

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

МАСТЕР РАД

**УПРАВЉАЊЕ ОДНОСОМ СА ПОТРОШАЧИМА И АНАЛИЗА
ПРОДАЈЕ У МАЛОПРОДАЈНИМ ОБЈЕКТИМА "ИДЕА" У
СРБИЈИ**

Ментор:
проф. др Данило Голијанин

Student:
Milovan Puzovic 415645/2016

Београд, 2016. године

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	3
1.1 Предмет истраживања.....	5
1.2 Циљеви истраживања.....	6
1.3 Хипотетички оквир.....	6
1.4 Методе истраживања.....	7
1.5 Структура рада.....	7
2. ОСНОВИ УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА.....	8
2.1 Порекло управљања односима са потрошачима.....	10
2.2 Принципи управљања односима са потрошачима.....	13
2.3 Фокус на купца као новина у пословној стратегији.....	15
3. МЕРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА ПОСЛОВАЊА.....	17
3.1. Концептуалне основе Система уравнотежених показатеља.....	17
3.1.1 Систем уравнотежених показатеља.....	17
3.1.2 Систем уравнотежених показатеља као средство мерења резултата пословања.....	21
4. АНАЛИЗА ПРОДАЈЕ.....	22
4.1 Појам продаје.....	22
4.1.1 Значај и задаци продаје.....	23
4.1.2 Улога продаје у маркетингу.....	23
4.2 Анализа продаје.....	24
4.2.1 Анализа обима продаје.....	26
4.2.2 Међународни рачуноводствени стандард 18 Приходи.....	28
4.2.3 Анализа трошкова и профитабилности продајних сегмената.....	30
4.2.4 Анализа рада продајног особља.....	32
4.2.5 Анализа продајних цена.....	36
4.2.6 Методи формирања продајних цена.....	37
5. ЕЛЕКТРОНСКА ТРГОВИНА.....	40
5.1 Дефинисање појма електронске трговине.....	40
5.2 Елементи електронске трговине.....	41
5.3 Предности електронске трговине у односу на класичну.....	46
6. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА.....	48
6.1 Најважније користи управљања односима са потрошачима.....	49
6.1.1 Опиљиве користи управљања односима са потрошачима.....	51
6.1.2 Неопиљиве користи управљања односима са потрошачима.....	53
6.2 Електронско управљање односима са потрошачима.....	55

6.2.1 Електронско управљање односима са потрошачима на примеру компаније Теско.....	58
6.2.2 Одржавање комуникације са потрошачима.....	60
6.2.3 Контролисање активности електронског управљања односима са потрошачима.....	64
6.2.4 Имплементација решења електронског управљања односима са потрошачима.....	66
7. СТУДИЈА СЛУЧАЈА "ИДЕА".....	68
7.1 Историјат компаније.....	68
7.2 Програм лојалности.....	69
7.2.1 Изградња програма лојалности потрошача.....	69
7.2.2 Врсте програма лојалности потрошача.....	71
7.2.3 Класификација програма лојалности потрошача у односу на њихов тип.....	74
7.3 Карактеристике програма Супер Картица.....	76
7.4 Сегменти потрошача обухваћени програмом Супер Картице.....	79
7.5 Техничка реализација програма Супер Картица.....	81
7.6 Користи од програма Супер Картица.....	81
7.7 Проблеми идентификовани приликом имплементације програма Супер Картица.....	84
8. ЗАКЉУЧАК.....	86
9. ЛИТЕРАТУРА.....	90

1. УВОД

Под продајом се подразумева, у традиционалном смислу наведеног појма, скуп послова и задатака које пословне организације предузимају у циљу пласмана својих роба и услуга на тржишту.

Уколико се посматра из економског угла продаја као реализација робе и услуга на тржишту представља завршну фазу процеса репродукције.¹ Успешна продаја представља основу пословног успеха сваке организације на тржишту, без обзира на делатност коју она обавља.

Уколико жели да буде успешан у продаји, менаџмент организације мора да креира ситуацију у којој се сви осећају као победници. Да би се створила ефикасна победничка ситуација морају се испунити два предуслова:²

- код потрошача се мора створити осећај задовољства након обављене куповине
- продавац мора остварити задовољавајућу зараду

Продаја као оперативна пословна функција, било да функционише самостално или у оквиру маркетинг сектора, обезбеђује пословним организацијама најзначајнију везу са претходно утврђеним тржишним сегментом на ком оне желе да послују. Она повезује маркетинг систем са потрошачима које организација опслужује. У складу са маркетиншким концептом пословања, функција продаје представља усклађивање напора продавца са потребама потрошача, указујући истовремено потрошачима да су продавци спремни и вољни да изађу у сусрет њиховим жељама и захтевима.

Кључни фактори представљају један од најважнијих трендова у продаји јер управо они обезбеђују пословни успех успостављањем добрих односа и интеракције између продавца и потрошача. Традиционална продаја је тежиште стављала на трансакцију и сам чин затварања продаје без уважавања очекивања потрошача током продајног процеса. Са повећањем конкурентности тржишта, трансакциони приступ продаји бива замењен концептом релационе продаје која узима у обзир потребе и жеље потрошача у процесу куповине и током интеракције продавац-потрошач.

Према Кеилору, Паркеру и Петициону изградња односа са потрошачима може бити представљена кроз три основне категорије:³

- оријентација на потрошача
- адаптација процеса продаје

¹Гашовић, М. (2001), *Менаџмент продаје*, Београд: Институт економских наука, стр. 14

² Heller, R. (1999), *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully*, London: DK Publishing, стр. 31

³ Keillor, B., Parker, S. i Pettijohn, C. (2000), *Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance*, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, MCB University Press, стр. 9

- оријентација на услуге

Успешан однос продавца са потрошачима ставља акценат на разумевање потреба и жеља различитих типова потрошача, њихових софистицираних захтева у процесу куповине, као и испоруци додатних услуга које имају посебан значај за потрошаче.

Модерне информационе технологије представљају неопходност у савременом пословању које карактерише глобализација тржишта. Развој Интернета је довео до промене начина пословања из темеља, претворивши читав свет у једно глобално тржиште. Захваљујући савременим информационим технологијама омогућена је лакша и бржа комуникација, дигитална испорука производа и услуга, директно плаћање, настанак виртуелних организација и сл. Све ово је довело до појаве потпуно новог начина обављања пословних активности које се назива електронско пословање.

Под појмом електронског пословања се подразумева општи концепт којим су обухваћене све врсте пословних трансакција и размене информација које се обављају уз помоћ информационих и телекомуникационих технологија. Електронско пословање у своје оквиру укључује и електронску трговину путем које се обавља куповина, продаја, трансфер или размена производа, услуга и информација уз помоћ рачунарских мрежа. Треба имати на уму чињеницу да је сам концепт електронске трговине веома широк и да се он не може ограничити искључиво на Интернет како се то често погрешно чини. Електронско пословање представља најпрофитабилнији и најјефтинији облик продаје због његове једноставности и ниског нивоа трошкова које оно са собом носи.

Управљање односима са потрошачима (Customer Relationship Management - CRM) представља појам који је настао средином деведесетих година прошлог века, да би потпун развој доживео почетком овог века. Управљање односима са потрошачима можемо дефинисати као пословни приступ који интегрише људе, процесе и технологију у циљу максималног побољшавања односа са потрошачима.⁴ Овај концепт се све више заснива на Интернету као средству за комуникацију са потрошачима и координацију међу свим деловима компаније које су у директној комуникацији са њима.

Захваљујући Интернету, мобилним и бежичним технологијама могуће је управљати односима са потрошачима у реалном времену, компаније могу функционисати као двадесетчетворочасовни центри који се моментално прилагођавају променама потреба својих потрошача. Овај концепт омогућава изузетно брза прилагођавања акцијама конкурената, стању залиха, расположивости добављача и сл. Све већи број потрошача постају "дигитални потрошачи" који користе друштвене мреже и блокове у циљу размењивања информација о

⁴Goldenberg, J. (2008), *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, Medford: Information Today, стр. 9

компанијама и производима, чиме настаје окружење за развој новог таласа управљања односа са потрошачима - електронског управљања односима са потрошачима (ECRM). Електронско управљање односима са потрошачима можемо дефинисати као процес међусобног повезивања свих операција компаније путем интерних и Интернет апликација, као и мобилних и бежичних уређаја, како би се омогућило да све информације и комуникације буду подељене у реалном времену.⁵

1.1 Предмет истраживања

Предмет овог рада је усмерен на процес управљања односима са потрошачима и анализу продаје у малопродаји. Теоријске основе јасно указују на да су процеси управљања односима са потрошачима и анализа продаје међу кључним претпоставкама успешног пословања ланца малопродајних објеката, како на локалном, тако и на регионалном, националном или интернационалном тржишту. Управљање односима са потрошачима, у основи, представља изузетно једноставан процес, који је веома тешко имплементирати у практичном раду малопродајних објеката. Управљање односима са потрошачима није, како се често овај појам погрешно схвата, улагање у нов рачунарски софтвер и хардвер, то је улагање у успостављање чврстих веза са сваким појединым потрошачем, упознавање његових жеља и потреба и прилагођавање понуде малопродајног ланца жељама сваког појединачног потрошача. Анализом продаје се долази до изузетно значајних података о продајним резултатима појединих робних марки, врсти производа, продаваца, пословођа, објеката...Акценат је усмерен и на значај савремених технологија за пословање сваке трговинске компаније. Коришћење електронске трговине и ефикасно управљање односима са потрошачима представљају кључне предуслове успешног пословања у савременом окружењу. У другом приступном раду ће акценат бити стављен на теоријску анализу наведених концепата како би се створила основа за примену теоријских сазнања на практични пример компаније Идеа.

Поред теоријских поставки целокупног концепта, предмет анализе овог рада је усмерен и на практична искуства у области управљања односима са потрошачима и анализе продаје у малопродајним објектима једног од највећих малопродајних ланаца на територији Србије, компаније Идеа.

⁵Goldenberg, J. (2008), *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, Medford: Information Today, стр. 12

1.2 Циљеви истраживања

Задовољство потрошача представља важан предуслов успешног пословања сваке пословне организације. Да би управљање односима са потрошачима и анализа продаје били успешни њима морају бити обухваћени сви сегменти пословања малопродаје.

Основни циљ истраживања које ће бити спроведено у овом раду је да се прикаже значај управљања односима са потрошачима у пословању малопродајног трговинског ланца. Поред теоријског увода у истраживање, предмет рада ће бити и практичан пример управљања односима са потрошачима у компанији Идеа, као је једном од водећих малопродајних ланаца у Србији. Биће анализиран и програм лојалности Суперкартица који је компанија Идеа успешно имплементирала на нашем тржишту, а који представља један од најбољих практичних примера успешног управљања односима са купцима. Поред управљања односима са купцима, циљ истраживања у раду је и утврђивање техника и алата путем којих се обављају активности анализе продаје у малопродајним објектима компаније Идеа на територији Србије.

Циљ истраживања које ће бити спроведено у овом раду је и да се прикаже значај коришћења савремених информационих технологија у пословању малопродајног трговинског ланца. Циљ је да се прикажу сви теоријски концепти електронске трговине и електронског управљања односима са потрошачима који су неопходни за успешну реализацију програма Суперкартица компаније Идеа.

1.3 Хипотетички оквир

Чињеница је да је тржиште малопродаје, како на глобалном нивоу, тако и у Србији, данас преплављено понудом великог броја трговачких ланаца и малих независних продавница. Понуда у свим малопродајним објектима је асортиманом, ценама, квалитетом и расподелом веома блиска и управо из тог разлога се пред сваки малопродајни ланац поставља императив успостављања блиских односа са потрошачима.

Полазна хипотеза истраживања спроведеног у раду гласи: Сазнавање и задовољавање потреба потрошача представља један од најважнијих предуслова изградње и задржавања конкурентске позиције малопродајног ланца на тржишту Србије.

1.4 Методе истраживања

Током израде рада и спровођења истраживања коришћене су одговарајуће методе како би били задовољени основни методолошки захтеви за овакву врсту радова: објективност, систематичност, општост и поузданост. За прикупљање релевантних података и чињеница за потребе рада коришћене су следеће методе: метода теоријске анализе, синтезе, генерализације, комплексног посматрања, компарација и анализа садржаја. Прикупљање података је засновано на кабинетском облику истраживања, односно на коришћењу домаће и стране литературе, података добијених од стране компанија Идеа и Суперкартица и претрагом Интернета.

1.5 Структура рада

Први део рада се бави теоријском поставком електронског пословања и електронске трговине. У овом делу рада су дате дефиниције наведених појмова и објашњен је значај савремених технологија за пословање трговинске компаније, као и све користи које се могу остварити применом електронске трговине.

Други део рада обрађује појмове управљања односима са потрошачима и електронског управљања односима са потрошачима. У њему је објашњен значај наведених коцепата, сви неопходни предуслови које треба испунити за њихову успешну имплементацију и све користи које они могу донети компанији која их имплементира на прави начин.

Трећи део рада представља практичну примену обрађених теоријских поставки на студију случаја управљања односом са потрошачима и анализе продаје у малопродајним објектима трговинског ланца "Идеа" на територији Републике Србије.

2. ОСНОВИ УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА

Однос између продавца и купца је у основи веома једноставан. Уколико продавац успе да наведе купца да му, на неки начин, саопшти шта је то што он жели и уколико он запамти шта је то што сваки његов купац жели, продавац ће бити све успешнији у односу са купцем. Он ће сазнати нешто што његови конкуренти не знају о конкретном купцу. На тај начин ће продавац бити способан да купцу понуди нешто што му конкуренција не може понудити из једног веома једноставног разлога - они не познају купца у тој мери у којој га познаје продавац. Продавац ће бити способан да својим купцима понуди на рафовима производе који они не могу пронаћи на другом месту.

Купци представљају извор прихода сваке компаније. Ниједна компанија никада није успела, нити ће успети, да оствари легитиман приход из било ког другог извора осим од купаца које тренутно има и купаца које ће имати у будућности. Из наведеног лако долазимо до закључка да је база купаца највреднији финансијски ресурс којим свака малопродаја располаже. Продавац мора да осмисли начине како да искористи могућности које нове технологије пружају за препознавање, мерење и управљање односима са сваким појединачним купцем, он се мора фокусирати на очување постојеће базе потрошача, као и на повећање њене вредности у будућности (повећањем продаје постојећим потрошачима и привлачењем нових). Управљање односима са потрошачима није само задатак који се декларативно додељује маркетиншком одељењу, оно представља континуални пословни императив који захтева укључивање целокупне организације. Организације морају на ефикасан начин да управљају својим односима са потрошачима уколико желе да остану конкурентне на тржишту. Напредна технолошка решења су омогућила малопродајама да на ефикаснији начин управљају односима са потрошачима, али је технологија истовремено и омогућила потрошачима да се много боље информишу о понуди конкурената пре него што се одлуче у коју ће малопродају отићи да обаве куповину.

Динамика односа између малопродаје и потрошача се драматично променила у последњих десетак година. Купци су већ дуго времена у центру пажње дугорочне стратегије раста сваке малопродаје, њених маркетиншких и продајних напора, развоја производа, алокације запослених и ресурса... Малопродаје деценијама покушавају да активно укључе своје потрошаче у процес избора производа које ће нудити на својим полицама. Све донедавно, малопродаје су се приликом одабира производа у својој понуди могле ослањати искључиво на анкете и резултате продаје. Захваљујући савременим технолошким решењима, малопродајама се пружају могућности праћења навика сваког појединачног потрошача. Свакако најбољи пример ефикасно дефинисаног управљања односима са потрошачима

представља компанија ИДЕА са својим програмом Суперкартице који се налази у самом врху светских имплементација у овој области.

