodima kupovine poslovnog potrošača.

7.1. Faze u procesu odlučivanja o kupovini finalnih potrošača

Kompanije istražuju proces odlučivanja o kupovini određene kategorije proizvoda. One ispituju potrošače kada su se prvi put upoznali sa određenim vrstama i markama proizvoda, kakva su njihova uverenja o marki, koliko su vezani za određeni proizvod, kako donose odluku o izboru marke i koliko su zadovoljni posle kupovine.



Slika 23. Model petofaznog procesa odlučivanja
Izvor: Kotler P., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G., Principi marketinga, str.281.

Potrošač prolazi kroz pet faza. Proces počinje znatno ranije pre stvarne kupovine. Potrošači mogu da preskoče ili da promene redosled nekih faza. Osoba koja kupuje svoju uobičajenu pastu za zube ide direktno od potrebe za pastom do odluke o kupovini zaobilazeći drugu i treću fazu.

1.Prepoznavanje problema:

Proces kupovine počinje kada kupac prepozna problem ili potrebu. Potreba može da bude izazvana unutrašnjim i spoljašnjim stimulansima. U prvom slučaju jedna od potreba osobe – glad, žeđ... raste do određenog nivoa i postaje podsticaj. U drugom slučaju, potreba je podstaknuta spoljašnjim stimulansima, npr. osoba prolazi pored pekare i vidi sveže ispečen hleb što stimuliše glad, gleda na TV oglas za odmor na Havajima. Marketing eksperti treba da identifikuju okolnosti koje podstiču određenu potrebu. Prikupljanjem informacija od većeg broja potrošača oni mogu da identifikuju najčešće stimulanse koji podstiču zainteresovanost za određenu kategoriju proizvoda. Mogu da razviju marketing strategije koje će izazvati interes potrošača.

2.Traženje informacije:

Razlikuju se dva nivoa traženja informacija:

1) stanje umerenog istraživanja se zove povećana pažnja, ovde osoba jednostavno postaje osetljiva na informacije o proizvodu.

2) Na sledećem nivou, osoba može da sprovede aktivno traženje informacija.

Tražeći materijal za čitanje, telefonirajući prijateljima, posećivanjem prodavnica da saznaju o proizvodu. Od ključnog interesa za marketing eksperte su glavni izvori informacija kojima će se potrošač obratiti kao i odgovarajući uticaj svake informacije na kasniju odluku o kupovini.

Izvori informacija za potrošača dele se u četiri grupe: [68]

- lični izvori – prodavnica, komšije, prijatelji;
- komercijalni – poslovni izvori, oglašavanje i trgovci, ambalaža;
- javni izvori – mediji;

[68] www.link-elearning.com

• eksperimentalni izvori – ispitivanje i korišćenje proizvoda.

Relativni uticaj navedenih izvora informacija varira u odnosu na vrstu proizvoda i karakteristika potrošača. Uopšteno govoreći potrošač prima najviše informacija o proizvodu iz komercijalnih poslovnih izvora, tj. izvora kojima dominiraju marketing eksperti. Najefektivnije informacije dolaze iz ličnih izvora. Svaki izvor ima drugačiju funkciju uticaja na odluku kupca. Komercijalno – poslovne informacije imaju funkciju informisanja, a lični izvori funkciju opravdanosti ili procenjivanje.

Prikupljanjem informacija potrošač upoznaje konkurentske marke i njihove karakteristike. Polazi od ukupnog skupa marki koje su na raspolaganju potrošaču. Pojedinačni potrošači će upoznati samo neke – podskup od ovih marki tj. poznati skup, neke marke će zadovoljiti početne kriterijume kupovine – skup u razmatranju. Kako osoba prikuplja više informacija samo nekoliko će ostati u užem izboru i to je skup izbora. Sve marke u izbornom skupu mogu da budu prihvatljive. Iz ovog skupa osoba donosi odluku o konačnom izboru.

Ovo ukazuje da kompanija mora da strategijom dovede marku do poznatog skupa, skupa u razmatranju i skupu izbora. Ova mora da identifikuje druge marke u izbornom skupu tako da može da planira svoje poruke u odnosu na konkurenciju. Osim toga kompanija mora da identifikuje izvore informacija potrošača i da proceni njihovu relativnu važnost.

3. Procena:

U trećoj fazi procesa odlučivanja potrošača o kupovini, postavljeno je pitanje kako potrošač, obrađuje informacije o konkurentskim markama da bi došao do izbora marke? Postoji nekoliko procesa procene alternativa.

Neki osnovni koncepti omogućavaju shvatanje procesa procene potrošača:

1. prvo, potrošač se trudi da zadovolji potrebu;

2. drugo, potrošači traže izvesne koristi proizvoda;

3. treće, potrošač vidi svaki proizvod kao niz karakteristika sa različitim sposobnostima da isporuče koristi koje se traže da bi zadobijale tu potrebu.

Karakteristike za koje su kupci zainteresovani variraju zavisno od proizvoda:

- kamere – oštrina slike, veličina, brzina, cena;
- hoteli – lokacija, čistoća, cena;
- gume – bezbednost, tačnost, cena, kvalitet vožnje.

Potrošači se razlikuju po tome: karakteristike proizvoda smatraju najvažnijim i po važnosti koju dodeljuju svakoj karakteristiki. Potrošači će najveću pažnju obratiti na karakteristike koje im pružaju tražene koristi.

Potrošač razvija skup uverenja o marki, u vezi sa položajem svake marke u odnosu prema svakoj karakteristici. Skup uverenja o marki čini imidž – sliku o marki. Potrošačeva slika o marki će varirati sa njegovim iskustvom koje je prečišćeno uticajima selektivne percepcije, selektivne distorzije i selektivne retencije.

Pretpostavimo da većina kupaca određenog proizvoda (kompjutera) formira preferencije na isti način. Znajući to, proizvođač može da preduzme brojne aktivnosti da bi uticao na odluke kupaca: npr. stimuliše veću zainteresovanost za marku C.

- Redizajniranje kompjutera – stvarno repozicioniranje,
- promena uverenja o marki – nastojanje da se promene uverenja o marki predstavlja psihološko repozicioniranje,
- promena uverenja o markama konkurenata – konkurentsko repozicioniranje,
- promena važnosti karakteristika – marketing ekspert može da pokuša da ubedi kupce da poklone veću pažnju karakteristikama kojima se marka odlikuje.
- obraćanje pažnje na zanemarene karakteristike – marketing ekspert bi mogao da privuče pažnju kupca na zanemarene karakteristike kao što su stil i brzina obrade.
- menjanje ideala kupaca – marketing ekspert bi mogao da se potrudi da ubedi kupce da promene svoje idealne nivoe za jednu ili više karakteristika.

4.Odluka o kupovini:

U fazi procene potrošač formira preferencije prema određenim markama iz izabranog skupa. Potrošač može takođe da formira nameru da kupi marku koju najviše preferira. Ipak dva faktora mogu da utiču u periodu između namere i odluke o kupovini:

Prvi faktor su stavovi drugih. Stepen u kome će stavovi drugih osoba umanjiti preferiranu alternativu određene osobe zavisi od dve stvari: 1) intenziteta negativnog stava drugih osoba prema preferiranoj alternativi potrošača i 2) motivacija potrošača da se prilagodi željama drugih osoba. Što je intenzivniji negativan stav drugih i što su te osobe bliže potrošaču, to će potrošač više da prilagodi svoje namere kupovini. Važi i suprotno: preferencije kupca za marke će se pojačati ako je neka koja on poštuje veoma naklonjena istoj marki.

Drugi faktor su nepredviđeni situacioni faktori koji mogu da dovedu do promene namere kupovine. Osoba može da izgubi posao tako da neke druge kupovine postaju važnije.

Na odluku potrošača da modifikuje, odloži ili izbegne stepen rizika u vezi sa količinom raspoloživog novca, stepenom nesigurnosti u vezi sa karakteristikama i stepenom samopouzdanja potrošača. Potrošači razvijaju rutinske pristupe za smanjenje rizika kao što su izbegavanje odluke, prikupljanje informacija od prijatelja i preferencije prema poznatim markama i garancijama.

Marketing eksperti treba da obezbede informacije i podršku za smanjenje rizika i da shvate faktore koji izazivaju osećaj rizika.

U izvršenju namere kupovina potrošač može da donese pet pododluka o kupovini:

1. odluka o marki,
2. odluka o prodavcu,
3. odluka o kvantitetu,
4. odluka o vremenu,
5. odluka o načinu plaćanja.

Kupovine svakodnevnih proizvoda zahtevaju manji broj odluka i razmišljanja.

5.Ponašanje posle kupovine:

Posle kupovine proizvoda, potrošač će osetiti određen nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva. Posao marketing eksperta se ne zasniva činom kupovine oni moraju da prate zadovoljstvo, akcije reagovanja i upotrebu proizvoda posle kupovine.

Zadovoljstvo potrošača je funkcija podudarnosti između očekivanja kupca u vezi sa proizvodom i percipiranog ostvarenja proizvođača. Ako je ostvarenje proizvoda manje od očekivanja, potrošač će biti nezadovoljan. Ako proizvod ispunjava očekivanja potrošač će biti zadovoljan. Ovo utiče na to da li će potrošač da kupi proizvod ponovo i da li će da priča povoljno ili nepovoljno drugima o proizvodu.

Što je veći jaz između očekivanja i uspešnosti proizvoda to je veće nezadovoljstvo potrošača. Ovde postaje bitan stil reagovanja potrošača. Neki potrošači preuveličavaju jaz kada proizvod nije savršen i postaju veoma nezadovoljni. Drugi potrošači umanjuju jaz i manje su nezadovoljni.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača utiče na njegovo ponašanje posle kupovine. Ako je potrošač zadovoljan, veća je verovatnoća da će ponovo da kupi proizvod.

Lojalnost marki predstavlja obnavljanje kupovine i preferencije prema određenoj marki proizvoda. Zahvaljujući lojalnosti osoba smanjuje vreme, razmišljanje i rizik uvek kada kupuje određeni proizvod ili uslugu. Lojalnost marki može da postoji kod jednostavnih proizvoda (benzin) – usled malog angažovanja u kupovini, i kod složenih proizvoda (auto) – da minimizira rizik menjanja marke.

Nezadovoljni potrošači mogu da napuste ili vrate proizvod. Oni mogu da traže informacije koje potvrđuju visoku vrednost proizvoda. Oni mogu da preduzmu javne ili privatne aktivnosti. Javne – obuhvataju dostavljanje tužbe kompaniji, odlazak kod advokata... Privatne – obuhvataju donošenje odluke da se obustavi kupovina proizvoda ili upozore prijatelji. [69]

[69] www.link-elearning.com

Komuniciranje sa kupcima posle prodaje rezultira manjim vraćanjem proizvoda i manjim otkazivanjem porudžbine.