Већина малопродаја на тржишту Србије и даље своје пословање заснива на остваривању економије обима, масовној дистрибуцији, коришћењу масовних медија за комуникацију са потрошачима. За разлику од конкурената ИДЕА се све више окреће односима са сваким појединачним купцем, изградњи програма њихове лојалности и прикупљању информација о свакој њиховој куповини коју су обавили у неком од њених малопродајних објеката. ИДЕА уместо масовног маркетинга и масовног оглашавања у свом пословању користи маркетинг један на један са сваким од својих регистрованих купаца (власника и корисника Суперкартице). Уместо покушаја да своју понуду презентује што већем броју потенцијалних купаца, ИДЕА се труди да сваком купцу понуди управо оно што он воли и жели да купи.

Већина маркетиншких активности које су малопродаје некада спроводиле су биле усмерене на изградњу брэнда, уз помоћ ког су оне желеле да се диференцирају од конкуренције. Захваљујући огромним улагањима у рекламирање путем масовних медија, брэндови су им помогли да додају вредност својим понудама кроз стварања осећаја фамилијарности код потрошача, позитивне слике о њима и поверења. Историјски гледано, брэндови су одиграли критичну улогу помажући купцима да одреде шта је то што они сматрају за најбољи производ или услугу. Примарни циљ свих пословних субјеката је био да побољшају препознатљивост брэнда и да изграде лојалност купаца према њему. За многе купце, брэнд малопродајног ланца представља потврду квалитета производа који се у њему нуде и квалитета услуга у самом малопродајном објекту. Са развојем нових технологија, репутација брэнда постаје све мање значајна за купце.⁶

Уистину, потрошачи су често задовољни док год могу да купују у истом трговинском ланцу, о коме имају високо мишљење и задовољни су квалитетом услуга, ценама и понудом. Без обзира да ли се куповина обавља у малопродајном објекту, путем Интернета или на основу каталога, брэнд трговинског ланца представља један од изузетно значајних фактора за потрошача, али он све више губи на значају. Данас, поред препознатљивог брэнда, потрошачи све више траже и понуду производа која је усклађена у складу са њиховим потребама.

Деценијама су сви пословни субјекти, без обзира чиме су се бавили, заснивали своје пословање на остваривању конкурентске предности поседовањем препознатљивих брэндова. Брэндови су били недодирљиви, непроменљиви и представљали су кључне делове ере

⁶Kotabe, M. (2007), *Marketing in the 21st Century: New World Marketing*, Westport: Praeger, стр. 27

масовног маркетинга током двадесетог века. Ипак, у интерактивној ери двадесетпрвог века, сви пословни субјекти се, брже или спорије, преоријентишу на успостављање начина за остваривање одрживе конкурентске предности на основу информација које успевају да прикупе о својим купцима. Ово за последицу има стварање двосмерног бренда који своје напоре улаже у прикупљање информација о купцима и успостављање интеракција са њима. Двосмерни бренд, или брендирани међусобни однос, се трансформише на основу информација које добија из комуникације између трговинског ланца и његових купаца. Намера компаније ИДЕА приликом пуштања Суперкартице на тржиште се огледала управо у томе. Брендирани међусобни однос је "свестан" купаца и константно се мења у циљу прилагођавања потребама сваког појединачног купца.⁷

2.1 Порекло управљања односима са потрошачима

Сврха постојања сваког пословног подухвата се огледа у задржавању постојећих и привлачењу нових купаца. Упркос томе што се на први поглед можда и не чини тако, ова тврдња се може применити на свако организовано људско деловање. Она се односи и на непрофитне организације (код којих "купце" представљају донатори или волонтери), као и на оне које су основане у циљу остваривања профита, на мале бизнисе, али и на оне велике, на приватна и на јавна предузећа... Она се може применити и на болнице, владу, универзитете и све друге институције.

Малопродајни ланац који жели на ефикасан начин да управља својим односима са купцима мора да се одрекне старог начина размишљања и да крене да користи нове стратегије, које скоро по правилу захтевају и коришћење савремених технологија, како би се фокусирао на повећање сопствене вредности тако што ће стратешки увећавати вредност своје базе купаца.

Многи погрешно посматрају управљање односима са потрошачима (енг. Customer Relationship Management - CRM) као технолошко или софтверско решење које помаже у праћењу података и информација о купцима, а све у циљу пружања боље услуге.⁸ Управљање односима са потрошачима је много више од куповине новог хардвера или софтвера, прављења нове Интернет презентације или пребацивања дела буџета за масовне медије на друштвене мреже или оснивање кол центра. Управљање односима са потрошачима

⁷ Вељковић, С. (2010), *Бренд менаџмент у савременим тржишним условима*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, стр. 112

⁸ Goldenberg, J. (2008), *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships, Information Today*, Medford, стр. 43

се односи на повећање вредности компаније употребом одређених стратегија изградње односа са потрошачима, као што се може видети на слици 1.



Слика 1: Повећање вредности базе купаца⁹

Трговински ланци који су одлучни у својим намерама да изграде успешне и профитабилне односе са купцима схватају да процес постајања компаније која је фокусирана на подизање сопствене вредности подизањем вредности купаца не почиње са инсталацијом нове технологије, већ са:¹⁰

- Стратегијом или процесом који помажу у трансформисању компаније из оне која је фокусирана на традиционалну продају на компанију која је фокусирана на купца, уз истовремено повећање краткорочних и дугорочних прихода и профита.
- Лидерством и посвећеношћу који су неопходни да се у целој организацији усади размишљање и способност доношења одлука који на прво место постављају вредност за купца.

Процес развоја предузећа које је фокусирано на потрошача се односи на процес коришћења информација у циљу стицања конкурентских предности и остваривања раста и профита. У најопштијем облику, управљање односима са потрошачима се може посматрати као скуп пословних пракси које се створене у циљу постављања предузећа у све ближи и ближи додир са потрошачима, у циљу да се научи више о њима, да им се испоручи већа вредност, са свеукупним циљем повећања њихове вредности за предузеће, што ће за последицу имати и повећање његове свеукупне вредности.¹¹ Ова дефиниција описује приступ

⁹Swift R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River: Prentice Hall, стр. 211

¹⁰ Исто, стр. 212

¹¹Vaan Raaij, E. (2010), *The Strategic Value of Customer Profitability Analysis*, Marketing Intelligence & Planning, no. 4/5, Philadelphia: Wharton School Publishing, стр. 74

који прожима цело предузеће и уз помоћ ког се може схватити понашање потрошача, може се утицати на њега кроз смислену анализу и комуникацију у циљу побољшања придобијања потрошача, задржавања потрошача и профитабилности потрошача.

Још прецизнија дефиниција, која управљање односима са потрошачима чини истински различитим моделом за пословање и такмичење на тржишту, гласи: "Управљање односима са купцима представља стратегију, која обухвата целокупну организацију, за достизање циљева у вези са купцима обављањем активности које су повезане са купцима."¹² Она обухвата целокупну организацију зато што се ови задаци не могу доделити само сектору маркетинга уколико менаџмент жели да оствари било какав озбиљнији успех. Њени циљеви су посебно дефинисани за сваког купца зато што је њен циљ да се повећа вредност сваког купца. Дакле, предузеће мора да искористи предности савремених технологија и да предузима другачији сет акција за сваког од својих купаца.

У основи, изградња вредности базе купаца захтева од предузећа да сваког купца третира на различитих начин. У савременом пословању се дешава револуција на пољу фокуса према купцима. Сва предузећа ће, пре или касније, бити принуђена да промене своје стратегије односа према купцима, превасходно из два основна разлога:¹³

1. Сви купци желе да им се приступи на специфичан, индивидуални начин.
2. Ово је једноставно ефикаснији начин обављања пословања.

Примери оријентације предузећа на сваког појединачног купца могу се наћи у бројним примерима из свакодневне пословне праксе:¹⁴

- Уместо слања исте понуде свим потрошачима, компанија може сачекати да се појави понашање купца на основу ког ће му бити послата понуда. Нека истраживања су показала да се на овај начин стопа одговора повећава и за 25 пута.
- Корисник услуга рент-а-кар агенције може поново да изнајми аутомобил без поновног попуњавања формулара.
- Онлајн купац може обавити своју поруџбину на Идеином сајту без потребе да поново уноси број своје кредитне картице и адресу и може погледати шта су други потрошачи написали о производу који га интересује пре него што га поручи.
- Особе задужене за развој нових производа посвећују пажњу новом производу који је заснован на реакцијама купаца које су прикупиле колеге из продајног одељења.

¹²Swift R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River: Prentice Hall, стр. 213

¹³ Исто, стр. 214

¹⁴ Исто

- Осигуравајућа компанија не само да обрађује одштетни захтев који је поднео власник куће, већ га и повезује са предузимачем који има уговор са њом и може обавити поправку у веома кратком року уз стандардни квалитет пружене услуге.
- Продавац у кол центру добија на екрану свог рачунара сугестије током разговора са сугерисаним питањем које компанија жели да постави том купцу (не добијају сви купци који позову тог дана кол центар исто питање већ оно зависи од њихових преференци и ранијих куповина).

Узимање у обзир конкретних акција које је потрошач раније предузимао, третирање различитих потрошача на различите начине, изградња вредности базе потрошача, креирање и одржавање веза са сваким појединачним потрошачем, само су неки од задатака ефикасно спроведеног управљања односима са потрошачима.

2.2 Принципи управљања односима са потрошачима

Основни циљ управљања односима са потрошачима је да начини предузеће што је могуће профитабилнијим током времена, предузимањем корака на повећању вредности базе купаца. Циљ трговинског предузећа је да учини себе и производе толико привлачним за потрошача да он постане вољан да посвети своје време и новац куповини његових производа, а не онога што нуди конкуренција. Повећање вредности базе потрошача доводи до повећања вредности ланца набавке, тока пословања који се креће од произвођача, преко трговинског предузећа све до крајњег потрошача. Предузеће коју је своју стратегију пословања засновало на потрошачима комуницира директно са сваким појединачним потрошачем. Потрошач, на посредан начин, саопштава предузећу шта је то што би желео да купи и на који начин би желео да буде услужен. На основу резултата ове комуникације, предузеће, са друге стране, модификује своје понашање прилагођавајући га очекивањима сваког појединачног купца. У основи, овај концепт доводи до конкретног, "један потрошач једно предузеће" односа који је прилагођен жељама и очекивањима сваког појединачног потрошача.¹⁵

Основни проблем код практичне примене управљања односима са потрошачима у пракси се огледа у лошем разумевању његовог значења и суштине. Уколико је схваћен на погрешан начин, непримерено примењен, неправилно измерен или се њиме лоше управља, концепт управљања односима са потрошачима може довести до изузетно негативних последица по пословање предузећа.

¹⁵Gulati, R. (2005), *The Quest for Customer Focus*, Harvard Business Review 83, no. 4 (April), Boston: Harvard University Press, стр. 64

Добар пример позитивних ефеката управљања односима са потрошачима у пословању малопродајног ланца може се видети приликом куповине производа путем Интернета: Потрошач приликом првог свог пријављивања на систем оставља све податке за плаћање, наводи адресу за испоруку, пролази кроз дугачке листе са производима који му се нуде... Све ово може потрајати и до неколико сати. Уколико се сви подаци које је потрошач унео сачувају на прави начин, њему ће приликом следеће пријаве на систем и куповине бити потребно много мање времена да заврши посао који жели. Сви подаци у вези плаћања и испоруке су већ у систему, на основу његових претходних куповина ће добити препоруке производа тако да ће много мање времена провести у њиховом тражењу... Уколико се на тржишту појави нови конкурент који је отворио онлајн продају, мала је вероватноћа да ће потрошач компаније која има добро развијен систем управљања односима са потрошачима прећи код њега. Разлог је веома једноставан, чак и уколико је нови конкурент за нијансу повољнији са ценама, потрошач ће се одлучити да остане код старог добављача зато што не жели да поново изгуби сате свог времена на попуњавање досадних формулара, претрагу кроз листе производа... Потрошач је већ инвестирао своје време и енергију у однос са првим малопродајним ланцем, и њему је једноставно лакше да остане веран њему него да поново учи новог добављача како треба да га услужује на исти начин као и први. У овом примеру треба обратити пажњу на чињеницу да је компанија на овај начин повећала вредност потрошача, смањивши истовремено трошкове свог пословања.

Јасно је да стратегија фокусирана на појединачног потрошача у себи укључује много више од самог маркетинга. Она не може да оствари оптималне повраћаје на инвестирано време и новац без интеграције информација о сваком појединачном потрошачу у сваки сегмент компаније, почев од сектора за пружање услуга купцима, преко малопродајних објеката и логистике, па све до управљања каналима. Формалне промене у структури организације су по правилу неопходне, уколико желимо да малопродајни ланац постане фокусиран на повећање вредности потрошача. Као што можемо видети, изградња стратегије је истовремено и оперативни и аналитички процес.

Оперативно управљање односима са потрошачима се фокусира на софтверска решења и на промене у процесима који утичу на свакодневне операције компаније (операције које ће произвести и испоручити различите понуде различитим купцима).

Аналитичко управљање односима са потрошачима акценат ставља настратешко планирање које је неопходно за изградњу вредности потрошача, као и за културне и организационе промене које су неопходне за успешну имплементацију стратегије.

2.3 Фокус на купца као новина у пословној стратегији

Прелазак на пословни модел стратегије фокусиране на купца појавио се у тренуцима критичних промена у пословном окружењу свих компанија, у тренутку када су менаџери били дубоко забринуте због смањења лојалности купаца која је била последица веће транспарентности и лакшег приступа информацијама. Све ово је пратио и пад поверења у институције и већину привредних субјеката, као и знатно шири избор производа и услуга који се нудио потрошачима, превасходно захваљујући експанзији савремених комуникационих технологија. Смањење нивоа лојалности потрошача довело је и до смањеног профита зато што је најчешће коришћена тактика придобијања купаца у том тренутку било снижавање цена. Привредни субјекти се суочавају са радикално различитим конкурентским окружењем, које је последица чињенице да информације о њиховим потрошачима постају много обимније, а сами потрошачи захтевају све више интеракција са компанијама и креирање више међусобних конекција. На овај начин, координирани напори на прикупљању, задржавању и развоју вредних потрошача заузимају много већу и много значајнију улогу приликом креирања успешне дугорочне, профитабилне пословне стратегије. Последња четвртина прошлог века је представљала крај нове конкурентске арене у којој су великосеријски производи и услуге постајали све мање поуздани извори профитабилности и успешности пословања. Крајем прошлог и почетком овог века примат преузимају савремене рачунарске технологије и апликације које су се појавиле у циљу пружања помоћи компанијама у управљању њиховим односима са потрошачима. Ове технологије су омогућиле развој информационих система који покривају целу компанију, а чији је задатак да помогну прикупљање и чување информација у вези са купцима, њихово анализирање и коришћење прикупљених података у циљу бољег задовољавања жеља купаца. Технологије попут система за планирање ресурса компаније (Enterprise Resource Planning - ERP), софтвера за управљање ланцима набавке (Supply Chain management Software - SCM), софтвера за интеграцију апликација у оквиру компаније (Enterprise Application Integration software - EAI), складишта података, аутоматизације продајне силе (Sales Force Automation - SFA), управљања маркетиншких ресурсима (Marketing Resource Management - MRM) и других апликација намењених пословању су помогле у значајној мери компанијама да прилагоде своје производе и услуге потребама потрошача. Ове апликације су буквално довеле до креирања комуникација које су прилагођене сваком поједином потрошачу, појаве производа или услуга намењених јединственим купцима, а све у складу са њиховим појединачним реакцијама и спецификацијама.

Пристапачност нових технологија мотивише компаније да поново размотре начине како развијају односе са својим потрошачима и како управљају њима. Све више директора највећих светских компанија доноси одлуку да је прелазак на пословни модел стратегије засноване на потрошачу најважнији приоритет у пословању њихових компанија. Технологија је омогућила и највећим светским компанијама да своје пословање обављају на нивоу сваког појединачног потрошача. Технологија покреће ове промене, рачунари данас могу да омогуће компанијама да запамте потребе сваког појединачног купца и да предвиде потенцијалне будуће приходе које ће сваки од купаца донети у будућности.

3. МЕРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА ПОСЛОВАЊА

3.1 Концептуалне основе Система уравнотежених показатеља

Роберт С. Каплан и Дејвид Нортон (Давид Нортон) су по први пут представили Систем уравнотежених показатеља (Balanced Scorecard) у раду који су објавили 1992. године у часопису Харвард Бизнис Ривју. Овај рад је заснован на Нолановом и Нортоновом мулти-компанијском истраживачком пројекту уз помоћ ког су проучавали резултате пословања компанија код којих централну улогу у креирању вредности представљају њихови неопипљиви ресурси.

Каплан и Нортон су пошли од претпоставке да је мерење од круцијалне важности за менаџере, на исти начин на који је оно од суштинске важности и за научнике који се баве експериментима. Уколико компанија жели да побољша начин управљања својим неопипљивим ресурсима она мора да интегрише мерење неопипљивих ресурса у управљачке системе које користи.

У врло кратком року након објављивања њиховог рада неколико компанија се одлучило да примени Систем уравнотежених показатеља у свом свакодневном пословању што је за последицу имало пружање много дубљег и ширег увида у снагу и потенцијал овог концепта. Током следећих двадесет година, са прихватањем Система уравнотежених показатеља од стране хиљада приватних, јавних и непрофитних организација широм света овај концепт се претворио у менаџерску алатку за описивање, комуницирање и имплементирање стратегија у оквиру организација.

3.1.1 Систем уравнотежених показатеља

Систем уравнотежених показатеља представља оквир који компаније могу да користе као средство за проверу да ли су успоставиле стратегијске и финансијске контроле помоћу којих могу да процене своје перформансе. Ова техника је најприкладнија за коришћење у раду са стратегијама на пословном нивоу, али се може користити и са осталим стратегијама за чију имплементацију се компанија одлучи (нпр. стратегије на оперативном нивоу, интернационалне, кооперативне...).

Основна претпоставка на којој се Систем уравнотежених показатеља заснива је да компаније угрожавају своје будуће развојне могућности у ситуацијама када се акценат ставља на финансијске контроле, на уштрб стратегијских контрола. Финансијске контроле пружају информације о резултатима који су остварени на основу активности које су

извршене у прошлости, али притом не извештавају и о покретачима будућих перформанси. Дакле, уколико бисмо акценат ставили искључиво на финансијске контроле можемо доћи у ситуацију да се у оквиру компаније развије менаџерско понашање које ће жртвовати њен дугорочни потенцијал који ствара у вредности, а у циљу остваривања побољшања краткорочних финансијских показатеља пословања. Одговарајући баланс стратегијских и финансијских контрола, уместо стављања акцента на само једну од њих, обезбеђује компанији да на ефикасан начин прати резултате свог пословања.

Оквир Система уравнотежених показатеља у себи укључује четири перспективе. То су:

- финансијска (бави се питањима раста, профитабилности и анализом ризика из перспективе акционара),
- купци (количина вредности коју купци перципирају да је креирана од стране производа које им нудимо),
- интерни пословни процеси (са фокусом на приоритете за различите пословне процесе који стварају задовољство купаца и акционара), и
- учење и раст (односи се на напоре компаније да се креира клима која подржава промене, иновацију и раст).

Коришћење Система уравнотежених показатеља омогућава компанији да открије како она изгледа у очима акционара (финансијска перспектива), како је посматрају купци (перспектива купаца), да открије процесе на које би требало ставити акценат како би се успешно искористиле њене конкурентске предности (интерна перспектива) и да дефинише шта може да уради како би побољшала своје перформансе у циљу раста (перспектива учења и раста). Уопштено речено, стратегијским контролама се посвећује већа пажња у ситуацијама када процењујемо перформансе компаније у односу на перспективу учења и раста, док се на финансијске контроле акценат ставља у случајевима када процењујемо перформансе из финансијске перспективе.

Компаније користе различите критеријуме у циљу утврђивања своје позиције у односу на четири перспективе Система уравнотежених показатеља. Један од примера комбинације критеријума можемо видети у табели 1.

Перспектива	Критеријуми
Финансијска	- ток готовине - повраћај на капитал - вредност продаје
Купци	- процена способности компаније да предвиди потребе купаца - ефикасност постпродајних услуга које се пружају купцима - проценат купаца који је обавио поновну куповину - квалитет комуникације са купцима
Интерни пословни процеси	- побољшања коришћења ресурса којима компанија располаже - повећање нивоа морала запослених - промене у стопама обрта готовине
Учење и раст	- побољшања иновативне способности компаније - број нових производа у односу на конкуренцију - побољшања у способностима и знањима запослених

Табела 1: Комбинација критеријума за утврђивање позиције компаније¹⁶

Компанија би требала да одабере одређени број критеријума који ће јој омогућити да оствари и стратегијско и финансијско разумевање својих резултата, али тако да се избегне улазак у превише детаља. На пример, на основу резултата истраживања знамо да су иновативност компаније, квалитет њених производа и услуга, раст њене продаје и њена профитабилност уско међусобно повезани фактори и због тога ћемо на њих усмерити посебну пажњу.

¹⁶ Kaplan, R. i Norton D. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February), str. 71-79

Стратегијски лидери играју значајну улогу у одређивању одговарајућег баланса између стратегијских контрола и финансијских контрола, без обзира да ли су у питању компаније које су засноване на производњи само једног производа или пружању само једне услуге или се ради о великим, диверзификованим компанијама. Успостављање одговарајућих баланса међу контролама је веома значајно, и због тога је "креирање богатства у организацијама у којима се примењује концепт стратегијског лидерства могуће зато што ови лидери стварају одговарајуће инвестиције како би обезбедили виталност организације у будућности (уз помоћ стратегијске контроле), одржавајући притом одговарајући ниво финансијске стабилности у садашњем времену (кроз финансијску контролу)". У ствари, можемо рећи да је већина процеса реструктурирања корпорација креирана у циљу њиховог рефокусирања на основне послове којима се оне баве, омогућавајући на тај начин највишем нивоу менаџмента да поново успостави стратегијску контролу над њиховим одвојеним пословним јединицама.

Успешно коришћење стратегијске контроле је скоро увек интегрисано са одговарајућом аутономијом различитих целина организације, а све у циљу да им се омогући да остваре конкурентске предности на тржиштима на којима свака од њих послује. Стратегијска контрола се може користити и као средство за дељење опипљивих и неопипљивих ресурса између делова компаније који имају пословне активности које су уско међусобно повезане или се баве истим или сличним пословима. Поред тога, аутономија коју остварујемо на овај начин обезбеђује флексибилност која нам је неопходна у циљу искоришћавања шанси које се појављују на одређеним тржиштима. Као резултат свега тога, стратегијско лидерство промовише истовремено коришћење стратегијске контроле и аутономије.

Систем уравнотежених показатеља, између осталих компанија, у значајној мери користи и један од водећих светских произвођача аутомобила, Немачка компанија Порше. Након што је овај произвођач престижних спортских аутомобила повратио своју лидерску позицију на тржишту врховни менаџмент је донео одлуку да се у целој компанији имплементира Систем уравнотежених показатеља приступ како би се лидерска позиција додатно учврстила. Порше је користио Систем уравнотежених показатеља у циљу промовисања учења и континуираног побољшавања свих пословних процеса у оквиру компаније. На пример, креирана је централна база података у којој су се прикупљале информације и нова сазнања из свих дилерских одељења широм света. Инструмент који се користио у циљу прикупљања информација је назван "кључни показатељи резултата пословања Поршеа". Чињеница да је компанија Порше тренутно најпрофитабилнији произвођач аутомобила на свету, чије пословање није у већој мери поремећено светском

економском кризом која је значајно утицала на аутомобилску индустрију, јасно сугерише о користима које је ова компанија остварила и које тренутно остварује захваљујући коришћењу Систем уравнотежених показатеља као основе за истовремено праћење и стратегијских и финансијских контрола.

3.1.2 Систем уравнотежених показатеља као средство мерења резултата пословања

Систем уравнотежених показатеља задржава финансијске показатеље као коначне показатеље успешности пословања компаније, али, као што смо већ раније напоменули, уз њих пружа и три додатне перспективе кроз купце, интерне процесе и учење и раст уз помоћ којих се, према мишљењу аутора, обезбеђује дугорочна вредност за акционаре.

Каплан и Нортон су развили Систем уравнотежених показатеља како би пружили недостајућу компоненту и везу између различитих, наизглед конфликтних, теорија које су, пре појаве њиховог концепта, биле развијане потпуно независно једна од друге. Почев од концепата који су се превасходно заснивали на квалитету и који су истицали потребу за континуираним побољшавањем активности запослених у циљу смањења шкарта, преко приступа који су акценат стављали на мерење финансијских показатеља пословања компаније, па све до теорије стејкхолдера која је покушавала да направи баланс између интереса компаније и интереса свих осталих стејкхолдера који су заинтересовани за њено пословање. Сви ови концепти су имали један заједнички недостатак који се огледао у томе да су били уско усмерени само на један део резултата пословања компаније, уместо на целокупне ефекте њеног пословања.

Каплан и Нортон су приликом развоја Система уравнотежених показатеља покушали да у једну целину сакупе предности сваког од ранијих концепата. Тако су, на пример, резултати запослених и процеса од критичне важности за краткорочну и дугорочну успешност пословања компаније. Финансијски показатељи ће, у коначници, бележити раст уколико долази до побољшања било ког од четири елемента који су обухваћени са Балансцед сцорекард. Уколико желимо да оптимизујемо дугорочну вредност за акционаре, ми као компанија морамо да интернализујемо преференце и очекивања наших акционара, купаца, добављача, запослених, али и заједнице у којој послујемо.

Кључни предуслов успешног пословања компаније се огледа у развоју квалитетних система управљања и мерења који у себи укључују и оперативну метрику као водеће показатеље и финансијску метрику као резултате пословања које она остварује, заједно са коришћењем још неколико различитих метрика које имају за задатак да извештавају о напретку компаније у остваривању будућих перформанси.

4. АНАЛИЗА ПРОДАЈЕ

4.1 Појам продаје

Продаја представља активност која непрестано ствара контакте са околином и која их својим пословањем стално одржава и унапређује.

Продаја се може дефинисати у ужем и ширем смислу. У ужем смислу она се дефинише као једна од основних функција у пословном процесу. У ширем значењу продаја се посматра као дистрибутивна фаза процеса пословања, која у себи укључује и физичко кретање производа са места производње на место потрошње.

Продаја је корак у пословном процесу током ког се, на основу резултата добијених истраживањем тржишта продаје, усмерава производња како би се задовољиле жеље потрошача да набави производе или услуге компаније по разумној цени, путем одговарајућег канала продаје и уз примену одговарајућих метода продаје. У фази продаје производи прелазе у власништво потрошача. Приликом продаје, вредност производа се прво претвара у потраживања од потрошача, да би се тек након наплате она појавила као готовина којом предузеће може да располаже. У случају продаје у малопродајним објектима већи део продаје се одмах претвара у готовину, док се одређени део (одложена плаћања картицама и чековима) претвара у потраживања од потрошача.

Основна сврха продаје је усмерена на реализацију задатака који ће задовољити потребе потрошача. Ова дефиниција укључује и помоћ коју једна особа (продавац) пружа другој страни (потрошачима). Продавац често у интеракцији са потенцијалним купцима открива њихове потребе, информише их о начинима како они могу најбоље задовољити своје потребе, сугерише производе који могу да задовоље потребе потрошача и пружа им постпродајне услуге, како би се осигурала дугорочна сатисфакција потрошача.

Савремене компаније могу да успеју у продаји, само уколико знају шта раде и због чега то раде. Управо због тога руководиоци продаје већ данас морају да имају идеје о припреми сложених смерница, које ће довести до ширења нових хоризоната и могућност коришћења бољих метода и техника продаје. Продаја се обавља на прави начин само у ситуацијама када су продајни ресурси адекватно распоређени и када они испуњавају захтеве потрошача.¹⁷

¹⁷ Smith, G. (2007), *The Sales Quality Audit*, Wiesousin: ASQC Press Milwaukee, стр. 146

4.1.1 Значај и задаци продаје

Значај продаје се огледа у чињеници да продаја производа и / или услуга обезбеђује компанији прилив новчаних токова, који јој омогућава да покрене нови репродуктивни циклус, њен опстанак, раст и развој на тржишту.

Продаја представља целину која се састоји од концепата и техника које користи сваки појединац. Значај продаје илуструје идеја: "Ништа се не помера док се не обави продаја". То значи да нема посла за особе које су запослене у другим функцијама у организацији, ако потенцијални купци не купују производе организације. Успешна продаја осигурава компанији прилив новчаних средстава која су неопходна за њено пословање.

Основни задаци продаје су:¹⁸

- Очување старих и проналажење нових потрошача
- Пружање свих неопходних информација постојећим и потенцијалним потрошачима о свим карактеристикама производа који их занимају
- Успешна продаја (приступ, презентације, реаговање на коментаре и примедбе, закључивање продаје)
- Пружање додатних услуга потрошачима (консултовање и савети у вези са могућим проблемима, техничка помоћ, финансијски аранжмани, убрзавање набавке производа уколико се они не налазе на магацину)
- Процена потрошача и пружање информација менаџменту у вези са изградњом дугорочним пословних односа са њима

4.1.2 Улога продаје у маркетингу

Маркетинг представља интердисциплинарни област која у себи укључује елементе економије, политичке економије, социологије, психологије и наука о људском понашању. Продаја се бави пласманом производа у продајном простору и она покрива само један део маркетинга.¹⁹

Суштина маркетинга се огледа у организацији ресурса на такав начин да компанија буде способна да најефикасније задовољи све потребе потрошача. Продаја представља средство које могу користити продавци у циљу задовољења потреба потрошача. За само

¹⁸ Smith, G. (2007), *The Sales Quality Audit*, Wiesousin: ASQC Press Milwaukee, стр. 147

¹⁹ Исто

извршења продаје задужено је продајно особље у оквиру малопродајних обејаката и оно се може дефинисати као тактички алат продајног процеса.²⁰

Основни задаци маркетиншког сегмента продаје су:

- Развој способности сагледавања потреба очекивања потрошача
- Информисање
- Убеђивање
- Саветовање
- Тежња да се превазиђу очекивања које потрошач има током продајног процеса
- Креирање, изградња и одржавање партнерских односа и развијање лојалности потрошача
- Колективна продаја

4.2 Анализа продаје

Основ анализе успешности продаје представља процена успешности управљања продајом. Ова процена је уско повезана са планирањем и налази се у блиској вези са њим. Предуслов процени успешности је планирање, након ког мора уследити евалуација уколико желимо да ове две активности имају и суштинску вредност.