Marketing eksperti bi takođe trebalo da prate upotrebu i raspolaganje proizvodom od strane kupaca. Ako potrošači ne upotrebljavaju proizvod, verovatno je da nisu zadovoljni njime i usmene preporuke o proizvodu od strane potrošača neće biti jake. Ako potrošači prodaju ili zamene proizvod tada smanjuju prodaju proizvoda. Potrošači takođe mogu da pronađu nove primene proizvoda.

7.2. Faza procesa odlučivanja kupovine poslovnih potrošača

Proces odlučivanja o kupovini poslovnih ili organizacionih potrošača uključuje razmatranje četiri glavne komponente: očekivanja, proces kupovine, razrešenja ograničenja (konflikata) i faktore situacije.[70]

Očekivanja se odnose na bilo koju kupovinu proizvoda ili usluga. Podrazumevaju analizu potencijalnih dobavljača i marku proizvoda koji bi zadovoljili ciljeve kompanije-potrošača. Očekivanja se odnose na kvalitet proizvoda, mogućnost nabavke, rokove isporuke i td. Dometi očekivanja zavise od obučenosti i znanja pojedinaca i grupa koje učestvuju u procesu kupovine, raspoloživih izvora informacija, traženja i percepcije novih informacija i stepena satisfakcije poslednjom kupovinom određene marke proizvoda ili uslugom dobavljača. Analiza procesa kupovine podrazumeva istraživanja faktora koji se odnose na karakteristike proizvoda i specifične faktore kompanije. U pregovaranjima sa dobavljačima uobičajeni su otvoreni i zatvoreni sistemi ponuda. Otvorena ponuda znači specifikaciju svih termina i uslova kupovine koji su dostupni i konkurentskim kompanijama. Zatvorena ponuda obično podrazumeva posebne uslove koje dobavljač nudi kupcu.

Razrešenje ograničenja (konflikta) koji mogu nastati u procesu odlučivanja o kupovini proizvoda i usluga, moguće je rešiti na četiri načina. Rešenje problema traženjem novih informacija koje će dati argumente za odlučivanje. Opredeljenje da se prihvati najlogičnije mišljenje u grupi u vezi sa nameravanom kupovinom, što zavisi od sposobnosti argumenata u raspravi.

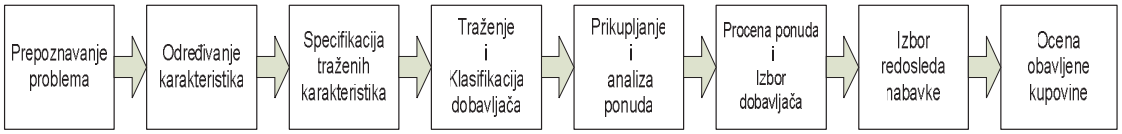
Pogađanje oko termina i uslova takođe se koristi u određenim situacijama. Najmanje prihvatljiv način je kada se traži politička podrška superiornih faktora ili organa da se postigne dogovor sa dobavljačima.

Faktori situacije nalaze se između procesa odlučivanja i izbora marke ili dobavljača. To su privremene mere, kao na primer, kontrola cena, viša sila, oštećenje postrojenja i mašina, promena organizacije kompanije i td. Ovi faktori opredeljuju specifičnu situaciju u kupovini, sa kojom se na određenom tržištu ili u vremenu suočavaju organizacije kao potrošači.

---

[70] *Joel R. Evans – Barry Berman, Marketing, seventh edition, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 1997., str. 250.-254.*

Prema Robinsonu i Farisu, proces odlučivanja poslovnog potrošača o kupovini proizvoda i usluga sastoji se od osam faza: (1) anticipiranje ili prepoznavanje problema (potrebe), uključujući svesnost da postoje proizvodi kojima se može ostvariti cilj; (2) određivanje karakteristika i količina traženog proizvoda; (3) specifikacija traženih karakteristika; (4) traženje i klasifikacija potencijalih izvora (dobavljača); (5) prikupljanje i analiza ponuda; (6) procena ponuda i izbor dobavljača; (7) izbor redosleda nabavke, i (8) ocena obavljene kupovine (*feedback*). Kada se ove faze primene na tri moguće i različite situacije u kupovini (novi zadatak, modifikovana ponovna kupovina i rutinska ponovna kupovina), dobija se tzv. analitički model tipova kupovine poslovnog potrošača(slika 24.).



Slika 24. Faze procesa odlučivanja poslovnih potrošača o kupovini proizvoda i usluga
Izvor: Branko Maričić, "Ponašanje Potrošača", Ekonomski fakultet Beograd, 2010.

Takođe, proces odlučivanja poslovnih potrošača o kupovini proizvoda i usluga može se predstaviti sledećim fazama: prepoznavanje problema, opis potrebe, utvrđivanje specifikacija, identifikacija dobavljača, analiza ponuda i izbor dobavljača, razvoj postupka rutinskog odlučivanja i ocena obavljenog posla. Proces odlučivanja o kupovini počinje kada kompanija ustanovi da je potrebno da kupi novi proizvod ili zameni dobavljača ili iz bilo kojeg drugog razloga. Odeljenje (sektor) koje koristi taj proizvod najbolje će odrediti šta je potrebno kupiti. Zatim se pristupa određivanju specifikacija koje će se dostaviti potencijalnim dobavljačima. Identifikacija dobavljača uglavnom je rezultat prethodnog iskustva, konsultacija sa kompetentnim izvorima i dr. Prikupljene ponude pažljivo se analiziraju, i na osnovu verifikovanih kriterijuma i metoda bira se dobavljač. Ujedno, vrši se formalizovanje postupka za rutinski način odlučivanja koji će se, ako se nabavka pokaže uspešnom, primenjivati u narednim kupovinama istog proizvoda. Uspešnost obavljenog posla ocenjuje se posle korišćenja nabavljenog proizvoda i testiranja njegovih performansi u procesu proizvodnje.

Nešto jednostavniji analitički pristup procesu odlučivanja poslovnog potrošača u procesu kupovine može se prikazati sledećim fazama: uočavanje problema, traženje informacija, procena i izbor, kupovina i provera, korišćenje i ocena obavljene kupovine.[71]

Suštinski, ovaj proces odlučivanja, osim u broju i nazivu pojedinih faza, ne razlikuje se od prethodnih. Pogodniji je za poređenje sa fazama u procesu odlučivanja finalnog potrošača. Poslovni potrošači koriste sledeće kriterijume u fazi izbora marke proizvoda ili dobavljača: ekonomske (cena, kredit, usluga);

---

[71] *Del I. Hawkins – David L. Mothersbaugh – Roger J. Best, Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, tenth edition, McGraw-Hill International edition, Boston, 2007., str. 690.-696.*

opšte tehničke karakteristike (kvalitet, način funkcionisanja i dr.); poslovne odnose kupac – prodavac; prilagodljivost prodavca (na posebne zahteve) i pravne uslove i regulativu. [72]

7.3. Razlike između poslovnih i finalnih potrošača

Između ove dve vrste potrošača postoje razlike , a postoje i sličnosti: [73]

Na poslovnom tržištu potencijonalni potrošači su proizvodne i uslužne kompanije, a na tržištu finalne potrošnje su pojedinci i domaćinstva (stanovništvo). Broj potencijalnih potrošača je manji na tržištu proizvodnih dobara nego na tržištu potrošnih dobara. Kompanije kupuju proizvode i usluge za obavljanje profitnih ili neprofitnih proizvodnih i uslužnih aktivnosti. Stanovništvo (krajnji potrošači) kupuju proizvode i usluge za ličnu, porodičnu upotrebu ili poklon. Kompanije kupuju proizvodna dobra, potrošna dobra i usluge i angažuju ljude. Krajnji potrošači kupuju potrošna dobra i usluge. Novčana vrednost transakcije, iznos kupovine ,veći je kod poslovnih potrošača u odnosu na krajnje potrošače.

Kompanije kupuju proizvod i usluge uglavnom periodično, a stanovništvo češće kupuje (učestalost kupovine). Tržište proizvodne potrošnje se odlikuje velikim stepenom geografske koncentracije tražnje u određenim područjima, dati su potrošači finalnih proizvoda raspoređenih po celoj teritoriji.

Tražnja za proizvodnim dobrima je izvedena iz tražnje za potrošnim.

Poslovno i tržiste tzv. finalne potrošnje se razlikuju u pogledu centralne elastičnosti. Na poslovnom tržištu tražnja je manje cenovno elastična tj, cenovno je nelastična na kratak rok. Na tržistu finalne potrošnje, veća je cenovna elastičnost tražnje.

Motivi kupovine kompanije kao potrošača obično su više racionalni u odnosu na krajnje potrošače. Najčešći kriterijumi kojima rukovode kompanije kao potrošači pri odlučivanju o kupovini su: kvalitet proizvoda i usluga, cena i uslovi plaćanja…

Kompanije kao potrošači su stručni i profesionalniji u procesu kupovine potrebnih proizvodnih dobara nego krajnji potrošači.

Kompanije kao potrošači su bolje informisani o proizvodu i usluzi koje kupuju od krajnjih potrošača.