Прогнозе продаје представљају стандарде за процену. Достижање прогнозираних обима продаје се мора стално проверавати, односно мора се проверити ниво испуњавања стандарда за процену. Уколико ови стандарди нису достигнути, морају се предузети корективне акције којима ће се компанија усмерити ка достизању ових циљева.²¹

Анализа продаје обухвата израду стандарда перформанси, упоређивање стварне ситуације са планираним стандардима и анализу одступања. Уколико је то могуће, потребно је дефинисати квантитативне стандарде, јер само они омогућавају мерљив и објективан увид у остварене резултате продаје и њихову анализу.²²

Обим продаје сваке компаније, као и сваког појединачног малопродајног објекта у оквиру ње, зависи од читавог низа објективних и субјективних фактора, уколико га посматрамо из перспективе компаније. Постојеће потребе потрошача, услови на тржишту, степен развоја привреде, привредни систем и политика су такође веома важне детерминатне које одређују успешност продаје. Што се више објективних фактора користи приликом анализе резултата продаје то ће и резултати анализе продаје бити много мање субјективни.

²⁰ Stafford, G. (1993), *Effective sales Management, second edition*, New York: Wiltshire Redwood Prees, стр. 312

²¹ Исто, стр. 314

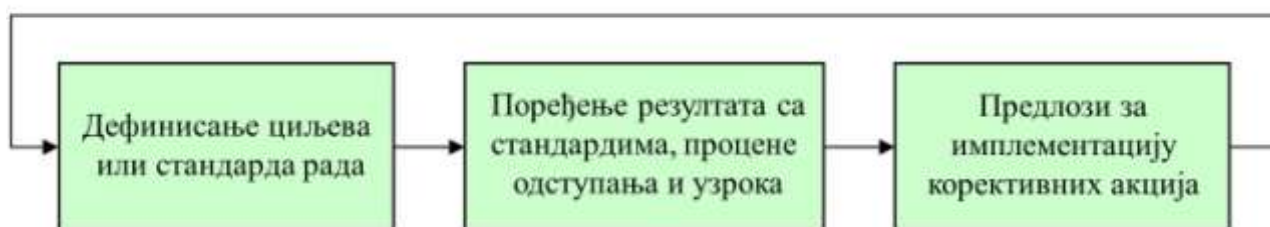
²² Исто, стр. 314

Међу битним факторима приликом анализе успешности продаје налазе се и способност и посвећеност продаваца. Без њихових знања и без њиховог напорног рада је тешко очекивати успешне резултате продаје производа или услуга које компанија нуди на тржишту.

Основни циљеви процене продаје су:²³

- Одржавање продајних активности организације на жељеном нивоу и у планираном смеру
- Рано откривање и идентификација проблематичних области деловања
- Рана идентификација могућности и претњи

Евалуација процеса продаје састоји се из неколико међусобно повезаних фаза, које су приказане на слици 2.²⁴



Слика 2: Фазе у процесу евалуације продаје²⁵

Све три стопе су од суштинског значаја за процес евалуације продаје, зато што је процена резултата без дефинисаних стандарда немогућа, док евалуација без проучавања узрока одступања нема никаквог смисла. У случају идентификовања значајних одступања евалуација у потпуности губи било какав смисао уколико се не дефинишу и одговарајуће корективне акције.

Приликом припреме плана продаје дефинише се начин на који ће бити постигнути циљеви који су њиме постављени. У следећем кораку се дефинишу стандарди за поједине производе по различитим нивоима у оквиру компаније. Након тога се врши поређење резултата са постављеним стандардима и идентификују се одступања и њихови узроци. Побољшања која се могу остварити на основу опажених проблема и недостатака се затим уносе у будуће планове.²⁶

²³ Smith, G. (2007), *The Sales Quality Audit*, Wileys: ASQC Press Milwaukee, , стр. 149

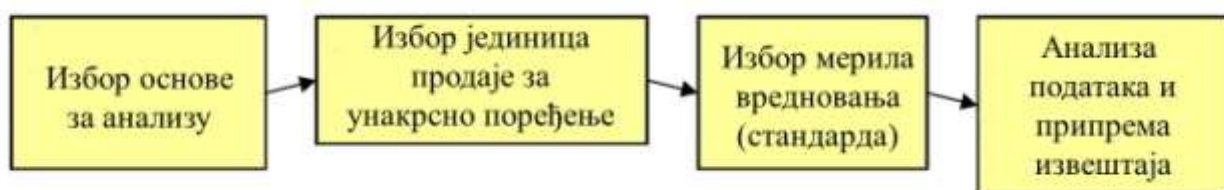
²⁴ Stafford, G. (1993), *Effective sales Management, second edition*, New York: Wiltshire Redwood Prees, , стр. 317

²⁵ Isto

²⁶ Darlymple, C. (1995) *Sales management concepts and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley, стр. 202

4.2.1 Анализа обима продаје

Анализа обима продаје се састоји од прикупљања, разврставања, мерења и проучавања података о дешавањима у вези са количинским и вредносним обимом остварене продаје.²⁷ Ова анализа се користи приликом планирања и усмеравања продајних напора у оквиру организације. Анализа обима продаје се састоји од четири корака који су приказани на слици 3.



Слика 3: Кораци у процесу анализе обима продаје²⁸

Основе (категорије) које се користе приликом анализе могу да укључују: производе, потрошаче, поруџбине, продајна подручја, продавце... Било која од наведених база се састоји од јединица продаје (појединачни производ, потрошач, поруџбина, подручје, продавац...). Стандарди се обично исказују у облику конкретних циљева у оперативним плановима продаје (нпр. продаја 1.000 литара К плус јогурта у продавници број 217 током следећег месеца).

Анализа обима продаје може се обавити у следећим областима:²⁹

- Продаја по производима: Овај начин даје веома јасну слику о томе који се производи траже у малопродајним објектима.
- Продаја по каналима дистрибуције: Овим начином се идентификује ко су најважнији купци производа компаније (дистрибутери, трговци, потрошачи...).
- Продаја према клијентима: На овај начин вршимо идентификацију у којој мери компанија достиже највећи део обима продаје преко малог броја купаца. Када 80% обима продаје остварује 20% купаца јасно је да компанија има мањи број кључних

²⁷ Wortruba, T. i Simpson E. (1989), *Sales management, text and cases*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, стр.

47

²⁸ Darlymple, C. (1995) *Sales management concepts an cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley, стр. 204

²⁹ Исто, стр. 205

купаца којима мора да посвети посебну пажњу јер су они од кључне важности за њено успешно пословање.

- Продаја по географским подручјима: Ово је најчешће коришћена метода анализе продаје зато што она омогућава спровођење читавог скупа додатних аналитичких процедура.

Постоје бројне методе за спровођење анализе обима продаје. Ове методе се међусобно веома разликују, а то је последица чињенице да се приликом њих користе разне основе и јединице мерења продаје, различити начини категоризација продаје и различите основе за поређење.

Јединице за мерења обима продаје су такође различите и зависе од начина на који се евиденција продаје обавља у рачуноводству компаније. Обим продаје можемо мерити на три начина, односно уз помоћ три врсте критеријума:³⁰

- новчаних јединица
- количинских јединица
- оба наведена критеријума се могу исказати и у процентима (%) који су веома погодни за поређење остварених резултата у различитим временским периодима. Поред тога на овај начин се могу израчунати и процентуална учешћа појединих клијената у укупној продаји, учешће продаје по географским подручјима у укупној продају, учешће сваке продавнице...

Подаци о продаји морају бити адекватно класификовати, како би се обезбедила адекватна база за праћење промена на тржишту и међу конкурентима, које би иначе могле да прођу незапажено.

Могућности категоризације, поделе и комбиновања података о продаји су изузетно бројне. Постоји велики број основа за анализирање података, и начина за њихово рашчлањавање на јединице анализе продаје.

Најчешће коришћење основе су:

- агрегатна слика стања и трендова продаје
- продаја по регионима
- продаја по групама производа и појединим производима
- продаја по дистрибутивним каналима
- продаја по врстама клијената и по индивидуалним потрошачима

³⁰ Wortruba, T. i Simpson E. (1989), *Sales management, text and cases*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, стр. 48

Стандарди за поређење представљају критеријуме на основу којих могу да се пореде резултати продаје и доприноси појединих акција у укупним продајним резултатима. То су критеријуми који помажу приликом процене успешности рада.

Можемо бирати између пет основних категорија стандарда:³¹

- Историјски стандарди представљају податке о продаји из претходних година. Ови подаци представљају основу за једноставне анализе трендова или динамике обима продаје и они се изражавају у финансијском или вредносном облику.
- Текући стандарди се користе за поређење резултата продаје појединих продајних јединица у одређеном временском периоду.
- Унапред дефинисани стандарди се постављају на почетку сваког временског периода и намењени су за праћење успешности рада продаваца.
- Просечни стандарди се дефинишу на основу просечног обима продаје и трендова кретања продаје у претходним периодима.
- Тржишно учешће представља средство за поређење обима продаје посматраног малопродајног ланца са обимима продаје конкурената. На основу ових података се проверава начин како посматрана организација прати тржишна кретања. Постоје три подкатегорије података о тржишном учешћу:
 - укупни, апсолутни подаци о тржишном учешћу
 - тржишно учешће на циљаном тржишту
 - релативно тржишно учешће

Процес анализе обима продаје обухвата следеће кораке:

- идентификација података који су потребни доносиоцима одлука у малопродајном ланцу
- прикупљање потребних података
- идентификација извора података
- обрада података и претварање резултата анализа у извештаје
- коришћење резултата анализе

4.2.2 Међународни рачуноводствени стандард 18 Приходи

Међународни рачуноводствени стандард 18 Приходи почео је да се примењује за финансијске извештаје који покривају периоде чији је почетак 1.1.1995. године, или касније.

³¹ Wortruba, T. i Simpson E. (1989), *Sales management, text and cases*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, стр. 48

Овај стандард је заменио Међународни рачуноводствени стандард 18 Признавање прихода.³²

Стандард 18 се примењује приликом рачуноводственог обухватања прихода који настају по основу следећих врста трансакција и догађаја:³³

- продаја робе,
- пружање услуга и
- коришћење средстава предузећа од стране других, чиме се остварују приходи у облику камата, тантијема и дивиденди.

Приходи које је предузеће остварило током свог пословања се мере на основу бруто фер вредности накнаде која је примљена или потраживања, која се умањује за трговачке попусте и рабате које је предузеће одобрило. Стандардом 18 није изричито дефинисан временски рок у ком се остварени приходи умањују за дате попусте и рабате. Оно што је извесно је да дужина овог рока не може бити већа од времена трајања једног обрачунског периода.

Примљене накнаде које предузеће добија су у највећем броју случајева у облику новца или новчаних еквивалената.

Међународни рачуноводствени стандард 18 Приходи пружа смернице на основу којих се може вршити вредновање прихода и у следећим случајевима:³⁴

- одложеног прилива вредности у предузеће,
- замене (компензације) роба и услуга и
- трансакција у којима се комбинује продаја роба и одвојено утврдивих услуга.

Приход од продаје робе се, на основу овог стандарда, признаје у ситуацијама када су задовољени сви наведени услови:³⁵

- предузеће је на купца шренело значајне ризике и користи које настају као последица власништва над робом,
- предузеће не задржава учешће у располагању продатом робом у мери која се обично повезује са власништвом, нити задржава неки од облика контроле над робом коју је продало,
- износ прихода се може поуздано измерити,
- вероватан је прилив економске користи у ентитет повезане са том трансакцијом и
- трошкови који су настали или ће тек нестати током реализације трансакције се могу измерити на поуздан и објективан начин.

³²Петровић, З. (2011), *Финансијско извештавање*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 286

³³ Исто, стр. 288

³⁴ Исто

³⁵ Исто, стр. 291

4.2.3 Анализа трошкова и профитабилности продајних сегмената

Анализа трошкова обухвата прикупљање, класификацију, поређење и проучавање података о трошковима продаје или, шире гледано, о маркетиншким трошковима организације. Анализа профитабилности обухвата поређење података о трошковима продаје са подацима о оствареним обимима продаје.³⁶

Циљ анализе трошкова је мерење и побољшање резултата који су остварени продајом. Квалитетно класификовани и категорисани трошкови указују на проблематичне области пословања и они представљају основ за планирање маркетиншких активности, као што су дефинисање цена, одређивање буџета, висина провизија које ће добијати продајно особље... Резултати анализе трошкова, у комбинацији са резултатима анализе обима продаје, представљају основу за процену профитабилности појединих јединица продаје (малопродајних објеката, географских подручја, одељења у оквиру продавница...). На овај начин се веома лако могу идентификовати непрофитабилне јединице продаје.

Анализа трошкова и профитабилности представља процес који се састоји од четири корака:

1. Класификација трошкова. Разумевање природе и начина класификације трошкова представља предуслов за реализацију најтежег корака у процесу анализе трошкова, алокације трошкова. Трошкови се могу класификовати као:
 - природни трошкови
 - функционални трошкови
 - директни и индиректни трошкови
 - фиксни трошкови
 - трошкови пре наручивања и трошкови након наручивања
 - трошкови на које руководиоца може утицати својим одлукама.
2. Идентификација и распоређивање природних трошкова у функционалне и анализа трошкова по функцијама. Садржај овог корака зависи од тога ко захтева алокацију трошкова. У њему се обавља претварање рачуноводствених у функционалне трошкове.
3. Алоцирање функционалних трошкова по јединицама продаје и анализа ових трошкова по продајним јединицама. Трошкови који су повезани са продајом појединих јединица

³⁶ Wortruba, T. i Simpson E. (1989), *Sales management, text and cases*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, стр. 49

се морају идентификовати и расподелити на начин који омогућава њихову процену за сваку јединицу продаје посебно. Овако распоређене трошкове затим можемо упоређивати са стандардима.

4. Анализа профитабилности јединица продаје. Ова анализа приказује релативну профитабилност различитих канала продаје, производа, продајних подручја или других јединица продаје.

Постоје два веома значајна показатеља који се могу корисити приликом анализе продаје. То су:

- повраћај на уложена средства (Return On Investment - ROI)
- повраћај на имовину којом се управља (Return On Assets Managed - ROAM)

Повраћај на уложена средства или повраћај инвестиције је показатељ чија се вредност повећава са порастом нето добитка или са смањењем уложених средстава (у ситуацији када преостала два фактора остају непромењени). Промена чистог прихода од продаје не утиче на промену вредности показатеља повраћаја на уложена средства.³⁷ Повраћај на уложена средства можемо израчунати уз помоћ следеће формуле:

$$\text{Повраћај на уложена средства} = \frac{\text{Чиста добит}}{\text{Вредност уложених средстава}} * 100$$

Повраћај на имовину којом се управља је метода која је посебно корисна приликом процене резултата рада руководиоца продаје у одређеној области, руководиоца појединих маркета...³⁸ Ова метода се може користити за оцену успешности руководиоца приликом инвестирања. Најтежи део приликом примене ове методе огледа се у избору који део имовине треба укључити у анализу, односно која средства менаџер чији се рад оцењује заиста и има под својом контролом. У ову формулу треба укључити само она средства која су заиста под контролом менаџера, попут средстава ангажованих у роби која се налази у продајном објекту, залиха, опреме (рачунари, касе, рафови, расхладне витрине...).

$$\text{Повраћај на имовину којом се управља} = \frac{\text{Годишњи нето приход}}{\text{Просечна вредност којом менаџер управља}}$$

Анализом варијансе профита може се утврдити да ли је одређена промена у добити настала као последица промене продајне цене, обима продаје, трошкова или је она последица

³⁷ Dalrymple, D. i Parsons, L. (1990) *Marketing management: strategy and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley & Sons, Inc., стр. 437

³⁸ Dalrymple, C. (1995) *Sales management concepts an cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley, стр. 213

комбинације више фактора. Ова метода омогућава израчунавање варијансе при мерењу доприноса сваког појединачног производа у укупној добити и утврђивање узрока ових промена путем анализе временских серија.

На основу резултата ове анализе, можемо да изаберемо један од два различита пута за побољшање профитабилности продаје:

- повећање обима продаје високо профитабилних производа
- смањење различитих облика попушта који се дају потрошачима

4.2.4 Анализа рада продајног особља

Продајно особље представља директну везу између компаније и њених потрошача. Сваки од продаваца представља компанију пред потрошачима, он их наводи да поново дођу баш у продавницу компаније и он прикуља информације о потрошачима. Управо из наведених разлога компанија мора веома пажљиво да размотри струкутру запослених у сваком малопродајном објекту, мора да разради стратегије, циљеве, структуру и системе награђивања.³⁹

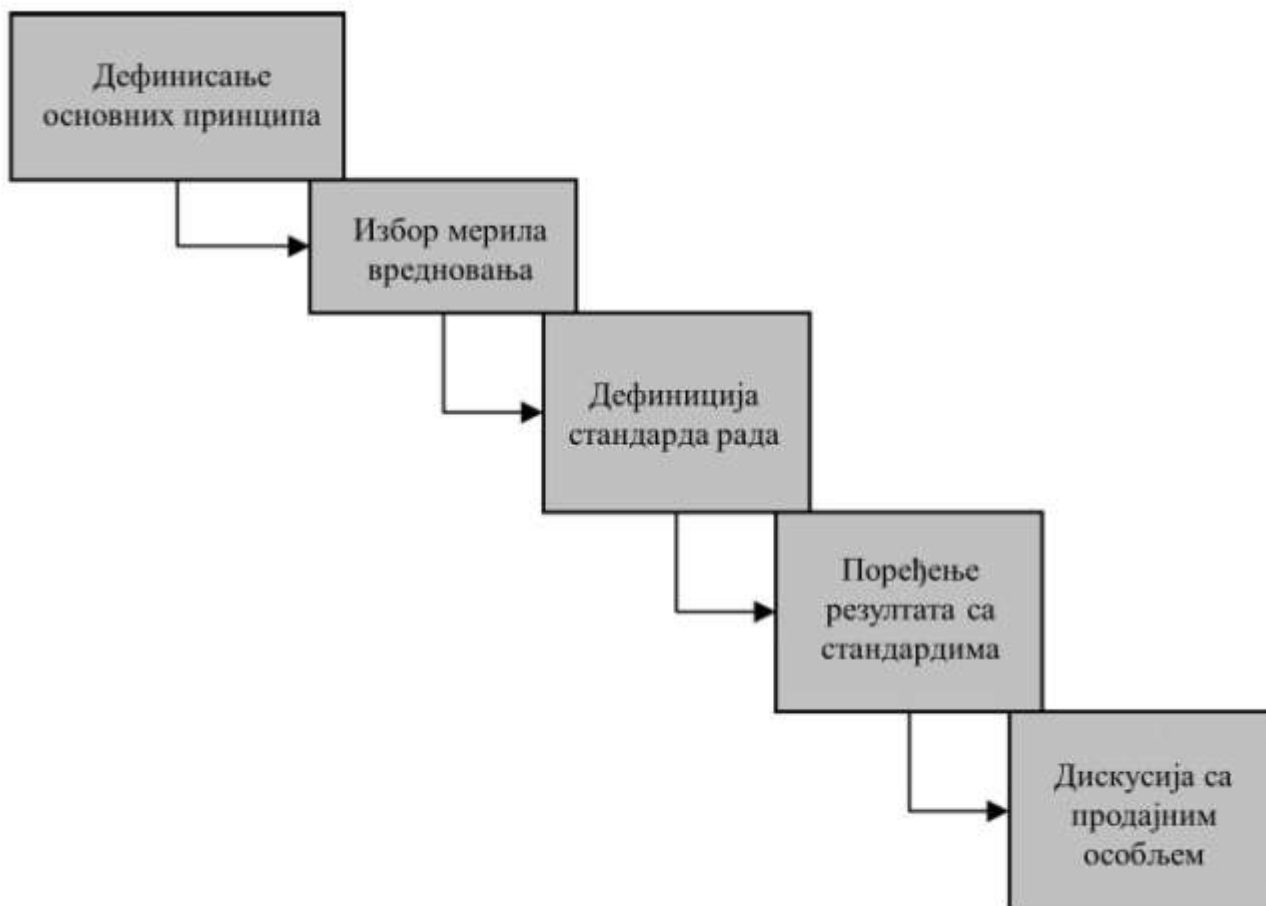
Сврха оцењивања рада запослених у сектору продаје се састоји из следећих елемената:

- идентификација (негативних и позитивних) понашања продаваца, утврђивање узрока њиховог испод просечног или изнад просечног понашања и остварених резултата
- идентификација (позитивна или негативна) одступања сваког од продаваца од циљева који су му зацртани
- давање повратних информација продајном особљу о њиховом раду и њиховим резултатима, пружајући им на тај начин подршку у откривању позитивних и негативних страна свог рада, мотививацију за рад и савете како да побољшају своје резултате;
- утврђивање да ли и у ком смеру је неопходно да се измени систем награђивања (повећање плата, различити бонуси, награде...), кога и када наградити и кога треба унапредити;
- провера подобности појединих метода селекције и обуке запослених, планирање времена и садржаја будућих обука и дефинисање врсте тренинга које су неопходне продавцима;

³⁹ Kotler, P. (2013), *Управљање маркетингом*, 14. издање, Zagreb: Mate, стр. 531

- проверка адекватности циљева продаје и начина за њихово остваривање, примерености постављених сетова стандарда и допуна описа послова.

На слици 4 је приказана шема процеса вредновања резултата рада продајног особља.



Слика 4: Вредновање резултата рада продајног особља⁴⁰

Током фазе дефиниције основних принципа се прецизира ко ће извршити процену резултата рада, колико често и када ће се она реализовати, на који начин ће се користити резултати који су њоме добијени и врши се избор критеријума за оцењивање.

Критеријуми за вредновање процене се могу поделити у две основне врсте:

- критеријуми исхода - ово су резултати квантитативних процена ефеката рада запослених у продаји,

⁴⁰ Dalrymple, D. i Parsons, L. (1990) *Marketing management: strategy and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley & Sons, Inc., стр. 438

- критеријуми улаза - то су квантитативно и квалитативно исказани ефекти рада продаваца у одређеном временском периоду.

На основу ове две врсте критеријума, постоје два основна модела евалуације запослених у продаји - модел заснован на резултатима и модел заснован на улазима, а поред тога, може постојати и читав низ комбинација ова два модела.

КОЛИЧИНСКА МЕРИЛА УЛАЗА	КВАЛИТАТИВНА МЕРИЛА УЛАЗА
• број дневних посета купцима • број радних дана • време проведено у продаји • директни трошкови продаје ○ укупни ○ као проценат обима продаје ○ као део квоте • непродајне активности ○ број продајних презентација ○ број писама потенцијалним потрошачима ○ број телефонских контаката са потенцијалним потрошачима ○ број састанака са трговцима и посредницима ○ број неродајних посета потрошачима ○ број притужби потрошача ○ број пријављених повећања продаје као проценат свих достављених извештаја о продаји	• лични напори продајног особља • управљање временом • планирање и припрема продајних посета • квалитет продајних услуга • способност постизања повољне набавке • познавање ○ производа ○ компаније и њене политике ○ производа и стратегија конкурената ○ клијената • валитет односа са клијентима • лични изглед и наступ • личност и понашање • способност за рад • способност логичког размишљања и одлучивања • креативност, интелигенција и иницијатива • одговорност и етика

Табела 2: Две врсте критеријума евалуације вредновања улаза ⁴¹

Критеријуми исхода, односно излазни критеријуму су базирани на квантитативним критеријумима за процену резултата рада запослених у продаји.

⁴¹ Dalrymple, D. i Parsons, L. (1990) *Marketing management: strategy and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley & Sons, Inc., стр. 441

МЕРИЛА ОБИМА ПРОДАЈЕ • у количинским и вредносном јединицама • по производима и купцима • поштом, телефоном и личним посетама • по посетама, по наруџбинама • удео на тржишту • обим продаје у поређењу са продајним квотама	БРОЈ ПОТРОШАЧА • број нових потрошача • број изгубљених потрошача • број потрошача са одложеним плаћањем • удео потрошача у целокупном броју
ПОКАЗАТЕЉИ ТРОШКОВА И ПРОФИТА • трошкови продаје по продавцима • целокупна остварена добит продавца • добит као проценат целокупне вредности продаје • Обим продаје по групама производа, купаца, по величини поруџбина • допринос сваког продавца у целокупном профиту компаније	БРОЈ ПОРУЏБИНА • број остварених продаја • број поновљених продаја • просечна величина поруџбине (физички обим и вредност) • број поруџбина / број продајних посета • број поништених поруџбина

Табела 3: Врсте критеријума исхода⁴²

Постоје бројни оперативни стандарди уз помоћ којих се могу мерити резултати рада запослених у продаји, у односу на циљеве постављене за продајна подручја, групе производа и групе купаца (обим продаје, профит, тржишни удео...).

Релативни стандарди (међусобно поређење рада појединих група продајног особља или индивидуалних продаваца) у пракси се користе чешће од апсолутних стандарда. Међу њима се најчешће користе укупни трошкови продаје, број радних дана, број радних сати...⁴³

Поређење резултата које је неки продавац остварио са стандардима се обавља на основу унапред дефинисаних квантитативних и квалитативних критеријума.

Основне технике за мерење оствареног учинка продавца су:

- извештаји у писаној форми у којима се оцењује рад сваког продавца од стране његовог менаџера

⁴² Dalrymple, D. i Parsons, L. (1990) *Marketing management: strategy and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley & Sons, Inc., стр. 442

⁴³ Исто, стр. 442

- контролне листе представљају ранг листе у којој сваки менаџер оцењује рад продаваца према одређеним, унапред дефинисаним, критеријумима
- класификација представља систем рангирања продајног особља по једном од дефинисаних критеријума
- оцењивање ефеката у односу на заједнички постављене циљеве
- БАРС представља ранг-листу продаваца у вези са извршавањем активности које су значајне за њихов посао

Разговор са продајним особљем представља последњу фаза процеса евалуације. Ови разговори се обављају у циљу утврђивања узрока одступања резултата које су они остварили током свог рада од планираних вредности, на основу чега се затим дефинишу циљеви за наредни временски период.

4.2.5 Анализа продајних цена

У оквиру анализе продајних цена лако се може упоредити однос између продајних цена са једне стране и перципиране корисности производа и његове вредности за купце са друге стране. Анализом продајних цена се утврђује однос између продајне цене производа које нуди трговински ланац и цене његових конкурената и испитују се трендови кретања продајних цена производа на одређеним географским локацијама, у одређеним временским интервалима.

Дефинисање малопродајних цена је веома важно за трговинске ланце, јер од њих директно зависе резултати пословања које ће они остварити. Постоји неколико начина како се могу дефинисати малопродајне цене. Филип Котлер наводи следеће кораке у процесу формирања цене производа:⁴⁴

1. Избор циља који се жели постићи дефинисањем цена - компанија мора прво да одлучи шта жели да постигне са својим производима. Она своја ценовном политиком може да стреми ка остварењу било ког од шест циљева: преживљавање, максимална текућа добит, максимални текући доходак, максимални раст продаје, максимално учешће на тржишту и лидерство у квалитету производа.
2. Одређивање потражње - свака цена коју компанија обрачуна ће довести до одређеног нивоа потражње за производима које она нуди. Однос између тренутне цене и тренутна потражње је дефинисан кривом (функцијом) тражње, која показује број јединица производа које су потрошачи спремни да купе на тржишту, у посматраном

⁴⁴ Kotler, P. (2013), *Управљање маркетингом*, 14. издање, Zagreb: Mate, стр. 537

временском тренутку, и по цени коју је компанија одредила. По правилу, потражња и цена су обрнуто пропорционални (виша цена, мања тражња и обрнуто). Већина компанија које покушавају да предвиде потражњу за својим производом по одређеној цени то чине на један од два начина. Први начин се заснива на претпоставци да конкуренција неће пратити промене у ценама компаније, док други претпоставља да конкуренција увек одређује цене на основу својих сопствених процена и калкулација. Приликом одређивања односа цене и потражње, морамо узети у обзир и друге факторе, који могу утицати на потражњу.

3. Процена трошкова - тражња поставља горњи праг цена које трговински ланац може наплатити за производе које нуди, док доњи праг дефинишу трошкови које он има да би уопште могао да понуди дати производ на тржишту. Сваки трговински ланац тежи да наплати цену која ће покрити све трошкове набавке производа, дистрибуције и продаје, уз остваривање одређене стопе профита.
4. Анализа цена и понуде конкурената омогућава трговинском ланцу да на оптималан начин дефинише своје цене.
5. Избор метода за дефинисање цена - на основу информација о тражњи, трошковима и понуди конкуренције компанија дефинише своје цене. За дефинисање цена компанији на располагању стоји неколико различитих метода.

4.2.6 Методи формирања продајних цена

Постоји више различитих метода формирања цена, од којих су најпознатији:

- методи формирања цена засновани на трошковима
- методи формирања цена засновани на тражњи и конкуренцији
- нови методи формирања цена

Када су у питању методи формирања цена засновани на трошковима, међу најчешће коришћене у пракси спадају:

- метод трошкови плус
- маргинални метод
- метод циљне стопе приноса

Метод трошкови плус је најчешће коришћени метод формирања цена у трговинским компанијама које се баве малопродајом. Он се базира на концепцији укупних производа. Суштина метода јесте да се цена формира на бази стварних, планираних или стандардних вредности просечних трошкова укључујући и стопу добити коју компанија сматра

нормалном или остварљивом у датом временском интервалу за који се цена формира. Овај метод је веома распрострањен због његове једноставности и практичности. Та распрострањеност потврђује чињеницу да је менаџерима који формирају цене лакше да сагледају трошкове него тражњу и конкуренцију.

Маргинални метод формирања цена се базира на маргиналној концепцији трошкова. Показао се врло рационалним у пословној пракси, посебно за краткорочно формирање цена. Омогућава да се трговински ланац прилагођава тржишној ситуацији иако не претпоставља познавање тражње и конкуренције. Метод захтева познавање варијабилних трошкова и могућих тржишних цена за сваки производ.

Метод циљне стопе приноса је добар када је предузеће стварно фокусирано на добит као циљну функцију у формирању цена. Слабост метода је што се користи процена продаје да се одреде цене, а уствари обим продаје је условљен ценом када постоји ценовна еластичност тражње.