U procesu donošenja odluka o kupovini proizvodnih dobara uključen je veći broj učesnika uz angažovanje generalnog menadžmenta to je centar kupovine. Odnosi između prodavca i kupca na poslovnom tržištu su bliski i teže ka uspostavljanju dobre saradnje. [74]

---

[72] *M.Milisavljević, Branko Maričić, Mirjana Gligorijević, "Osnovi Marketinga",Ekonomski fakultet Beograd, 2007. str.491, str. 491.*

[73] *www.link-elearning.com*

[74] *www.link-elearning.com*

8. Uspeh brenda na tržištu

Uspeh brenda na tržištu ne zavisi od toga šta marketinški tim misli o njemu, već prvenstveno šta o njemu misle potencijalni potrošači ili korisnici. Više nije dovoljno imati najbolji i najkvalitetniji proizvod, najpovoljniju cenu, najbolju distribucionu mrežu i vrhunsku promociju, najvažnije je koliko i šta o proizvodu zna i misli prosečni potrošač na ulici. Marketinška strategija baziraće se na tome koju poziciju u odnosu na direktnu konkurenciju na tržištu ima proizvod u očima potrošačke ciljne grupe. Postoje četiri faze u procesu koji prolaze potrošači da bi postali odani marki proizvoda. U prvoj fazi, potrošač na osnovu raspoloživih informacija iz internih i eksternih izvora procenjuje da se jedna marka više preferira u odnosu na alternativne marke. Druga faza je afektivna u osnovi i u njoj dolazi do formiranja emocionalnog stava potrošača, uglavnom na osnovu iskustva u korišćenju određenog proizvoda ili usluge. Treća faza predstavlja jasnu orijentaciju u ponašanju potrošača koja se ispoljava u ponovljenim kupovinama ili korišćenju proizvoda ili usluge. Četvrta faza je manifestacija odanosti odnosno opredeljenosti i preferencije potrošača da u svakoj situaciji kupuje istu marku proizvoda ili usluge. To se naziva posvećenost brendu. [75]

U suštini, potrošači preferiraju proizvode i usluge koji potpuno zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Pozitivno iskustvo potrošača obično vodi ponovnoj kupovini iste marke proizvoda ili usluge. Poznato je da se marke proizvoda ili usluga razlikuju ne samo u pogledu kvaliteta performansi koje pružaju, nego i specifičnim atributima koji povećavaju njihovu korisnost (vrednost) za potrošače. Ukoliko marka proizvoda ili usluge više odgovara specifične zahteve i želje biće favorizovana od potrošača. Zato se marke proizvoda ili usluga koje se dizajniraju da zadovolje ciljne tržišne segmente daleko više traže od potrošača nego proizvodi ili usluge koji su namenjeni širokoj populaciji. Očekivane performanse marke važan su faktor u ličnoj preferenciji i stvaranju lojalnog potrošača. [76]

Marketing komunikacijama moguće je učiniti da marka proizvoda ili usluga odražava željeni društveni imidž koji se perfektno uklapa u realni svet potrošača. Ovakve asocijacije najviše su vezane za tzv. posebne (čitaj: modne) proizvode ili usluge (npr. odeća, obuća, automobili i dr.) koji su namenjeni zadovoljavanju specifičnih zahteva i želja potrošača. Marka (brend) proizvoda ili usluge najbolje održava aktuelni ili željeni lični imidž (koncept) osobe odnosno kakvom bi volela da je drugi smatraju i doživljavaju.

Emocionalna identifikacija sa markom proizvoda ili usluge je u domenu psihologije i čini sastavni deo ličnosti potrošača. Mnogi potrošači se potpuno identifikuju sa markom proizvoda ili usluge. Mada potrošači u načelu najviše vrednuju opipljive karakteristike proizvoda, nikada se ne zapostavljaju stil života i imidž marke proizvoda ili usluga. [77]

Mnogi potrošači nisu čak ni svesni efekata ovih stimulansa i traže nezavisne argumente da su postupili na adekvatan i pravilan način u kupovini. Muzika, mirisi, ukusi, boje, oblici i drugo neki su od najznačajnijih marketinških stimulansa kojima se pobuđuju emocionalne reakcije potrošača.

---

[75] *Johnson C. W. , Weinstein A., Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases, CRC Press, Boca Raton, 2004. str. 47.*

[76] *Milisavljević, M, Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi marketinga, str. 61-62.*

[77] *Gobe M., Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People, Allworth Press, New York, 2001, pp.69.*

Odanost potrošača marki proizvoda takođe je posledica formiranih navika i dugotrajne upotrebe konkretnog proizvoda ili usluge. Preferencije se stiču kroz ponovljene kupovine, i to po tri osnova. Prvi, familijarnost sa markom proizvoda i udobnost u korišćenju tog proizvoda čime se izbegavaju nepotrebni i neželjeni rizici. Drugi osnov je taj što potrošači uče o vrednostima ili koristima marke proizvoda tokom ponovljenog konzumiranja ili korišćenja. Naime, poznato je da neki proizvodi na prvi pogled ili pri prvoj upotrebi ostavljaju potrošača u određenim nedoumicama. To se razrešava ponovnim korišćenjem i navikavanjem na nove atribute koji do tada nisu bili poznati potrošaču. Treći razlog leži u porodičnoj tradiciji, s obzirom da su potrošači za mnoge marke proizvoda ili usluge prvi put čuli ili ih videli još u detinjstvu i veruju i da su najbolje alternative kojima mogu da zadovolje svoje potrebe i želje. Ovo se može nazvati *porodičnim nasleđem* u potrošnji.

Što brend više inspiriše na lojalnost, to će i preduzeće postići veći uspeh na dugoročnoj osnovi. U stvari, odanost ili lojalnost potrošača brendu je primarni faktor u kreiranju ovog tipa uspeha. To je rezultat poverenja u brend koje se prenosi kroz generacije i dovodi do lojalnosti potrošača. Lojalnost je jaka, ali je tradicija još jača. Tradicija je delom formirana dugoročnom lojalnošću i postala je sastavni deo kulture u kojoj racionalni motivi popuštaju pred emocionanim afilijacijama.

8.1.Izgradnja brenda

Smatra se da je danas najznačajnija funkcija marketinga baš izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketinški eksperti smatraju da je osnovna funkcija marketinga samo i jedino izgradnja brenda. Ono što ubrzava ovaj trend je stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Danas se većina proizvoda na tržištu ne prodaje već kupuje. Veliki supermarketi, robne kuće i prodavnice više nemaju prodavca koji će vam prići i prodavati vam proizvode. Da bi se izgradio jak brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije, neophodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, što ujedno znači da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.[78] On je prizma kroz koju potrošači posmatraju sve o kompaniji, proizvodima i uslugama i formiraju sopstveno mišljenje.

Upravljanje brendom je proces koji treba da osigura pozitivne asocijacije, verovanja i očekivanja potrošača u njihovoj komunikaciji sa brendom.

Da bi brend ostvario lojalnost potrošača potrebno je da ispunjava tri uslova:

1. Da zadovoljava funkcionalne zahteve,
2. da stvori emocionalni doživljaj i
3. da ispuni kulturna (društvena) očekivanja potrošača.

Zadovoljenje funkcionalnih zahteva posebno je značajno kad je u pitanju proizvod. Svojim karakteristikama - dizajnom, pogodnošću za upotrebom ili kvalitetom on mora da zadovolji potrebe potrošača. Kada su u pitanju funkcionalni aspekti usluga brend se pojavljuje kao eliminator rizika i omogućava kompaniji da stekne poverenje potrošača.

[78] *Ibid, str. 341-349.*

Emocionalni doživljaj koji potrošači imaju u kontaktu sa brendom je od presudnog značaja za stvaranje dugoročne lojalnosti. Mnogo brendova ostvaruje sve funkcionalne kvalitete ali mali broj njih komunicira sa potrošačima na emocionalnom nivou. Svi veliki svetski brendovi imaju izuzetan emocionalni uticaj na svoje potrošače. Inspirišu ih, pokreću ih i njihovim životima daju potpuno novo značenje.

Izgradnja brenda je dugotrajan proces, koji zahteva saradnju tima stručnjaka i određena ulaganja. Međutim, to su ulaganja koja se i te kako isplate:

- Izgradnjom brenda,
- povećava se tržišna vrednost proizvoda i
- kompanije u celini.

Svaki proizvod može da postane brend ukoliko je njegova komunikacija sa potrošačem jasna, sistematska, konzistentna i kreativna. Da bi to bilo moguće, prvi korak je stvaranje jasno definisanje brend strategije, koja će biti osnova svih budućih komunikacionih aktivnosti. Brend strategija, za čiju izradu su zaduženi profesionalni timovi u okviru agencija specijalizovanih za brending i advertajzing, nastaje na osnovu detaljnih analiza proizvoda, tržišta, konkurencija, potreba, želja i navika potrošača. Iz nje će proizaći ono što se naziva suštinom jednog proizvoda – njegova tačka razlikovanja u odnosu na sve ostale proizvode u njegovoj kategoriji.

Brend je jak izvor konkurentske prednosti i predstavlja obezbeđenje konstantnog kvaliteta koji je prepoznatljiv imenom.

Zbog čega se proizvođači odlučuju za formiranje sopstvenog brenda? Prvo, gradi se lojalnost kupca prema proizvodu. Oni se opredeljuju za svoj brend i time se povećava profit ponovnom kupovinom. To je bitno jer su četiri do šest puta veći troškovi ulaganja u novog kupca nego u zadržavanje postojećeg. Dalje, smanjuje se osetljivost kupca na povećanje cene i teže ga je uveriti u prednosti konkurentskog brenda.

Podaci pokazuju da se na tržištu tri do četiri puta više kupuju brendirani nego *no nejm* proizvodi (oni koji nemaju prepoznatljivu marku). Brend odražava vrednost jer se prihvata kao i proizvod višeg kvaliteta, podrazumevajući veću vrednost za uloženi novac. [79]

8.2. Povezanost brenda i potrošača

Bez obzira što je proizvod kvalitetan, odnosno, poznat u jednoj zemlji, ne mora da znači da će biti prihvaćen i u drugoj zemlji. Pri razvijanju jakog brenda treba znati sledeće: da bi robna marka postala brend, ona mora da u svesti potrošača ima određenu vrednost, koja je odvaja od drugih proizvoda. Kompanije koje znaju koji su njihovi ciljni potrošači trude se da isporuče proizvod ili uslugu visokog kvaliteta upravo toj ciljnoj grupi. Za stvaranje jakog brenda neophodan je agresivan marketing uz konzistentnu upotrebu grafičkih elemenata brenda – *logoa, boja* i slično, i to na svim tržištima i u svim oblicima komuniciranja.

[79] *www.novosti.co.rs*

Takođe, u svetu se kao najbolji pokazao integralni pristup upravljanju brenda, odnosno potpuna uniformisanost u komuniciranju sa potrošačima – kako putem svih raspoloživih medija, tako i kroz direktnu komunikaciju sa potrošačima na mestu prodaje.

Za uspeh brenda je vrlo važno da bude jedinstven ne samo njegov spoljni izgled, već i iskustvo koje potrošači sa njim doživljavaju, i to na jedan opipljiv, skoro fizički način. Veliki brendovi teže da menjaju pogled potrošača na svet i u tome je tajna uspeha.

Da bi se dobro plasirao brend najbitnija je potreba razumevanja potrošača. Oni žele proizvod koji ispunjava sve kriterijume, ali pri tom mora i da menja navike i ponašanje ljudi.

U marketingu je poznat termin *Fredkinov paradoks* koji glasi da što su dva proizvoda sličnija, teže je između njih napraviti izbor, odnosno manje je važno koji ćemo od njih odabrati. Zato se kompanije trude da se njihovi brendovi što više razlikuju od konkurentskih.

Savet za sve ljude koje se bave marketingom: *Nemojte samo govoriti da ste različiti. Budite različiti, i to na način koji vaši potrošači zaista mogu prepoznati i osetiti.* [80]

8.3. Pozicioniranje brenda

Snaga brenda pre svega zavisi od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na ostale brendove.