Методе засноване на тражњи и конкуренцији чине два најчешће коришћена метода:

- методи засновани на тражњи
- методи засновани на конкуренцији

Код метода заснованих на тражњи почиње се са тржишном ценом и иде се уназад ка трошковима производње и продаје производа. Продајна цена треба да се дефинише на основу резултата добијених истраживањем тржишта. Полазна основа је цена по којој би потрошачи прихватили производ. За успешно формирање цена путем овог метода потребно је сагледати и разумети факторе који утичу на осетљивост потрошача на цене. Претпоставља се да постоји много фактора који на то утичу, а најважнији од њих су: јединствен вредносни ефекат, ефекат свесности супституције, ефекат тешкоће поређења, ефекат укупних издатака, ефекат крајње користи, ефекат дељења трошкова, ефекат инвестиционог попушта, ефекат цена, ефекат залиха...

Предузећа која у центра свог интересовања стављају конкуренцију најчешће користе метод заснован на конкуренцији приликом формирања цена. Уз помоћ овог метода цена се дефинише поређењем пројектоване цене сопственог производа са оном коју конкуренти наплаћују за своје производе. Овај метод формирања цена је погодан за предузећа које не могу да дођу до свих информација које су им потребне приликом формирање цена својих производа.

Нови методи формирања цена се свode на чињеницу да је најбоље ако се користи метод формирања цена који уважава утицај свих основних фактора који утичу на формирање цене (трошкови, тражња, конкуренција и економска политика и мере државне контроле

цена). Ово не искључује могућност да у одређеним ситуацијама неки од фактора нема већу или мању специфичну тежину за одређени производ, тржиште или купца.⁴⁵

Савремена литература заговара такозвани вредносни приступ формирању цена. Цене засноване на вредности су цене које имају за циљ да максимизују очекивану перцепцију вредности одређеног производа из угла потрошача. При свему овоме акценат се поставља на процену вредности производа и услуга за потрошаче, а не на трошкове њихове производње.

⁴⁵Милисављевић, М., Маричић, Б. и Глигоријевић, М. (2012), *Основи маркетинга*, Београд: Економски факултет Универзитета у Београду, стр. 117

5. ЕЛЕКТРОНСКА ТРГОВИНА

5.1 Дефинисање појма електронске трговине

Електронска трговина представља изузетно динамичну област која пролази кроз непрекидне променеи коју карактеришу два аспекта - технолошки и економски. Електронска трговина се може дефинисати као потпуно ново тржиште на ком се потрошачима нуде нове врсте производа и услуга, попут дигиталних производа (електронске књиге, претплата на магацине, музика и филмови за скидање и сл.).⁴⁶ Овај облик трговине је изузетно важан и за компаније које су се бавиле само продајом путем класичних канала, пошто се и оне морају укључити у активности електронске трговине уколико желе да располажу ажурним подацима о својим потрошачима и тржиштима на којима послују. Електронска трговина за ове компаније представља потпуно ново тржиште за продају њихових производа и услуга.

Електронска трговина представља само један сегмент ширег концепта који се назива електронско пословање. Сам појам трговине је веома стар и он потиче од енглеске речи *commerce* којом се означавају различити облици друштвених односа који су служили за размену идеја и мишљења. Поред тога, под овим појмом се подразумевала и робноновчана размена, као и транспортовање робе са једне на другу локацију. У савременом свету, трговина је присутна у свим сферама живота, исказује се кроз своје различите појавне облике, а скоро и да не постоји особа која није укључена у неки од облика трговине, на неком од тржишта.

Баш попут класичне трговине, и електронска трговина има своје учеснике:

- Потрошачи представљају појединце или организације које располажу новцем који су спремни да размене за одређени производ или услугу.
- Продавци су појединци или организације које на тржишту потрошачима нуде своје производе или услуге. Продавци се додатно могу класификовати у две групе, продавце на мало који своје пословање обављају са крајњим потрошачима, и продавце на велико који своје производе продају продавцима на мало.
- Произвођачи су сви они појединци или организације који стварају производе или услуге који су намењени даљој продаји. Сваки произвођач истовремено на тржишту игра и улогу продавца јер он своје производе може продати продавцима на велико, продавцима на мало или крајњим потрошачима.

⁴⁶ Милосављевић, М. и Мишковић, В. (2011), *Електронска трговина*, Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 9

Електронску трговину карактеришу исти елементи као и класичну трговину. То су: производ, место, маркетинг, начини прикупљања поруџбина, начини наплате, дистрибуција, гаранција, техничка подршка и могућност замене неисправног производа.

Једина разлика између електронске и класичне трговине огледа се у средствима рада које се користе приликом пословања, док је односни принцип на основу ког се трансакције обављају потпуно идентичан. Електронска трговина се може дефинисати као обављање пословне комуникације и преноса добара и услуга (њихова продаја или куповина), уз помоћ рачунарских мрежа и рачунара, и пренос капитала уз помоћ канала дигиталне комуникације.⁴⁷

5.2 Елементи електронске трговине

Као што смо већ рекли, процес електронске трговине се састоји од девет елемената:⁴⁸

1. Производ
2. Место
3. Маркетинг
4. Начини прикупљања поруџбина
5. Начини наплате
6. Дистрибуција
7. Гаранција
8. Техничка подршка
9. Могућност замене и враћања производа

Да би било која компанија могла да буде учесник у електронској трговини она мора располагати производима које може да прода својим потрошачима. Као предмет продаје се могу понудити производи и услуге. Електронска трговина се често, а у великом броју случајева и потпуно погрешно, посматра само као нови канал који се може надовезати на класичну трговину, при чему се подразумева да се путем ње продају само "класични" производи и услуге, а да се основна разлика између класичне и електронске трговине огледа у начину испоруке производа или услуга потрошачима. Ово је исувише уско посматрање, зато што електронска трговина у своје оквире укључује и продају сасвим нових производа, попут дигиталних.

⁴⁷ Урош, Т. (2006), *Електронско пословање*, Београд: Београдска пословна школа, стр. 14

⁴⁸ Вујовић, С. (2005), *Електронско пословање и електронска интелигенција*, Београд: Београдска пословна школа, стр. 221

Код електронске трговине место продаје је најчешће веб сајт продавца, односно део неког портала или онлајн продавнице. У простору у ком се обавља електронска трговина постоје неке специфичности које доводе до тога да се овај облик у значајној мери разликује од класичних облика трговине. Продавнице на вебу немају радно време, онесу доступне и видљиве из било ког дела планете, а реакције продавца на упите потрошача би требале да буду једнако брзе као што је то случај у класичним продавницама. У пракси постоји већи број модела како се може организовати продаја у електронској трговини:⁴⁹

- Традиционалним онлајн продавницама управљају компаније које већ послују у класичним каналима продаје и оне представљају њихов начин да осавремене своје пословање. Да би се отворила оваква продавница неопходно је да компанија има веб сајт на ком ће потрошачима пружити могућност да купују њене производе. Поруџбине у традиционалним онлајн продавницама се обаваљају директним поручивањем на сајту, слањем порука електронске поште или телефонским путем, а испорука производа потрошачима се обавља на традиционалне начине.
- Виртуелна продавница има за циљ да на минималну могућу меру смањи елемент реалности у оквиру купопродајног процеса. Ове продавнице функционишу само на Интернету и не могу се наћи на традиционалним тржиштима. Виртуелне продавнице представљају фиктивне локације које се састоје од рачунара и програма који се налазе у функцији рада веб сајта на ком се продавница налази.
- Комбинације традиционалних и виртуелних продавница представљају најчешће коришћени облик електронске трговине. Ова комбинација представља скуп класичних продавница које својим потрошачима нуде и могућност куповине производа путем Интернета.
- Партнерске продавнице представљају ситуацију када онлајн продавница ступи у сарадњу са сличним продавницама на Интернету или постане део неког већег онлајн трговинског ланца. Оваква партнерства се најчешће успостављају у циљу проширивања асортимана производа које продавница нуди понудом производа које нуде њени партнери.
- У дисконтним онлајн продавницама продају се производи са попустима или уз пружање одређених облика додатних погодности потрошачима. Акценат код оваквих продавница се пре свега ставља на услове продаје и цену, а не на сама технолошка решења која су употребљена приликом њиховог креирања.

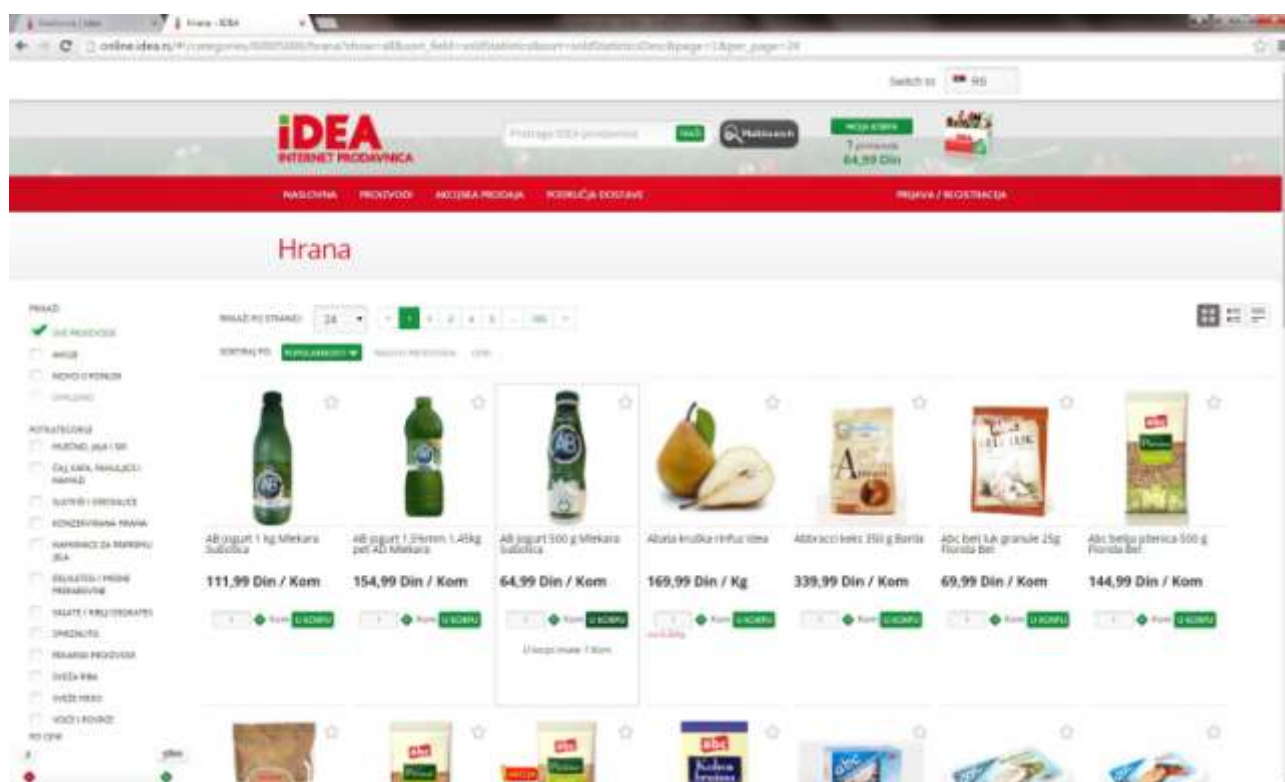
⁴⁹ Вујовић, С. (2005), *Електронско пословање и електронска интелигенција*, Београд: Београдска пословна школа, стр. 221

- Клупске онлајн продавнице се заснивају на идеји прављења онлајн потрошачких клубова. Оне најчешће настају тако што нека дискусiona група (најчешће неформална) прерасте у потрошачки клуб кога сачињавају особе које су некада учествовале у функционисању групе. Овакав вид продаје и маркетинга је први применио Амазон који у оквиру свог клуба љубитеља књига има базу од неколико стотина хиљада чланова, односно постојећих и потенцијалних потрошача.
- Електронска трговина у оквиру корисничких група се заснива на охрабривању расправа у оквиру одређених корисничких група које за последицу могу имати обављање одређених трговинских трансакција у ближој будућности. У овом случају у основи је маркетиншка стратегија трговине, која има за задатак да привуче нове потенцијалне потрошаче.
- Диспечерске продавнице су веома сличне партнерским продавницама, а најважнија разлика се огледа у чињеници да код диспечерских продавница постоји једна главна продавница у којој се прикупљају све поруџбине и упити потрошача који се затим дистрибуирају до осталих продавница које су укључене у систем.
- Интранетска продавница није јавно доступна, она се налази у оквиру компанијског интранета и она је намњена искључиво за потребе запослених.
- Електронски дистрибутивни центри се користе за дистрибуцију нематеријалних производа путем Интернета. У електронским дистрибутивним центрима се продају дигитални производи попут софтвера, видео игара, филмова, музике, дигиталних књига и часописа и сл.
- Интернет аукцијске куће функционишу као и класичне, а једина разлика је у томе што се, захваљујући савременим информационим технологијама, у аукције могу укључити заинтересоване особе из било ког краја света.

Маркетинг има за задатак да обезбеди што већи број посетилаца Интернет продавнице, као и да помогне у повећању процента посетилаца кој су преведени у статус потрошача, односно посетилаца који су обавили куповину. Оно што су у случају класичне продавнице потенцијални потрошачи који улазе у њу у Интернет продавници су корисници Интернета који су сазнали за њено постојање. Маркетинг треба да информисе кориснике Интернета о постојању продавнице, да их мотивише да је посете, упознају се са њеном понудом и на крају се одлуче за куповину у њој.

Поруџбине у електронским продавницама се прикупљају аутоматским путем, најчешће кроз формуларе који се налазе на сајту. Ово је много јефтинији начин прикупљања поруџбина од класичне продаје, пре свега због чињенице да у електронској трговини није

потребно присуство особе која ће бити у интеракцији са потрошачем. Поруџбине у електронској трговини се најчешће обављају уз помоћ виртуелне потрошачке корпе, једноставним додавањем жељених производа у корпу, баш као и што је случај са класичним продавницама. Потрошач има могућност прегледа свих производа у оквиру одређене категорије, а за сваки од њих има и прилику да се упозна са његовим детаљнијим карактеристикама. Уколико се одлучи за куповину, посетилац једним кликом може додати изабрани производ у своју виртуелну корпу након чега се на серверу сајта уписује податак о његовом избору. Посетилац може у сваком тренутку додати нове производе у корпу или из ње може избацити неки производ. Тек након што заврши са куповином и кликне на линк који га води ка плаћању посетилац постаје потрошач електронске продавнице. На слици 5 је приказан пример процеса поручивања у Интернет продавници компаније Идеа.



Слика 5: Процес поручивања у Интернет продавници компаније Идеа⁵⁰

Предности електронске куповине, у односу на одлазак у класичне продавнице су бројне. Потрошач може обавити куповину из свог дома, са радног места, у превозу на путу до куће, у било које доба дана, 365 дана годишње, може направити паузу и куповати без

⁵⁰online.idea.rs, посећено 27.11.2015.

икакве пресије. Садржај производа које је потрошач одабрао у корпу остаје сачуван данима на серверу што кориснику пружа могућност да добро проанализира одлуку о куповини.

Најефикаснији и најконфорнији начин наплате за потрошача је плаћање кредитном или дебитним картицом. Пошто овакав начин наплате захтева остављање изузетно поверљивих и осетљивих података (пре свега броја картице и безбедносног кода) неопходно је обезбедити изузетно висок ниво сигурности и заштите података. Управо из наведеног разлога обрада трансакције приликом плаћања се препушта некој од банака која у свом портфолију има услуге електронских плаћања.

Дистрибуција је изузетно значајан фактор успеха у случају електронске трговине зато што се мора обезбедити брза и сигурна испорука производа након што је потрошач обавио поруџбину. Испорука, односно дистрибуција поручених производа се најчешће препушта компанијама које су специјализоване за те услуге, попут курирских служби које су много јефтиније решење у односу на организовање сопствене дистрибуције од стране самих електронских продавница.

У случају фабричке неисправности производа приликом његове продаје, или током гарантног рока електронска продавница је у обавези да обезбеди могућност поправке производа или замене новим. Сви трошкови пружања гаранције падају на терет произвођача, док је продавац само посредник између потрошача и произвођача.

Постоје ситуације када потрошач жели да врати купљени производ продавцу зато што није задовољан карактеристикама производа или се он поквари у току гарантног рока. Гаранција на техничку исправност производа купљених путем Интернета се решава на исти начин као код производа купљених у класичним продавницама. Много чешћи разлог рекламација је ситуација да потрошач није задовољан карактеристикама купљеног производа, његовом функционалношћу или једноставно сматра да му није испоручено оно што је презентовано приликом продаје. Електронске трговине у Србији имају законску обавезу да у року од 15 дана од дана куповине омогуће враћање производа уколико потрошач сматра да он није саобразан са оним што му је приликом продаје било презентовано.

Техничка подршка је неопходна у случају електронских продавница које продају производе који су сложени за монтажу и коришћење. Она се најчешће огледа у могућности телефонског разговора са оператером у кол центру или као могућност чета или слања порука електронске поште. Такође, веома је значајно да продавница обезбеди и службу за техничку подршку потрошачима током процеса куповине пошто нису сви корисници довољно вични у раду са рачунаром. У неким случајевима служба техничке подршке може бити и велики трошак за компанију, пре свега због чињенице да је за њено функционисање неопходно

обезбедити велики број оператера који добро познају карактеристике и начин употребе производа за које се пружа техничка подршка. Значајне уштеде се могу остварити путем аутоматизације службе техничке подршке, односно пружањем помоћи потрошачима без њихове комуникације са живим људима. Ова помоћ се може обезбедити путем неинтерактивних система за пружање помоћи, попут странице са најчешће постављаним питањима, странице са техничким упутствима за производе, а пожељно је да ове странице имају и могућност претраге како би се посетиоцима олакшала потрага за траженом информацијом. Број потребних оператера у кол центру се додатно може смањити уколико се на страницу стави јасно видљива препорука посетиоцима да пре телефонског позива погледају одговоре на овим страницама зато што постоји велика вероватноћа да ће на њима пронаћи решење свог проблема. Другу врсту представљају полуинтерактивни системи за пружање подршке код којих сам сајт посетиоца усмерава кроз категорије, почев од оних најопштијих, па све до конкретног модела производа и врсте проблема коју посетилац има. Најскупљи и најнеефикаснији начин пружања подршке за продавца је директна комуникација са запосленима у компанији чиме настају значајни трошкови људских ресурса који су ангажовани на овим пословима. Електронске продавнице по правилу имају могућност директног контактирања запослених у техничкој подршци путем електронске поште. Ово је ефикасан начин за обраду веће количине питања, без празног хода за оператере или немогућности успостављања везе у тренуцима вршног оптерећења. Све више се користи и чет са оператером који омогућава комуникацију једног запосленог са више особа истовремено, а исти тај запослени може одговарати и на питања која су стигла електронском поштом у моментима када нема обавеза на чету.

5.3 Предности електронске трговине у односу на класичну

Под појмом електронске трговине у најширем смислу подразумева се употреба електронских средстава приликом обављања трговинских трансакција, укључујући и интеракције унутар компаније, међу компанијама и између компанија и њихових потрошача.⁵¹

Ужа дефиниција појма електронске трговине подразумева продају и куповину производа, услуга и информација путем Интернета. Електронска трговина представља концепт уз помоћ ког се описује размена производа, услуга и информација уз помоћ рачунарских мрежа. Уже дефинисање појма електронске трговине се бави искуствима

⁵¹Вујовић, С. (2005), *Електронско пословање и електронска интелигенција*, Београд: Београдска пословна школа, стр. 218

корисника Интернета и акитвностима које се дешавају након њихове одлуке да обаве куповину.⁵²

Он лајн трговац је компанија која представља посредника између произвођача и потрошача, односно он на тржишту нуди производе других произвођача или услуге других пружалаца. Међу најзначајније предности електронске трговине спадају:⁵³

- бржа доступност информација, па самим тим и боља доступност производа и услуга на тржишту,
- брза и једноставна размена пратећих докумената међу странама које су укључене у реализацију трансакције,
- одговорност тржишног простора на основу расположивих информација,
- више могућности за анализирање производа и услуга, као и за размену искустава међу свим странама укљученим у процес трговања,
- много веће могућности за обављање тржишних истраживања и нуђења производа у складу са резултатима остварених анализа, и
- развој нових пословних подухвата.

Електронска трговина са собом носи и одређене ризике од којих су најзначајнији:

- ризик од могућности повреде приватности потрошача, и
- ризик од злоупотребе или уништавања прикупљених података.

⁵² Кончар, Ј. (1998), *Изазови и могућности електронске трговине*, Нови Сад: Прометеј, стр. 21

⁵³ Вујовић, С. (2005), *Електронско пословање и електронска интелигенција*, Београд: Београдска пословна школа, стр. 226

6. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА

Управљање односима са потрошачима (Customer Relationship Management - CRM) представља појам који је настао средином деведесетих година прошлог века, да би потпун развој доживео почетком овог века. Управљање односима са потрошачима можемо дефинисати као пословни приступ који интегрише људе, процесе и технологију у циљу максималног побољшавања односа са потрошачима.⁵⁴ Овај концепт се све више заснива на Интернету као средству за комуникацију са потрошачима и координацију међу свим деловима компаније које су у директној комуникацији са њима.

Захваљујући Интернету, мобилним и бежичним технологијама могуће је управљати односима са потрошачима у реалном времену, компаније могу функционисати као двадесетчетворочасовни центри који се моментално прилагођавају променама потреба својих потрошача. Овај концепт омогућава изузетно брза прилагођавања акцијама конкурената, стању залиха, расположивости добављача и сл. Све већи број потрошача постају "дигитални потрошачи" који користе друштвене мреже и блогове у циљу размењивања информација о компанијама и производима, чиме настаје окружење за развој новог таласа управљања односа са потрошачима - електронског управљања односима са потрошачима (ECRM). Електронско управљање односима са потрошачима можемо дефинисати као процес међусобног повезивања свих операција компаније путем интерних и Интернет апликација, као и мобилних и бежичних уређаја, како би се омогућило да све информације и комуникације буду подељене у реалном времену.⁵⁵

Постоје три основна разлога због којих се компаније одлучују да аутоматизују своје функције продаје, маркетинга и пружања услуга потрошачима у оквиру система за управљање односима са потрошачима. Ови разлози се огледају у:⁵⁶

- Високим трошковима директне продаје. Током 2007. године просечан трошак продајне презентације у Сједињеним Америчким Државама је износио 379 долара, а трошкови директне продаје и даље настављају да бележе раст. Управљање односима са потрошачима може да пружи значајну помоћ у повећању продуктивности рада продајног особља, обезбеђујући притом и смањење трошкова директне продаје.
- Повећање конкуренције на глобалном нивоу. Скоро све пословне активности у савременим условима се одвијају на неком од облика глобалних тржишта. Правовремене информације са тржишта су често од кључног значаја за успех

⁵⁴ Goldenberg, J. (2008), *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, Medford: Information Today, стр. 9

⁵⁵ Исто, стр. 12

⁵⁶ Исто, стр. 16

компаније, без обзира на то да ли се њено пословање одвија на глобалном или локалном нивоу. Управљање односима са потрошачима може да помогне компанијама у ефикаснијем праћењу догађања на тржиштима на којима оне послују.

- Потребе за информацијама. Продаја, маркетинг и пружање постпродајних услуга представљају активности које захтевају управљање великим бројем информација. Успех ових активности зависи од два кључна фактора: имплементације ефикасне стратегије маркетинг микса (производ, цена, дистрибуција и промоција) и схватања маркетинг микс стратегије најзначајнијих конкурената. Управљање односима са потрошачима помаже у прикупљању, састављању и дистрибуцији у оквиру компаније свих значајних информација у вези са тржиштем, а посебно оних који се односе на потрошаче.

6.1 Најважније користи управљања односима са потрошачима

Систематска употреба апликација за управљање односима са потрошачима је постала широко распрострањена пракса пословања великог броја компанија које уз помоћ њих добијају бројне користи попут аутоматизације продајног процеса, маркетинга и функције за пружање подршке потрошачима. Најочигледније користи које могу настати након успешне имплементације управљања односима са потрошачима огледају се у:⁵⁷

- Квалитетнијим информацијама о продаји и маркетингу попут имена потрошача, историјата сарадње са њима, њихових потреба и конкуренције позиције. Ово су само неке од врста података до којих се може доћи након успешне имплементације система за управљање односима са потрошачима.
- Побољшању продуктивности путем ефикасне идентификације циљних тржишта, смањењем броја одбијених продајних позива, давањем поузданих понуда на лицу места, брзог и лаког приступа информацијама о производима који се налазе на залихама и уношењем поруџбина још током самог састанка са потрошачем. Све ове активности помажу и у смањењу трајања циклуса продаје.
- Побољшаној брзи о потрошачима. Због мањег обима времена које је потребно за обављање административних послова проадвци имају на располагању више времена које могу да посвете потрошачима. Поред тога они могу на много ефикаснији и бржи начин да реагују на потребе потрошача.

⁵⁷ Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Burlington, Boston: Elsevier, стр. 118

Повећање нивоа задржавања и лојалности потрошача постаје све значајнији циљ за највећи број компанија, а управо је ова област у директној вези са користима које може пружити управљање односима са потрошачима. Према неким истраживањима корпорације у Сједињеним Америчким Државама током петогодишњег периода изгубе око једне половине својих купаца.⁵⁸ Дужина задржавања потрошача је у директној вези са повећањем профита који настаје као последица задржавања постојећих потрошача. Квалитетно имплементиран систем за управљање односима са потрошачима ће помоћи компанији да током времена задржи већи број потрошача.

Истраживање о имплементацији управљања односима са потрошачима, које је спровела компанија Инсајт Технолоџи Груп, довело је до конкретних података о томе колики се нивои корисности могу остварити увођењем овог система.⁵⁹

- Годишњи раст бруто прихода од продаје по сваком продавцу од најмање 10 процената током прве три године имплементације система. Овај позитиван ефекат се појављује зато што продавци повећавају своју продуктивност приликом обављања административних и припремних послова због чега им остаје више времена које могу посветити контакту са потрошачима. Поред тога системи за управљање односима са потрошачима обезбеђују и већи ниво квалитета продајних активности због чињенице да продавци располажу са много више информација о својим потрошачима.
- Смањење општих и административних трошкова продаје од најмање пет процената током прве три године од имплементације система. Ово смањење настаје као последица чињенице да продавци и компанија више нису приморани да шаљу скупе рекламне материјале и информације свим постојећим и потенцијалним потрошачима. Уместо тога, они могу, на основу расположивих информација о потрошачима, да прецизно одреде који ће пропагандни материјали бити послати одређеном потрошачу, на основу његових претходних куповина и преференци.
- Најмање пет процената повећања стопе успеха за предвиђене продаје током прве три године. Ова добит представља последицу чињенице да су продавци у прилици да много пажљивије одабиру своје потенцијалне потрошаче, да брже одустају од преговора који неће резултовати продајом и да се сконцентришу на оне прилике које пружају већу вероватноћу успешног закључења продаје.
- Најмање један проценат повећања марже вредности склопљених послова током животног века система. Овај добитак се остварује као последица чињенице да

⁵⁸ Young, A. и Aitken, L. (2007), *Profitable Marketing Communications: A Guide to Marketing Return on Investments*, London: Kogan Page, стр. 71

⁵⁹ Dickie, J. и Hayes, L. (2003), *The Sales & Marketing Excellence Challenge Study Results*, New York: Insight Technology Group, стр. 14

продајно особље уско сарађује са пажљиво селектованом групом купаца који исти акценат стављају и на вредност онога што купују и на попусте. На тај начин се смањује потреба за давањем попушта купцима што доводи до повећања профита.

- Најмање пет процената повећања оцене квалитета коју дају потрошачи. Ово повећање је последица чињенице да компанија има задовољније потрошаче који брже добијају информације које су им неопходне, којима се пружају боље услуге и који остварују додатне користи од коришћења приступа релационог маркетинга који је продајно особље сада у прилици да понуди.

Пре доношења одлуке о имплементацији управљања односима са потрошачима и његовог конкретног модела морају се пажљиво и детаљно проучити све потенцијалне користи које он може донети компанији. Неопходно је да се руководиоцима на највишим нивоима обезбеде детаљни докази о мерљивим користима који ће оправдати инвестицију у овај систем, која у неким случајевима захтева и изузетно велике новчане износе, време, ресурсе и људе.

Постоји све већи број опипљивих и неоипљивих користи које се могу повезати са коришћењем управљања односима са потрошачима, а постоје и специфични начини за њихово израчунавање. За свако од следећих мерила користи које може донети управљање односима са потрошачима је неопходно да компанија располаже информацијама о њиховој вредности пре увођења система или се ова информација мора обезбедити пре пуштања система у рад.

6.1.1 Опипљиве користи управљања односима са потрошачима

Опипљиве користи су све оне које се могу исказати у конкретним вредностима. Ове користи укључују повећања у следећим областима:

- Време које су запослени у продаји провели са постојећим потрошачима. Овај показатељ се може утврдити уз помоћ броја позива које су продавци упутили потрошачима или броја сати које су током дана провели у интеракцији са постојећим потрошачима.
- Број нових потенцијалних потрошача које су продавци контактирали. Упркос томе што већина продаваца воли да одржава контакте са постојећим потрошачима са којима већ имају развијене добре односе, треба имати на уму да су нови потрошачи кључни предуслов будућег раста компаније. Један од добрих показатеља може бити однос броја нових потенцијалних потрошача и броја постојећих потрошача са којима продавци ступају у однос током дана, недеље или месеца.

- Време које су продавци провели у контакту са потрошачима и на пословима који су у директној вези са потрошачима. Упркос томе што је обучавање продајног особља од кључног значаја за успех компаније, стиче се утисак да менаџери никада немају довољно времена да би се посветили овим активностима на одговарајући начин. Овај показатељ представља број сати током дана који продавци проводе у контакту са постојећим и потенцијалним потрошачима, као и у дискусији питања везаних за продају са својим колегама.
- Ефикасност пружања услуга потрошачима. Квалитет услуга пружених потрошачима може представљати главни фактор диференцијације између успешних и неуспешних компанија. Као показатељ ефикасности пружања постпродајних услуга потрошачима може се искористити време решавања њихових приговора или број грешака које су се догодиле приликом пружања услуга потрошачима, а које су последица погрешног тока информација.
- Брзина обављања комуникације са постојећим и потенцијалним потрошачима. Као показатељ се у овом случају може искористити број дана који су протекли од тренутка када је постојећи или потенцијални потрошач контактирао компанију до тренутка када су потрошачу послате информације које је затражио.
- Виши проценат успешно закључених продаја. Систем за управљање односима са потрошачима помаже да се потенцијални потрошачи брже и ефикасније проведу кроз продајни процес. Показатељ испуњења овог циља може бити повећање вредности рација закључивања продаје које представља последицу примене алата и техника за управљање односима са купцима.
- Месечни приходи које остварује сваки од запослених у продаји. Ова изузетно значајна корист од управљања односима са потрошачима је у директној зависности од квалитетног управљања које мора да обезбеди предуслове да време које је уштеђено због увођења система за управљање односима са потрошачима у оквиру функција продаје, маркетинга и пружања услуга потрошачима буде продуктивно искоришћено у правцу остваривања додатних продаја. Показатељ успешности остварења наведеног циља може бити повећање прихода који је остварио свако од запослених у продаји.
- Свеукупни пословни резултати. Дobar начин да се запослени приволе да користе систем за управљање односима са потрошачима је да се међу њима створи такмичарски дух по питању његове употребе. Уколико се створи здраво ривалство међу запосленима и уколико се за најбоље обезбеде неке награде, оно може довести до значајног повећања укупних пословних резултата компаније. Показатељ

успешности остварења овог циља може бити процентуално повећање продаје на нивоу целокупне организације.