Čak i za obavljanje osnovnih životnih funkcija, količina informacija koje moramo da obradimo u jednom danu postala je ogromna. Stres kome je izložen svaki prosečni učesnik životne trke u savremenom društvu, dokaz je da smo postali *pre-komunicirano* društvo. [81]

Prosečna prodavnica danas na svojim policama ima izloženo više hiljada proizvoda, a megamarketi i više desetina hiljada. Da bi se jedan proizvod istakao u takvom mnoštvu, potrebno je da ima prepoznatljiv dizajn. Ono što u vizuelnom smislu predstavlja jedan proizvod jesu njegov logotip i dizajn ambalaže i pratećeg materijala.

Razvoj strategije pozicioniranja se u najvećem broju slučajeva smatra najvažnijom aktivnošću u upravljanju brendom. Ukoliko kompanija uspešno obavi pozicioniranje, na osnovu date strategije pozicioniranja u mogućnosti je da isto tako uspešno osmisli ostatak marketing planiranja i diferenciranja. Pozicioniranje je zapravo dizajniranje ponude i imidža kompanije da bi se u svesti ciljnog tržišta zauzelo određeno, distinktivno mesto. Cilj je da se brend locira u svesti potrošača da bi se maksimizirala potencijalna korist za kompaniju. [82] To doslovno znači da se pozicioniranjem određenog brenda u svesti potrošača aktiviraju određene željene asocijacije u odnosu na konkurenciju, tačnije konkurentske brendove.

Dobro pozicioniranje brenda pomaže da se usmeri marketing strategija jer se na taj jedinstven način pojašnjava suština brenda, ciljevi koje će potrošač pomoću njega ostvariti i način na koji će ih ostvariti.

---

[80] *www.menadzerdelfin.com/bil_mar4.html*
[81] *www.veza.biz*
[82] *Kotler F. i Keller K. L., Marketing Menadžment, Data Status, Beograd 2006, str. 310.*

Pozicioniranje dovodi do uspešnog kreiranja ponude vrednosti koja se zasniva na kupcu, osnosno dobrog razloga zbog kojeg bi ciljno tržište trebalo da kupi određeni proizvod ili uslugu.

Proces pozicioniranja ne ogleda se u aktivnosti usmerenim samo na određeni proizvod ili uslugu. Pozicioniranje podrazumeva aktivnosti koje su usmerene u pravcu potrošača, preciznije u svesti potencijalnih potrošača. Najjednostavnije rečeno, pozicioniranje proizvoda se odvija u svesti potrošača.[83]

Nesumljivo je da najvažniji cilj marketinga predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca uz obavezno ostvarenje profita. Međutim, potrebe kupaca se razlikuju od industrije do industrije. Zato su za zadovoljavanje različitih potreba, neophodni i različiti pristupi. Pozicioniranje brendova znači pronalaženje odgovarajućeg mesta u svesti potrošača da bi se ostvarile željenje asocijacije. Pozicioniranje uvek sledi nakon razjašnjenja i segmentacije ciljnog tržišta, iz prostog razloga što se proizvod ili usluga ne mogu pozicionirati ako nije utvrđena grupa potrošača.

Pozicioniranje brenda znači da nije cilj biti najbolji, cilj je shvatiti šta je to u čemu se može biti najbolji.[84] To ujedno znači da ciljni potrošač u osnovi privučen suštinom određenog brenda, da je ciljni potrošač dobro shvaćen i upoznat, i da se nalazi u najprofitabilnijem segmentu rasta.

Pozicioniranje brenda treba da bude toliko jasno, toliko sažeto i toliko snažno da, kada se jednom pokrene, ono počne da privlači druge potrošače u pravcu novog brenda koji je u razvoju.

Sve se svodi na identifikovanje optimalnog mesta u svesti potrošača za određeni brend u odnosu na njegove konkurente i maksimiziranje potencijalne koristi za kompaniju. Takođe, pozicioniranje brenda predstavlja srce marketinške strategije.

Jedan brend može imati samo jednu poziciju. Efektivno pozicionirani brend komunicira svoje ključne vrednosti svim zainteresovanima, interno i ekstreno. Od presudne je važnosti da se zadrži strateški proces koji ima za cilj ostvarenje odžive konkurentske prednosti.

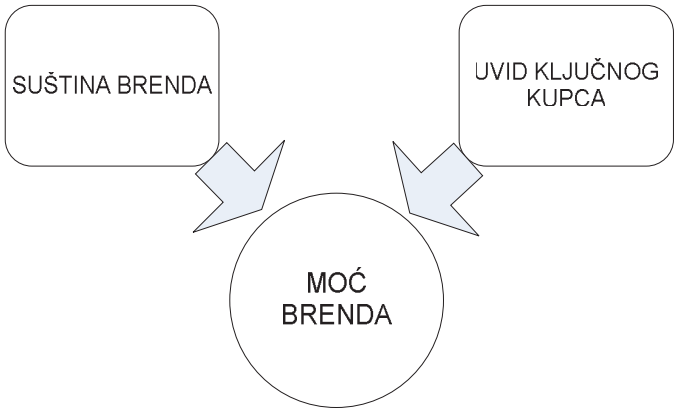
Pozicioniranje počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend. Ona pokazuje jedinstvenost a time i tačku diferencijacije. Pozicioniranje objašnjava zašto kupci treba da kupuju i koriste proizvode i usluge neke kompanije, a ne proizvode i usluge konkurenata. Takođe definiše i zašto kompanija bolja zadovoljava njihove potrebe od konkurenata.

Pitanja koja su ključna i na koje treba dati odgovor su:

- Kome će se ponuditi pozicinirаnje?
- Kome će se prodavati određeni proizvod?
- Šta potrošači žele i šta im je potrebno?
- Na kom uvidu potrošača se zasniva pozicioniranje?

[83] *Jim Collins, Good to Great, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2001, p.246.*
[84] *Kotler F. i Ferč V., B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str.187.*

Krajnji zadatak pozicioniranja brenda je da se kreira najmoćnija pozicija koja može da se dostigne, za koju će se kompanija strasno vezati i istu prenositi u smeru najprofitabilnijih ciljnih potrošača.



Slika 25. Principi pozicioniranja moći
Izvor: Kotler F. i Ferč V., B2B brend menadžment, Asee Books, Novi Sad, str.188.

Prema shvatanjima Sonija Simsona, pozicioniranje moći brenda se predstavlja kao duboko razumevanje vrednosti ili suštinu određenog brenda koja je direktno povezana sa suštinom uvida kupaca ili vrednošću. Iz navedenih definicija stoji zaključak da, strategija brendiranja započinje u svesti krajnjih potrošača.

8.4. Vrednost brenda za kompaniju

Definisanje brendova predstavljeno je sa aspekta potrošača i ukazuje da je cilj njihove izgradnje povećanje poslovnih performansi kompanije kroz povećanje *good-will* principa što se može definisati ukoliko brendovi u svesti potrošača budu prepoznatljivi i ukoliko kreiraju viši nivo povezanosti. Sa tog aspekta uspešno upravljanje brendovima podrazumeva fokus, pre svega, na potrošače i na kreiranje vrednosti potrošačima, dok svi koristi za vlasnike kapitala predstavljaju posledicu kreirane i isporučene vrednosti u kontinuitetu tokom dužeg vremenskog perioda.

Ukoliko se posmatra sa strane kompanije, uspešan brend je bitan jer: [85]

• Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i, po tom osnovu, stvara dugoročnu tražnju;

• Olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske ponude;

[85] *S.Veljković, A.Đorđević, Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, Marketing,br.1,vol.41,str.11-14.*

• Štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni da konkurišu jakim brendovima;

• Podiže atraktivnost kompanije i afirmiše ga kao tržišno poznatog aktera u odnosima sa drugim poslovnim partnerima;

• Podiže pregovaračku moć kompanije, posebno u pregovorima sa dobavljačima;

• Smanjuje uticaj marketing kriza, i relativizira akcije konkurencije;

• Reagovanje potrošača na povećanje cena je neelastičnije a na sniženje elastičnije;

• Efektivnije su marketing komunikacije;

• Postoji veća mogućnost licenciranja;

• Postoje dodatne mogućnosti ekstenzije brenda.

Pozicioniranje je ključni proces uspešnog brend menadžmenta. Brend mora biti usmeren ka pravim potrošačima na pravi način. Stoga se pozicioniranje i posmatra kao proces kreiranja ponude kompanije i odgovarajućeg imidža, koji će zauzimati posebno i preferirano mesto u mislima potrošača iz ciljnog segmenta.

Da bi bio prezentiran na pravi način, moraju se poznavati atributi po kojima potrošači vrednuju konkurentske brendove i izabrati pozicija za konkretni brend. Pošto različiti segmenti vrednuju brendove različito, bitno je poznavati ih i odabrati ciljne segmente, kojima će primarno biti usmerena i prilagođena ponuda kompanije.

Prodaje kompanija u ranijem periodu posmatrane su kroz finansijske rezultate i knjigovodstvenu vrednost, koja je u kombinaciji sa imovinom koju kompanija poseduje bila i osnov kasnijeg kotiranja na berzi.

U poslednjih dvadesetak godina dolazi do dramatičnog skoka učešća neopipljivih vrednosti u ukupnoj vrednosti kompanija na berzama. Istraživanja koje je uradio *US Federal Reserve Board*, pokazuju da je učešće neopipljivih vrednosti kompanije u ukupnoj vrednosti na berzi, sa oko 25% sredinom 70-ih godina prošlog veka, porasla na blizu 50% početkom ovog veka. Razlozi za ovaj porast su tehnologija, patenti i zaposleni, i pre svega uspešni brendovi koje su u vlasništvu kompanija. Upravo iz tog razloga, sve vodeće kompanije su brend menadžmentu krenule da poklanjaju veliku pažnju. [86]

Samim tim je i poraslo interesovanje za vrednovanje pojedinih brendova, i to ne više samo kroz prizmu prodaje, već i sa aspekta sopstvene vrednosti koju brend poseduje. Prilikom razmatranja uticaja brendova na vrednost kompanija, naročito kada se one kotiraju na berzi, treba voditi računa o tome da je deo postignute tržišne vrednosti i spekulativnog karaktera, i cena se formira pod uticajem ponude i tražnje za akcijama kompanije, a što je pod uticajem velikog broja faktora. Uostalom o tome govori i svetska ekonomska kriza i njen uticaj na svetske berze i pad vrednosti određenih kompanija sa jakim brendovima.

---

[86] *S.Veljković, A.Đorđević, Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, Marketing,br.1,vol.41,str.11-14.*

Nesumnjivo je međutim da na dugi rok posmatrano uspešni brendovi utiču na porast svoje vrednosti, ali i vrednosti kompanija koje su njihovi vlasnici. Uprkos neospornom značaju koji dobar brend ima i za kompanije i za potrošače, problemi nastaju onda kada se želi tačno *izmeriti*, odnosno kvantifikovati vrednost određenog brenda.

Neki problemi proističu i iz same suštine brenda, a to je pre svega činjenica da su brendovi u osnovi nematerijalne prirode, te da je potrebno izvršiti ne samo snimanje prošlog i sadašnjeg stanja, nego i proceniti buduće tokove i perspektive razvoja određenog brenda. Kvantifikacija se zasniva na poznavanju dva glavna aspekta koji brend sa sobom nosi:

• viđenje potrošača (i poslovnih kupaca), i

• poslovni, ekonomski ili bolje reći tržišno-finansijski kriterijumi.

Shodno tome i vrednost brenda se može izračunati i iskazati:

• Istraživanjem stavova i ponašanja potrošača na tržištu;

• Finansijskom analizom (rezultata) poslovanja, konkretnog brenda, odnosno analizom finansijsko - tržišnih pokazatelja poslovanja.

Navedeni načini izračunavanja vrednosti međutim ne mogu se posmatrati kao međusobno suprotni, već pre kao uzročno-posledični, jer prvi tip definisan je pošavši od potrošača i njihovih stavova i ponašanja na tržištu, u odnosu na određeni brend, dok je drugi tip baziran na posmatranju ishoda, odnosno konkretnih rezultata koji je neki brend ostvario, ali se često modeli o stavovima potrošača inkorporiraju u modele za finansijsko izračunavanje vrednosti brenda, jer kao nematerijalna imovina, vrednost brenda se određuje i na bazi predviđanja i jačine tržišne pozicije, te je shodno tome neophodno u modelu ubaciti i ovaj element analize.

9. Upravljanje ključnim kupcima

Upravljanje ključnim kupcima (*Key account management – KAM*) je jedan od savremenih instrumenata marketing menadžmenta. Razvoj koncepta upravljanja ključnim kupcima se može pratiti od ranih sedamdesetih i nije da moguće odvojeno posmatrati u odnosu na razvoj marketing odnosa i industrijskog marketinga. Najraniji rad iz te oblasti se bavi jedinicom odlučivanja poslovnih kupaca i konceptom centra kupovine. [87] Na početku, praksa upravljanja ključnim kupcima je uglavnom bila povezivana sa menadžmentom prodaje. U devedesetim godinama fokus koncepta upravljanja ključnim kupcima se pomerio sa transakcionog marketinga na marketing odnosa. Posle dvehiljadite godine akcenat istraživanja vezanih za upravljanje ključnim kupcima je na merenju performansi programa upravljanja ključnim kupcima. Upravljanje ključnim kupcima je pristup koje su razvile kompanije u cilju izgradnje portfolija lojalnih ključnih kupaca, kroz nuđenje proizvodno – uslužnih paketa oblikovanih prema njihovim individualnim potrebama. [88]

---

[87] *Webster, F.E. and Y. Wind, "A Feneral Model for Understending Organizational Buying Behaviour", Journal of Marketing, Vol. 36, 1972, pp. 12-19.*

[88] *McDonald M., Millman T. And Rogers B., "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges", Journal of Marketing Management, Vol 13, 1997, pp. 737-757.*

Orijentacija na upravljanje ključnim kupcima je visoko povezana sa orijentacijom na potrošače i marketing u oblasti poslovnih odnosa (B2B).

U korišćenju samog termina postoje razlike. U SAD se koristi termin upravljanje nacionalnim kupcima, dok se u evropskoj literaturi više koristi termin upravljanje ključnim kupcima. Koriste se i termini marketing ključnih ili nacionalnih kupaca, koji su bazirani na marketinški orijentisanim definicijama upravljanja ključnim kupcima, kao što je Baretova. [89] On definiše upravljanje ključnih kupaca kao targetiranje najvećih i najznačajnijih kupaca pružanjem specijalnog tretmana u oblastima marketinga, administriranja i usluživanja.

Brojne definicije naglašavaju da je upravljanje ključnim kupcima – proces izgradnje i održavanja odnosu u dužem vremenskom periodu, koji obuhvata različite organizacione nivoe, funkcije i operativne jedinice, kako u kompaniji, tako i kod pažljivo izabranih kupaca, koji doprinose ostvarenju ciljeva, sada ili u budućnosti. [90] Procesni pristup upravljanja ključnim kupcima široko je prihvaćen u literaturi.

U literaturi je prisutan i stariji, prodajni pristup upravljanju ključnim kupcima, prema kojem je upravljanje ključnim kupcima pristup vođenju i organizovanju prodajnih aktivnosti prema poslovnim kupcima koji su od ključnog značaja za kompaniju, radi povećanja prodaje. Međutim, taj pristup je prevaziđen.

Danas, najvažnija komponenta upravljanja ključnim kupcima je upravo relacioni aspekt – građenje i održavanje odnosa između kompanije i kupca.

U tom smislu, upravljanje ključnim kupcima je koncept putem koga kompanije uvode principe marketinga odnosa u svoju politiku prema kupcima, da bi na osnovu povećane individualizacije poslovnih procesa obezbedili veću interakciju i njihovu integraciju u kreiranje vrednosti. [91]

Proces upravljanja ključnim kupcima počinje sa identifikovanjem atraktivnih klijenata, radi postizanja punih potencijala od dugoročnih odnosa sa njima.

Implemetacija strategije upravljanja klučnim kupcima podrazumeva angažovanost top menadžmenta, zbog strategijskog karaktera procesa upravljanja ključnim kupcima. Efektivna implementacija koncepta podrazumeva razvoj kompetencija u tri ključne oblasti: [92]

1. Evaluacije strategijske važnosti kupaca u portfoliju sadašnjih i potencijalnih ključnih kupaca;
2. Formulacije i implementacije strategije za svakog ključnog kupca koja je konzinstentna sa marketing strategijom i poslovnim ciljevima;

---

[89] *Barret, J., "Why Major Account Selling Works", Industrial Marketing Management, Vol.15, No.1, 1986, pp. 63-73.*

[90] *Kempeners, A. M. And H. VanderHart, "Designing account management organizations", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, No. 4, 1999, pp.310-327.*

[91] *Ivens, B.S. and C. Pardo, "Are key account relationships different? Emprical results on supplier strategies and customer reactions", Industrial Marketing Management, Vol. 36, 2007, pp.470-482.*

[92] *Millman, T. And K. Wilson, "Developing key account management competences", Journal of Marketing Practice, Vol.2, No. 2, 1996, p.7-17.*

3. Alokacije resursa kompanija na pojedinačne programe odnosa sa ključnim kupcima u skladu sa fazom razvoja odnosa.

9.1. Konkurentski efekti upravljanja ključnim kupcima

Kompanije se na poslovnom tržištu suočavaju sa visokim nivoom konkurencije. Intezivna konkurencija dovodi do pritiska ka transformisanju tradicionalnih, transakcionih odnosa u nove odnose saradnje sa kupcima, posebno sa ključnim kupcima. Pritisci koji upućuju kompanije na veći stepen interakcije sa potrošačima se ogledaju u povećanju konkurencije, internim pritiscima u pogledu organizacije prodaje kompanije i pritiscima koji potiču od samih klijenata.[93]

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

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

- Potpunije razumevanje ciljeva i zahteva ključnih kupaca,
- smanjenje konflikta,
- rast kupčevih troškova prelaska sa jednog na drugog dobavljača,
- bolje upravljanje odnosom i snažniji odnosi,
- rast konkurentnosti na ostatku tržištu i
- bolja interna komunikacija i poslovno planiranje.

Prednosti za ključne kupce su:

- Jedinstvena tačka kontakta, što dovodi do bolje komunikacije, manje dobavljača i bržeg pristupa resursima, bržeg donošenja odluka, smanjenja konflikta,
- niži troškovi inputa (niže cene, jednostavnije komunikacije, veća efikasnost nabavke),

[93] *Kapon, N. 2001, Key Account Management and Planning – The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Stategic Asset, The Free Pres, New York.*

• veća dodatna vrednost (posebne koristi, pristup novoj tehnologiji, razvoj zajedničkih proizvoda, prilagođene servisne podrške),

• garantovana isporuka u uslovima nestašice,

• zajedničko korišćenje i razvijanje poslovnih prilika i

• indirektne koristi (e – poslovanje, upravljanje rizicima, pristup bazama).

Upravljanje ključnim kupcima nudi značajne koristi i kompaniji i ključnim kupcima ali uključuje i određene opasnosti koje mogu ugroziti njegovu uspešnu primenu.

Glavne opasnosti su:

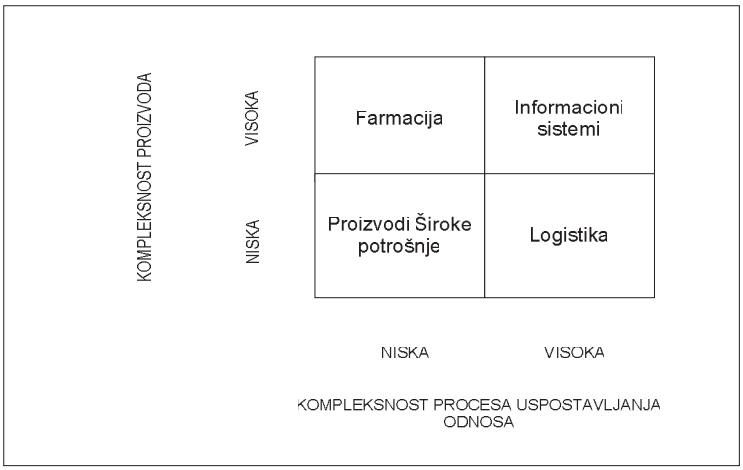
• Rizik od koncetracije napora i resursa na manji broj kupaca

• kompatibilnost očekivanja od odnosa,

• ograničavanje konkurencije (sa drugim kupcima),

• moguće značajno povećanje troškova i dodatne birokratizacije i

• značajne organizacione promene.



Slika 26. Matrica kompleksnosti proizvoda i procesa

Izvor: McDonald M., Millman T. And Rogers B., "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges", Journal of Marketing Management, Vol 13, 1997, str. 737-757.

Grupa autora je istraživala barijere u primeni upravljanja ključnim kupcima pristupa, na primeru nemačkih proizvođača u različitim grupama, oblasti industrijskih marketing odnosa. U procesu implementacije upravljanja ključnim kupcima prepoznali su nekoliko barijera: [94]

[94] *S.Veljković, A.Đorđević, Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, Marketing,br.1,vol.41,str.11-14.*

- Konflikti između različitih funkcionalnih jedinica,
- teškoće u komunikacijama,
- napor koordinacije,
- značajni troškovi implementacije i
- značajna kompleksnost.

9.2. Studija slučaja ENGADINcard, Švajcarska

Uzimajući u obzir agresivnu konkurenciju u turističkom sektoru, Švajcarski region – destinacija Engadin shvata da udruživanje snaga u razvoju customer relationship managementa donosi benefite za sve partnerske strane koje ga koriste. U zimskoj sezoni 2002/03, predstavljene su korisničke kartice. Sa jedne strane ENGADINcard pomaže pružanju personalizovanih servisa gostima u regionu, a sa druge strane, ona obezbeđuje podatke o korisnicima relevantene za sofisticirane CRM aplikacije. Do 2005. godine funkcije koje po država kartica su više puta prilagođavane i menjane u cilju prevazilaženja nedostataka zapaženih na početku primene. Koncept destinacijskih kartica je sam po sebi veoma izazovan, posao koji u sebi nosi rizik i šansu istovremeno.

Karakteristike slučaja	
Puno ime kompanije	ENGADINcard AG
Lokacija	Sedište u gradu Pontensina, gornji Engadin, Švajcarska
Sektor	Turizam: glavna delatnost je zimski turizam, ali su destinaciske kartice aktuelne i leti
Godina osnivanja	2002
Broj zaposlenih	2 stalno zaposlena
Obrt u zadnjoj godini	Oko 153.200 €
Primarni klijenti	Zimski turisti
Najznačajnija tržišta	Nacionalna i internacionalna tržišta: glavne zemlje porekla: Švajcarska (48%), Nemačka (30%), Italija, Holandija i Austrija (3% svaka), Francuska, UK i Belgija (2% svaka)
URL kompanije	www.engadincard.ch
E-business fokus	
Customer Relationship Management	***
Elektronska trgovina	**
Online saradnja	**
* = u fazi implementacije, ** = svakodnevno korišćenje, *** = osnovna poslovna funkcija	

Nastanak i ciljevi

Region Engadin je deo kantona Graubunden na jugoistoku Švajcarske. Graubunden je najveći kanton Švajcarske i retko je naseljen zbog svojih topografkih osobina. Danas, najvažniji ekonomski sektor je turizam – kako zimski tako i letnji. Posle naglog smanjenja broja noćenja u kantonu Graubunden tokom ’90-ih godina region Engadin je odlučio da razvije i implementira CRM sistem 2002. godine sa ciljem povećanja broja gostiju koji odlučuju da redovno posećuju region.

Inicijativa za razvoj CRM sistema dolazi od kompanije Access Arena AG, čije je sedište u Cirihu, ćerke firme Kudelski AG, koja je osnovana 2000. godine i čija je glavna delatnost razvoj korisničkih kartica. Koncept i tehnologiju je razvila firma Access Arena, i bila je zainteresovana za stvaranje partnerstva sa nekom kompanijom iz regiona Engadin. Operator sistema kartica je sada firma ENGADINcard AD.



Slika 27. VISA i MasterCard VIP ENGADINcard destinaciske kartice

E-business aktivnosti

CRM sistem je predstavljen u regionu tokom zimske sezone 2002./03. sa ciljem poboljšanja konkurentnosti destinacije. Sistem se zasnivao na korisničkim karticama koje su trebale da podrže kolektivnu prezentaciju regiona, i da povećaju procenat gostiju koji će se opet vratiti u region. Da bi se ovo postiglo ponuđene su dodatni atraktivni servisi za određene grupe turista.

Inicijalna konfiguracija sistema kartica u 2002/03. Godini - Planinska železnica Engadina je bila prva organizacija u kojoj je primenjen sistem korisničkih kartica. Posle ovoga brojne organizacije su ubrzo počele da se uključuju u program. Od tada, Engadin chip kartice se koriste kao „contact-free“ ulaznica za preko 60 objekata, omogućavaju korišćenje javnog prevoza, i omogućavaju gostu da uživa dodatne pogodnosti i popuste. Kompanije sada poseduju vrednu bazu podataka svojih korisnika. Ovo je jedan od glavnih faktora zašto je planinska železnica bila interesantna za uvođenje ovog sistema. Do sada , sa izuzetkom sezonskih karata, nije postojala nikakva baza podataka o profilima kupaca. Sa uvođenjem ove vrste destinacijskih kartica, železnica danas može da sakupi važne informacije o navikama svojih korisnika.

Celokupni troškovi razvoja sistema kartica pokriveni su od strane Access Arena AG, a koja je dalje kroz sistem franšize naplatila upotrebu rešenja kompaniji ENGADINcard AG, i ostalim pružaocima turističkih usluga. ENGADINcard AG je morao da plati sledeće troškove komapniji Access Arena AG:

Godišnji troškovi licence	15.000 €
Deo prodaje od korisničkih kartica	• „Comfort ENGADINcard“ sa funkcijom plaćanja košta gosta 30€, od ove sume 8€ dobija Access Arena AG • „Comfort Card Parnter“ bez funkcije plaćanja košta korisnika 23€, od čega Access Areni pripada 6€ • „ENGADINcard“ bez funkcije plaćanja korisnika košta 7€, a Access Areni pripada 3€.
Funkcija plaćanje slična kreditnoj kartici	Mesečna nadoknada u visini od 4.000€

Takođe svi partneri – pružaoci turističkih usluga u regionu Engadin, koji žele da učestvuju u sistemu, moraju da plate godišnje troškove licence:

Ograničena licenca	Puna licenca
• Uključuje samo bonus sistem, ne dozovljava pristup CRM alatima	• Uključuje sve raspoložive servise
• Samo za smeštajne objekte sa manje od 50 ležaja	• Cena oko 1600€ za godinu dana
• Cena oko 400€ za godinu dana	

Access Areni pripada 40%, a ENGADINcard-u 60% iznosa godišnjih licenci od parnera.

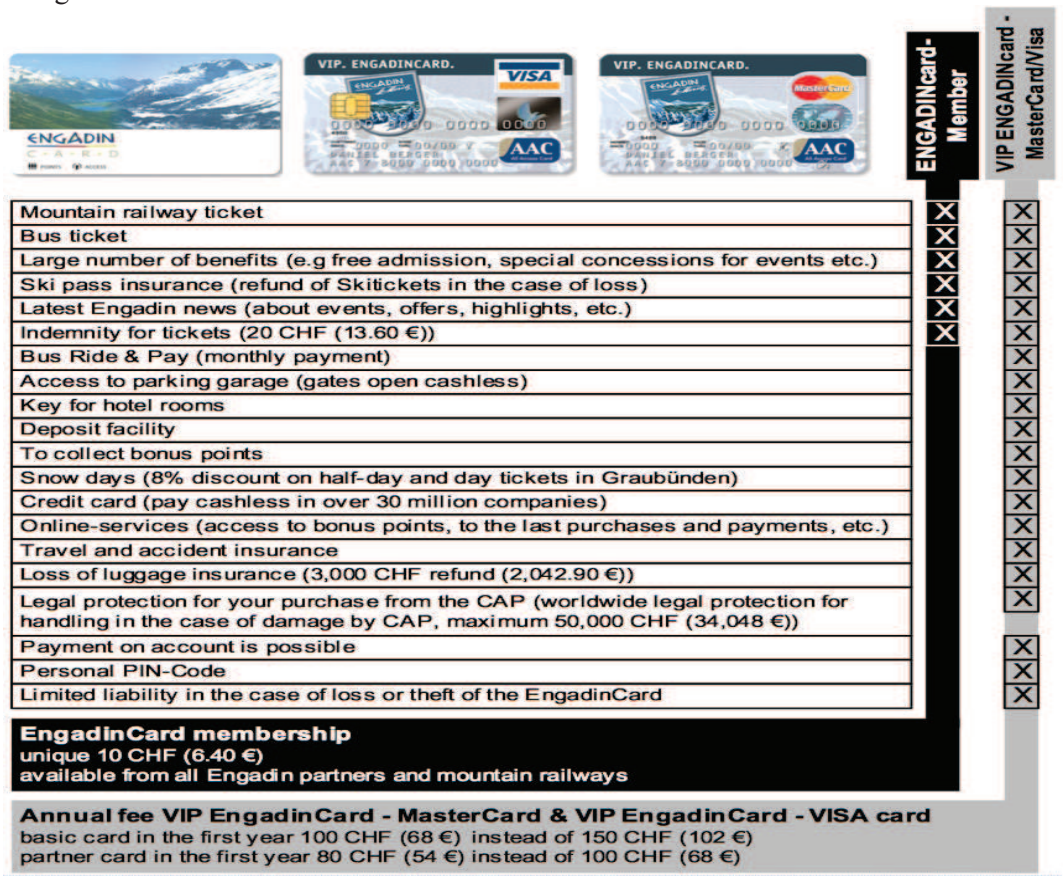
Promene u zimskoj sezoni 2004./05.- Do 2004. godine, bazu sistema kao i celokupne CRM alate održavala je komapnija Access Arena. Na duži vremenski period, sistem je postao suviše skup za obe strane, jer nisu uspeli da nađu još regiona u kojima bi se sistem implemetirao i tako smanjili troškovi njegovog korišćenja. U novembru 2004. sporazumno je došlo do raskida ugovora između Access Arene i ENGADINcard-a. Dogovor je ostao takav da Access Arena od sada samo kontroliše i održava tehničku stranu projekta.

Sistem je prvobitno startovao sa ConfortCard u zimskoj sezoni 2002./03., i ova kartica je imala funkciju plaćanja ali nije naišla na dobar odziv kod gostiju. Ni gosti ni turističke kompanije u sistemu nisu bili zadovoljni funkcionalnošću korisničke kartice, jer nije pružala dovoljno pogodnosti ni za jednu od strana. U zimskoj sezoni 2003./04., različite promene su napravljene u sistemu, sa ciljem povećanja atraktivnosti kartice. Da bi zadovoljili očekivanja Access Arene, turističkih partenrskih preduzeća i gostiju, korisnička kartica bez funkcije plaćanja se pojavila na tržitu. Broj zahteva za ovakvom karticom se povećao, ali je broj korisnika kartice i dalje ostao veoma nizak.

U međuvremenu, ENGADINcard uvodi sopstveni CRM modul, nezavisno od Access Arene. U zimskoj sezoni 2004./05., startuje i unapređeni sistem kartica. Ugovor o franšizi sa Access arenom je raskinut. Infrastruktura novog sistema je pojednostavljena i troškovi održavanja su smanjeni. ENGADINcard je redizajnirao svoj web nastup, i preuzeo bazu i administraciju starog sistema u proleće 2005. Samo je tehničko održavanja rezervacionog portala kao i prodaja korisničkih kartica ostala pod okriljem Access Arene.

Karakteristike sistema korisničkih kartica

Do jeseni 2004., tri različite ENGADINcard kartice, sa različitim funkcijama su bile u opticaju. Od jeseni 2004./05., gosti mogu da biraju samo između dve korisničke kartice. Korišćenje dodatnih servisa je moguće samo sako se gost registruje za to preko web sajta www.engadincard.ch.



Slika 28.: Funkcije ENGADINcard destinacijske kartice sa i bez mogućnosti plaćanja[95]

Operater kreditnih kartica (u ovom slučaju Visa ili MasterCard), dostavlja informaciju o ukupnom prometu na računu korisnika, i na osnovu toga ENGADINcard preračunava bonus poena. Korisnici starih ENGADINcard destinacijskih kartica bez funkcije plaćanja, nisu u mogućnosti da skupljaju bonus poene, ali se prelazak na nove kartice ne naplaćuje.

[95] www.engadincard.ch

Partnerske turističke komapnije koje učestvuju u ENGADINcard sistemu

U budućnosti sve turističke kompanije u gornjem i donjem Engadinu bi trebalo da imaju mogućnost priključenja projektu destinacijskih kartica. Trenutno, više od 100 pružalaca turističkih usluga je uključeno u program i to:

- 60 hotela,
- Sve planinske železnice u gornjem i donjem Engadinu,
- 13 prodavnica sportske opreme,
- 14 ski i snowboard škola,
- 14 privatnih zdravstvenih ustanova,
- 2 škole golfa,
- EngadinBus,
- i još neke manje kompanije (prodavnice odeće i sl.)

Od početka je postojala zamisao da se svi bitni turistički provajderi u regionu Engadin integrišu u sistem korisničkih kartica, ali neophodni resursi za takvu operaciju nisu postojali. ENGADINcard AG ima konstantan nedostatak osoblja koje bi bilo zaduženo za pribavljanje novih poslovnih partnera, a takođe ceo sistem je i dalje fokusiran pretežno na oblast gornjeg Engadina.

Komunikacija sa korisnicima

U osnovi, ENGADINcard je dizajniran za Internet korisnike, tako da je i komunikacija sa korisnicima primarno bazirana na Internetu. Brošure i flajeri stoje na raspolaganju kod svih partnerskih turističkih objekata, uključujući i hotelske sobe, recepcije i brdske vozove. Četiri puta godišnje šalju se mailovi na adrese ciljane grupe korisnika, koji obaveštavaju o p ogodnost ima korišćenja kart ic e i novim serv isima. Sa st arim sist emom kart ica, ENGADINcard AG je mogao da donosi zaključke o interesima korisnika na osnovu realnih informacija prikupljenih pomoću kartica, ali usled finansijskih poteškoća, ova mogućnost ne postoji kod novog sistema kartica. Trenutno se CRM sistem zasniva samo na podacima koje su korisnici naveli kada su pristupali sistemu.

E-ticketing

Sa obe ENGADINcard kartice, korisnici mogu da rezervišu karte za skijaške staze, online ili preko telefona, kao i karte za planinsku železnicu. Online rezervacioni portal je spojen sa blagajnama planinske železnice i automatski vrši rezervaciju elektrosnkih karata. Ako, na primer, korisnik dođe na ulaz ski staze, očitava se broj njegove kartice, i ako ima rezervaciju tj. kupljenu kartu vrata se automatski otvaraju.

Upravljanje korisničkim podacima

Svaka partnerska turistička kompanija ima mogućnost registracije svojih gostiju online. Ali takođe gosti mogu sami da izvrše registraciju od svojih kuća npr. Gosti koji nemaju pristup Internetu mogu se registrovati preko telefona ili putem pošte, slanjem registracionog obrasca. Za ovu grupu korisnika, korišćenje pogodnosti koje pruža ova kartica je otežano, zato što niti su u mogućnosti da vide broj sakupljenih bonus poena, niti da ih potroše u Internet shopu. Ipak, iz ekonomskih razloga, snažan fokus i dalje ostaje na Internetu.

Glavna prednost online sistema je činjenica da on zahteva samo Internet konekciju, a ne specijalizovane softvere i hardver. Online registracijom, korisnik pristaje da se njegovi podaci mogu ustupiti trećim stranama. Partnerske turističke kompanije, imaju pristup podacima samo onih korisnika koji su se registrovali preko njih, ili onih koji su izvršili neko plaćanje kod njih. Samo ENGADINcard AG ima pristup kompletnoj bazi podataka, i može da pravi analize i izvodi statističke podatke koje posle ustupa partnerima.

Pouke

Sa jedne strane, Engadin region je shvatio da korisničke kartice mogu da obezbede bolju prezentaciju na turističkom tržištu, pomognu u konkurentnosti sa drugim destinacijama, ponude turistima bogatiji izbor usluga tokom odmora, i ojačaju lojalnost korisnika. Ali sa druge strane, ideja uvođenja CRM sistema na nivou cele destinacije, kroz formu destinacijskih kartica, kao instrumenta promocije i saradnje različitih turističkih kompanija unutar regiona, je zaista težak i dugotrajan posao.

Ako pogledamo unazad, od prvog predstavljanja kartice, jedna od glavnih naučenih lekcija je da mali broj korisnika kartice dovodi do neizbežnih promena na sistemu karitca, što posledično ima za rezultat smanjenje poverenja od strane partnerskih kompanija. Mnogi regionalni provajderi turističkih usluga bili su više nego spremni da prihvate ponuđeno CRM rešenje, ali su bili nesigurni u način na koji treba da upoznaju svoje korisnike sa sistemom destinacijskih kartica tj. njegovim korišćenjem. U špicu sezone, kompanije često nemaju dovoljno resursa kako bi svakom individualnom gostu objašnjavale načine korišćenja kartice. Mnogi gosti, kao i partneri su se složili da pogodnosti koje pruža upotreba kartica nisu bile dovoljno privlačne na startu. Kao rezultat, došlo je do toga, da je samo mali broj gostiju prihvatio karticu, a mnogi turistički servisi su nastavili sa korišćenjem sopstvenih, često amaterski napravljenim i održavanim, bazama podataka, umesto da su usvojili korišćenje naprednih CRM modula koje je obezbeđivao ENGADINcard. Broj kartica u opticaju je bio premali, kritična masa neophodna za uspešan rad sistema nije dosegnuta.

Ipak, ENGADINcard AG je brzo učio na ovim početnim problemima. Promene napravljene u sistemu kartica dovele su do ozbiljnih poboljšanja u celom sistemu. Nova VIP ENGADINcard, koja je predstavljena u zimskoj sezoni 2004./05., za sada izaziva mnogo više interesovanja i posledično dovodi do povećanja broja kartica u opticaju. Gosti imaju koristi od poboljšanih individualnih servisa i popusta, dok su partneri u mogućnosti da prime bolje uređene podatke o svojim korisnicima.

Slično kao i drugi novi, mrežno orijentisani proizvodi, destinacijska kartica pati od problema „kokoška i jaje“: Korisnici oklevaju sa naručivanjem kartice dokle god je broj usluga koje ona nudi nizak, a turističke kompanije oklevaju da se uključe u sistem i ponude svoje usluge, dokle god je broj korisnika kartice nizak. Sa druge strane, kad dođe trenutak dostizanja kritične mase kartica, broj prodatih kartica će početi da se povećava veoma brzo. Što više korisničkih kartica bude u opticaju, to će se više i turističkih kompanija uključivati u sistem. Što više ljudi bude koristilo karticu, troškovi održavaanja sistema, tj. troškovi koji se naplaćuju od partnera će opadati, kao i cena same kartice koja se naplaćuje gostu.

Ako izvedemo zaključak na kraju, jedna bitna stvar se nameće kao osnovna u ovoj priči: saradnja turističkih komapnija u regionu je značajno ojačala. Pre uvođenja ENGADINcard sistema, svaka od trinaest turističkih organizacija u regionu Engadin je imala zasebnu marketinšku strategiju. Sada sve one rade zajedno sa istim ciljem.

ZAKLJUČAK

U cilju dokazivanja osnovne pretpostavke ovog rada, po kojoj je savremeni menadžment prodaje nov, izazovan i aktuelan koncept upravljanja, kojim kompanija ostvaruje svoje strateške ciljeve, izvršili smo istraživanje i analizu litereture domaćih i stranih stručnjaka iz ove oblasti i došli do sledećih zaključaka.

Kompanija sa marketinškom – tržišnom orijentacijom tj. kompanije koja svu svoju pažnju usmeruju na kupce, njihove želje i potrebe, ne samo da trebaju imati dobro organizovanu i osposobljenu marketing filozofiju, već i ostale poslovne funkcije koje takođe treba da budu marketinški orjentisane.

Osnovni cilj i interes kojem tržišno orijentisane kompanije treba da teže je zadovoljenje potreba kupaca, a zadovoljni kupci samim tim se smatraju i stalnim izvorom profita, prosperiteta i opstanka na tržištu. Ono što je neophodno da bi jedna kompanija bila tržišno orjentisana, jesu mnoge organizacione promene u praktičnom delu i stavovima. Da bi one imale značaja, neophodno je da marketing kao disciplina doprinosi onome što se može nazvati tehnologijom marketinga, tj. upotreba čitave serije instrumenata koje menadžment mora razvijati kako bi primenio marketing koncept.

Primarni cilj menadžmenta tržišno orjentisanih kompanija je da upravljačkim aktivnostima poslovni proces kompanije prilagodi stalnim promenama u okruženju i tržištu, tj. svojim odnosom usmeri istu ka tržištu i vrši razmenu sa njim, što je i svrha marketinškog upravljanja tržišno orjentisane kompanije.

Burne promene u okruženju uslovile su revolucionarne promene u kompanijama. Danas kompanije deluju u okruženju koje traži drugačiji pristup, način razmišljanja i drugačiju strukturu.

U ekonomiji budućnosti uspeh kompanija će zavisiti od brzine reagovanja menadžmenta na konstantne promene u okruženju, od njihove sposobnosti i kompetentnosti. Uspešna kompanija će biti ona čiji će menadžment moći da strategiju iste pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja, organizuje i kreira uslove koji će kompaniji obezbediti konkurentsku prednost.

Troškovi su jedan od ključnih elemenata za profitabilno poslovanje u svakom organizacionom segmentu, pa i u funkcionalnom području prodaje. Njihova uslovljenost obimom postavljenih ciljeva prodaje, načinom organizacije i izborom strategije prodaje, ukazuje na potrebu pažljivog i detaljnog sagledavanja svih ovih elemenata i u fazi planiranja i u fazi analize.

Konstantno iznalaženje načina za smanjenje troškova prodaje, a da se pri tome ne ugrozi ostvarenje ciljeva prodaje, kao i konstantno traženje načina da se poveća obim prodaje uz ekonomski opravdano povećavanje troškova prodaje, stalni su zadatak i izazov za menadžere prodaje.

Upravljanje prodajom ili menadžment prodaje, mora uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte. Pružanje veće vrednosti, jačanje sopstvenih mogućnosti, brzo reagovanje na promene na tržištu, investiranje i inovacije, spoznaja globalnih problema u poslovanju, sve su to inicijative koje zahtevaju efektne strategije koje će održati tržišnu prednost.

Primenom odgovarajućih strategija kompanije se uključuje u borbu za što povoljnije pozicioniranje na tržištu, pri čemu visoko motivisan, kreativan i osposobljen menadžment prodaje postaje glavni element konkurentske prednosti.

Ne postoji nikakva dilema da kupac mora biti na vrhu liste prioriteta svake kompanije. Sa njim sve mora da počne i sve da se završava. No, koliko god marketing bio okrenut svetu potrošača i koliko god ga stavljao u prvi plan, naše kompanije imaju neke druge principe kojima se vode. Apsurdno je očekivati dugoročan rast i razvoj, a potrošača ne posmatrati kao izvor tog rasta.

Da bi razvoj odnosa sa potrošačima postao prioritet, neophodno je da kompanija usvoji marketing koncept. Jedan od najpopularnijih, ali istovremeno i najkomplikovanih za implementaciju, marketing koncepta je „Menadžment odnosa sa kupcima – CRM“ (*Customer Relationship Menagment*). Ako je nejasno šta to dovodi u vezu zapošljavanje i zadržavanje najboljih ljudi sa privlačenjem i zadržavanjem najboljih kupaca – odgovor je sve. Bez obzira na tehnologiju i propise, u biznisu će opstati samo oni koji stvaraju oduševljene kupce.

Ono što je, za početak, neophodno jeste reforma svesti. Naše kompanije moraju shvatiti da njihova egzistencija zavisi od stepena satisfakcije potrošača. Ponovna kupovina proizvoda ili usluga i kreiranje lojalnosti potrošača je zadatak koji, ako je pravilno rešen, donosi uspeh na tržištu. Dakle, zadovoljstvo kupaca je vodeći pokazatelj uspešnosti kompanije, a kvalitet odnosa sa potrošačima predstavlja presudnu konkurentsku prednost i osnov dugoročnog rasta profita.

Takođe, stvaranje jakog i prepoznatljivog brenda predstavlja imperativ za sve kompanije i njihove proizvode i usluge na tržištu. Brend je kulminacija kompletnog marketinškog procesa. U njemu se sažimaju svi elementi marketinškog miksa, vaš kompletan biznis. Uspeh brenda je vrhunac svih akcija koje su ikada preduzete sa ciljem uspeha na tržištu. U ekonomiji XXI veka uspešan brend je ujedno i konačan uspeh vašeg biznisa. Rezultat je zadovoljni potrošač, koji sa osmehom na licu razmišlja o vašem brendu.

U radu je prikazano u kojoj meri je upravljanje i prilagođavanje čestim promenama u okruženju kompanije povezano sa izgradnjom održive konkurentske sposobnosti i dugoročnog razvoja kompanije. Najuspešnije kompanije su one koje najbrže i najfleksibilnije prilagođavaju promenama u dinamičkom okruženju i koje adekvatno reaguju stalnim unapređenjima, kako svojih proizvoda ili usluga, tako i znanja, veština i osposobljenosti zaposlenih. Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju da je sposobnost periodičnog redefinisanja jedne organizacije i usklađivanje iste sa okruženjem preduslov za opstanak i bolje pozicioniranje na tržištu. Time je potvrđena hipoteza rada.

LITERATURA

1. Amadeus Global Travel Distribution , *Sales & Account Executive*, Toolbox B1, 2002.

2. Anderson Rolph, *Personal Selling and Sales Management in the New Millenium*, Journal of Personal Selling&Sales Management, 16, Fall 1996.

3. Baker, S., *New Consumer Marketing*, John Wiley 8 Sons, Chichester, 2003.

4. Barret, J., "Why Major Account Selling Works", Industrial Marketing Management, Vol.15, No.1, 1986.

5. Buttle, F.,*Customer Relationship Management*, Elsevier, Amsterdam, 2004.

6.Branko R. Maričić, *Ponašanje potrošača*, osmo izdanje, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2008.

7.Branko Maričić, *"Ponašanje Potrošača"*, Ekonomski fakultet Beograd, 2010.

8. Cravens W.D., Nigel F.P., *Strategic Marketing*, McGraw-Hill,2006.

9. Dalrymmpple, Cron, DeCarlo , *Sales management*, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004.

10.Del I. Hawkins – David L. Mothersbaugh – Roger J. Best, Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, tenth edition, McGraw-Hill International edition, Boston, 2007.

11.Ivens, B.S. and C. Pardo, "Are key account relationships different? Emprical results on supplier strategies and customer reactions", Industrial Marketing Management, Vol. 36, 2007.

12.Filipović V., Prohaska S., Kostić M., *"Odnosi s javnošću"*, FON, Beograd, 2005.

13. Doyle, P., *Marketing Management and Strategy*, Prentice – Hall, London, 1994.

14. Draker P., *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2001.

15. Interna dokumentacija RB"Kolubare"d.o.o.

16. Futrell Charles M. , *Sales Management –Teamwork, Leadership and Technology*, Orlando, The Dryden Press, 1998.

17. Gašović M., *Menadžment prodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001.

18.Gobe M., Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People, Allworth Press, New York, 2001.

19.Jakov Canković, Stipe Lovreta, Goran Petković, Saša Veljković, Zoran Bogetić,*"Menadžment odnosa sa kupcima "*, Data Status, Beograd, 2010.

20.Jim Collins, Good to Great, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2001.

21.Joel R. Evans – Barry Berman, Marketing, seventh edition, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

22.Johnson C. W. , Weinstein A., Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases, CRC Press, Boca Raton, 2004.

23.John C. Mowen – Michael S. Minor, Consumer Behavior – A Framework, Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

24. Jokić, D., *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, 2005.

25. Joksimović N., Bogojević Arsić N., *Računovodstvo*, FON, Beograd, 2005.

26. Kotler F. *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb, 1987.

27. Kotler F. *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1972.

28.Kapon, N., Key Account Management and Planning – The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Stategic Asset, The Free Pres, New York. 2001.

29.Kempeners, A. M. And H. VanderHart, "Designing account management organizations", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, No. 4, 1999.

30.Kotler F. i Keller K. L., *Marketing Menadžment*, Data Status, Beograd 2006.

31.Kotler F. i Ferč V., B2B brendmenadžment, Asee Books, Novi Sad, 2007.

32.Kotler, P., *„Marketing Management"*, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

33.Kotler P., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G., Principi marketinga, Mate doo, Beograd, 2009.

34.Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Ponašanje potrošača*, Consumer behavior, sedmo izdanje, 2004. Mate doo, Zagreb.

35.Lindstrom M., Brand sence – Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound, Free Press, New York, 2005.

36. Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, *Prodaja i menažment prodaje*, Beograd 2005.

37. Lovreta S., *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

38. Miladinović, V., *Menadžment prodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009.

39. Matović, V., *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

40. Maričić B., Rečnik marketinga-englesko-srpski, IP „Žarko Albulj", Beograd, 2002.

41. Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd 1994.

42.Marinković V., *Kreiranje baze lojalnih potrošača*, Ekonomski horizonti, Kragujevac, 2008.

43.Momčilo Milisavljević, Branko Maričić, Mirjana Gligorijević, *"Osnovi Marketinga"*,Ekonomski fakultet Beograd, 2007.

44.Milisavljević, M., *„Strategijski marketing"*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006,

45. Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2003.

46. Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1985.

47. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Čigoja, Beograd, 2000.

48.Milićević V, Ilić B., *Ekonomika preduzeća*, fokus na savremeno poslovanje, drugo izmenjeno izdanje, FON, Beograd, 2005.

49. Miladinović, V., *Menadžment prodaja*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009.

50.Millman, T. And K. Wilson, *"Developing key account management competences"*, Journal of Marketing Practice, Vol.2, No. 2, 1996.

51.McDonald M., Millman T. And Rogers B., *"Key Account Management: Theory, Practice and Challenges"*, Journal of Marketing Management, Vol 13.

52. Mihić D., *Finansijsko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, 2006.

53. Nikolić M. *Značaj prodaje i menadžmenta prodaje u uslovima tržišne ekonomije*, Evropski univerzitet, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 2008.

54. Petrović Z.,*Upravljačko računovodstvo*,Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.

55. Petković, B., *Strategijski menadžment*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2008.

56.Peppers, Don; Rogers, Martha; Dorf, Bob, „Interaction generates customer feedback", PT Motion Systems Distributor, Sep/Oct 2000, Vpl. 14 Issue 5.

57.Philip Kotler , Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management*, Springer, Berlin, 2006.

58.Radmila Živković, *"Ponašanje potrošača"*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

59.Roy W. Hill – Terry J. Hillier, Organisational Buying Behaviour, second edition, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1982.

60. Rolf E.Anderson, Džozef F. Hear, Aaln. Dž. Buš, *Profesionalni menadžment prodaje*, Beograd, Grmeč- Privredni pregled, 2001.

61.S.Veljković, *"Marketing Usluga"*, Ekonomski fakultet Beograd, 2008.

62.S.Veljković, *"Brend Menadžment u Savremenim Tržišnim Uslovima"*, Ekonomski fakultet Beograd, 2010.

63.S.Veljković, A.Đorđević, Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, Marketing,br.1,vol.41, 2009.

64. Senečić J., *Marketing planiranje i strategija*, Informator, Zagreb, 1974.

65. Stevanović N., *Sistemi obračuna troškova*, Beograd 1997.

66. Stojiljković, dr Milorad, Krstić, dr Jovan, *Finansijska analiza*, Ekonomski fakultet, Niš, 2000.

67. Vasiljev S., *Marketing*, Singidunum, Beograd, 2004.

68. Vladimir P. Matović, *Menadžment prodaje*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum Beograd 2011.

69. Veselinović, P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

70. Wilson M. , *The Management of Marketing*, Gower Publishing Company, Aldershot, Hants, 1985.

71.Webster, F.E. and Y. Wind, "A Feneral Model for Understending Organizational Buying Behaviour", Journal of Marketing, Vol. 36, 1972.

72.William L. Wilkie, Consumer Behavior, second edition, John Wiley and Sons, New York, 1990.

73. Ž.Dulanović, Dr Jaško Ondrej, *Organizaciona struktura metode i modeli*, Beograd, FON, 2002.

Internet izvori:

1. *www.ama.com/glossary*
2. *www.ekonomija.org1. www.linkgroup.co.rs*
3. *www.en.wikipedia.org*
4. *www.link-elearning.com*
5. *www.mcb.rs*
6. *www.menadzerdelfin.com/bil_mar4.html*
7. *www.novosti.co.rs*
8. *www.profesionalna-obuka.rs. menadžment prodaje*
9. *www.veza.biz*