- Број појављивања имена компаније пред постојећим и потенцијалним потрошачима. Синдром далеко од очију, далеко од срца, може имати изузетно велики негативан утицај на продајне резултате. Као један од показатеља у овом случају може се употребити број обављених пословних кореспонденција које су запослени у продаји и маркетингу обавили са постојећим и потенцијалним потрошачима.
- Задовољство потрошача. Може се измерити тако што ће се спровести анкета о задовољству потрошача, а резултате и анализу анкете треба објавити на неком месту на ком ће они бити доступни свим запосленима.
- Квалитетнија комуникација у оквиру компаније. Са повећањем броја особа које су у контакту са постојећим и потенцијалним потрошачима повећава се и потреба за обезбеђивањем ефикасне комуникације међу запосленима. Овај показатељ се може измерити коришћењем времена проведеног у размени информација између запослених у продаји, њихових руководиоца и централе компаније.
- Повећани проценат остварених продаја. Ово је један од кључних елемената пословања у ком би системи за управљање односима са потрошачима требали да донесу позитивне ефекте који се могу израчунати уз помоћ процента остварених продаја пре и након имплементације система.
- Смањење времена потребног за закључење продаје. Брзина реализације нових пословних поруџбина може се израчунати коришћењем просечног времена које је продавцима било потребно да закључе продају пре и након увођења система за управљање односима са потрошачима.

6.1.2 Неопипљиве користи управљања односима са потрошачима

Неопипљиве користи управљања односима са потрошачима су све оне које се могу измерити уз помоћ "меканих" критеријума. Упркос томе што руководиоци по правилу преферирају конкретне, опипљиве бројеве, особе на врху хијерхије итекако знају да цене и користи које са собом носе мекани критеријуми, уколико се оне презентују на прави начин. Међу неопипљиве користи могу се убројати:

- Свеукупне лакше функционисање активности у оквиру компаније. У неким ситуацијама просто запањујуће изгледају подаци о времену које су запослени у сектору продаје провели обављајући непотребне административне послове, или о

времену које је продавцу било потребно да се упозна са ситуацијом на новом тржишном сегменту у који је прекомандован. Уместо времена колико је трајало коришћење неке информације и реализација посла, у неким случајевима треба много већу пажњу посветити времену које је особа провела у потрази за информацијама које су јој биле потребне.

- Повећана мотивација запослених и њихово задовољство послом. Овај показатељ се може показати као веома тежак за мерење, али се до података може доћи прикупљањем повратних информација од запослених који користе систем за управљање односима са потрошачима. Још један од начина за мерење овог показатеља је мерење стопе напуштања посла међу запосленима који користе управљање односима са потрошачима.
- Квалитетније обучени запослени на пословима продаје, маркетинга и пружања подршке купцима. Управљање односима са потрошачима може да обезбеди изузетно добру основу за тренинг запослених, пружајући им могућност да науче бројне чињенице о производима и карактеристикама, као и њихове техничке перформансе. Успешност достизања овог циља се може проценити контролом способности продаваца да до потребних података дођу брзо, укључујући и примену неопходних процедура у области продаје и маркетинга.
- Олакшано коришћење мобилних уређаја. Ова корист је значајна због чињенице да сваки појединац има другачији ниво способности прихватања технолошких иновација који може утицати на његово будуће коришћење нове опреме и технологија. Ова корист се може измерити уз помоћ нивоа прихватања мобилних уређаја од стране теренских продаваца.
- Располагање ажурнијим информацијама и њихова лакша доступност. Ажурне информације и лакша доступност представљају субјективна мерила чију ефикасност може проценити крајњи корисник. Ниво ове користи се може проценити на основу брзине приступа неопходним информацијама и лакоће приступа њима на основу стандарда које дефинише крајњи корисник.
- Побољшана реакција на захтеве постојећих и будућих потрошача. Менаџери маркетинга и продаје користе системе за управљање односима са потрошачима у циљу праћења захтева сваког потрошача све до тренутка док се он не реши. Овај показатељ се може мерити временским периодом који је потребан да се у потпуности одговори на захтев постојећег или потенцијалног потрошача.

- Бољи имиџ компаније у окружењу. Ефикасно управљање односима са потрошачима може одиграти водећу улогу у изградњи имиџа компаније у очима потрошача. Ефикасност овог показатеља може се проценити уз помоћ реакција постојећих и будућих потрошача на понашање запослених у продаји.
- Способност да се компанија диференцира од својих конкурената. Успешност имплементације система управљања односима са потрошачима може се измерити уз помоћ повећања нивоа њихове лојалности, као и на основу перцепције купаца о компанији у односу на перцепцију њених конкурената.
- Подршка за организационе промене у оквиру компаније. У ситуацијама када компанија у значајној мери повећава или смањује своју величину управљање односима са потрошачима може омогућити значајно смањење времена потребног за обуку запослених у продаји или маркетингу.
- Боље разумевање трошкова и њихова боља контрола. Управљање односима са потрошачима може помоћи у овим активностима, посебно уколико се трошкови продаје, маркетинга и бриге о купцима могу повезати са појединачним запосленим или са појединим потрошачем.

Као што се може видети по броју опипљивих и неопипљивих користи, имплементација управљања односима са потрошачима може донети велике користи.

6.2 Електронско управљање односима са потрошачима

Према подацима компаније за анализу тржишта Гартнер, пословни циљеви управљања односима са потрошачима се нису пуно променили током прве деценије овог века.⁶⁰ Упркос томе што се већина пословних циљева управљања односима са потрошачима није значајније променила током последњих 15 година, данас се већина ових програма, апликација и услуга заснива на информационим технологијама него што је то у прошлости био случај. Ови програми, софтверске апликације и услуге сачињавају део који се назива електронско управљање односима са потрошачима. Електронско управљање односима са потрошачима представља део овог концепта који се испоручује или се њиме управља електронским путем.⁶¹ Овај концепт настаје као последица повезивања традиционалних апликација са апликацијама за електронско пословање и он покрива широки спектар информационих технологија које се користе као подршка компанијској стратегији управљања односима са потрошачима.

⁶⁰ Gartner (2009), *Gartner Says Reviewing the State of CRM in 2000 Foretells Its Future in 2020*.

⁶¹ Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Burlington, Boston: Elsevier, стр. 144

Све брже промене у окружењу и развој Интернета су пред управљање односима са потрошачима поставиле потпуно нове изазове на које се морају обезбедити најадекватнији могући одговори. Ови изазови се огледају у:⁶²

- све већем очекивању потрошача у односу на производе и услуге који им се нуде,
- великом броју успешних компанија које нису у могућности да се на прави начин прилагоде захтевима електронског пословања,
- ситуацијама када поруке електронске поште које су потрошачи послали остају неодговорене данима,
- очекивању моменталних одговора од продавца,
- ситуацијама да чињеница да је потрошач задовољан више не представља довољан разлог да он не потражи другог добављача, и
- чињеници да потрошачи посећују све мање сајтова када се информишу о куповини, проводећи притом пуно времена на онима који им се учине занимљивим.

Савремено пословање са собом носи све веће проблеме са којима велики број компанија није у стању да се избори на прави начин. Велики број неисправних веб сајтова, милиони неодговорених порука електронске поште које су послали потрошачи, изгубљени подаци о потрошачима и компаније које ни не знају ко су им купци само су неке од карактеристика савременог пословања. Половина свих пројеката имплементације система управљања односима са потрошачима доживи неуспех у прве три године, баш као и две трећине пројеката у области информационих технологија. Половина компанија које се налазе на листи 100 највећих компанија Фајненшл Тајмса није у стању да профилира своје потрошаче. Две трећине европских компаније не води никакве облике евиденција о историји односа са својим потрошачима.⁶³ Основни проблеми се ипак огледају у чињеници да и онај мали део система за управљање односима са потрошачима који је успешно имплементиран је у ствари усмерен ка задржавању вредности (решавању примедби потрошача), а не ка креирању вредности (побољшању искустава потрошача). Све ово се дешава у периоду када очекивања потрошача приликом куповине непрестано расту.

Фокус управљања односима са потрошачима је на изградњи односа са њима, док је фокус електронског управљања односима са потрошачима на успостављању и изградњи електронских односа са потрошачима.

Софтвер за управљање односима са потрошачима се користи за управљање овим електронским везама. Ови софтвери се могу дефинисати као "системи који омогућавају компанијама да планирају и анализирају маркетиншке кампање, да идентификују

⁶²Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier, стр. 347

⁶³ Исто, стр. 347

потенцијалне могућности за продају и да управљају контактима са својим потрошачима и кол центрима".⁶⁴ У следећој листи је дат преглед могућности за имплементацију активности у оквиру електронског управљања односима са потрошачима.

- Коришћење веб сајта у циљу развоја потрошача, од генерисања потенцијалних потрошача до конверзије у онјалн или офјалн продаје коришћењем електронске поште и информација заснованих на вебу у циљу охрабтивања поруџбине.
- Управљање квалитетом листе електронских порука (покривеност адреса електронске поште и интеграција профила потрошача из других база података како би се омогућило таргетирање).
- Примена аутоматских маркетиншких електронских порука у циљу пружања подршке стратегијама контактирања које су усмерене у правцу развоја сарадње са потрошачима (поздравне поруке, поруџбине, додатне продаје, попречне продаје и активности након продаје).
- Претрага података у циљу проналажења нових сегмената и побољшања таргетирања.
- Обезбеђивање онлајн персонализације или могућности масовног прилагођавања у циљу аутоматског препоручивања "следећег најбољег производа".
- Пружање услуга онлајн сервиса за потрошаче, попут најчешће постављаних питања, онлајн позива и подршке за чет.
- Управљање квалитетом онлајн услуга како би се обезбедило да потрошачи који први пут обављају куповину доживе искуство које ће их охрабрити да поново купују.
- Управљање вишеканалним искуством потрошача током њиховог коришћења различитих медија као дела процеса куповине и животног циклуса потрошача. Ово се пре свега односи на пружање јасних веза и могућност лаког преласка између онлајн и офлајн канала, као дела везе између компаније и њених потрошача.

Сви наведени аспекти електронског управљања односима са потрошачима указују на то да оно представља потенцијалан начин за реализацију јефтинијих, бржих и флексибилнијих решења за управљање односима са потрошачима. Овај приступ је јефтинији упркос чињеници да софтвер у почетку може бити веома скуп, али уколико се он одабере на прави начин и уколико се у потпуности искористе све његове могућности, он може довести до значајних уштеда, посебно у ситуацији када је већи део комуникације са потрошачима персонализован и аутоматизован. Захваљујући чињеници да је електронско управљање односима са потрошачима аутоматизовано оно је и много брже јер омогућава слање готово тренутних порука. Тако се, на пример, приликом поручивања производа путем веб сајта све

⁶⁴ Ebner, M., Hu, A., Levitt, D. и McCrory, J. (2002), How to rescue CRM, *The McKinseyQuarterly*, Number 4, стр. 76

активности обављају у року од неколико секунди и потрошач је обавештен о томе да ли је трансакција успешно обављена. Већина потрошача од продаваца и очекује управо овакво понашање. Ови системи су много флексибилнији од класичних система за управљање односима са потрошачима и они се могу веома брзо ажурирати понудом нових производа и могу се у кратком року прилагодити потребама нових промотивних техника.

Софтвер за управљање односима са потрошачима такође омогућава и реализацију маркетинга уз дозволу уз помоћ ког је могуће развити однос са потрошачем, а посебно комуникацију са њим, која је релевантнија, прилагођенија потребама сваког потрошача и често и интерактивнија од класичне комуникације.

Захваљујући својој оријентацији на потрошаче, управљање односима са потрошачима помаже компанијама да изграде дугорочније везе са својим потрошачима. Најбоље су оне везе у којима обе стране осећају да су у равноправном односу и да могу изградити међусобно поштовање уз помоћ обостраног разумевања. Из угла посматрања потрошача ово значи да је однос, а посебно комуникација, релевантнији, прилагођен његовим потребама и често интерактиван. Брзи и промишљени одговори су увек изузетно цењени од стране потрошача. Пракса је показала да потрошачи који имају неки приговор веома често могу постати изузетно одани компанији уколико је проблем који су имали решен брзо и на професионалан начин. Неопходно је да ресурси електронског управљања односима са потрошачима буду усмерени у правцу праћења повратних информација од стране потрошача и решавања специфичних, нестандартних проблема. На пример, велики број компанија је установио да су онлајн чет са живом особом и системи за позивање потрошача након што они попуне формулар на сајту изузетно ефикасни начини за усмеравање потрошача из односа у виртуелном свету у правцу комуникације у стварном свету са особама које су запослене у кол центру. Ипак, треба имати на уму чињеницу да овакви системи захтевају коришћење значајних ресурса и да потрошачи не желе дуго да чекају почетак чет сесије са слободним оператером или телефонски позив за који су се пријавили.

Софтвер за електронско управљање односима са потрошачима игра значајну улогу и приликом аутоматизације начина на који се иницира дијалог са потрошачем, након чега се отпочиње са изградњом везе кроз серију таргетираних, прилагођених и правовремених комуникација класичном и електронском поштом.

6.2.1 Електронско управљање односима са потрошачима на примеру компаније Теско

Компанија Теско на свом сајту www.tesco.com има уграђене функционалности за аутоматску изградњу односа са потрошачима путем Интернета, електронске и директне

поште. Теско користи софтвер у циљу праћења догађаја који се одвијају током животног циклуса потрошача. Примери у наставку рада приказују скупове комуникационих активности који следе након одигравања неког догађаја. Комуникације које се одвијају након догађаја 1 имају за задатак да остваре циљ претварања посете веб страници у акцију, комуникације након догађаја 2 су усмерене ка пребацивању особе која је први пут извршила поруџбину у статус редовног потрошача, док су комуникације након догађаја 3 усмерене ка поновном активирању потрошача који су некада обављали куповину преко сајта

Догађај 1 - потрошач се први пут пријављује на сајт, али не обавља куповину.

- Аутоматски одговор 1: Два дана након регистрације особа која се пријавила добија поруку електронске поште у којој јој се нуди телефонска помоћ и попуст од пет фунти приликом прве поруџбине. Ово је начин да се особа која се пријавила охрабри да обави прву куповину путем сајта и да пређе у статус потрошача.

Догађај 2 - потрошач обавља своју прву онлајн куповину.

- Аутоматски одговор 1: Моментално слање поруке електронске поште са потврдом поруџбине.
- Аутоматски одговор 2: Пет дана након обављене куповине потрошачу се шаље порука електронске поште са линком ка онлајн истраживању задовољства корисника у ком се постављају питања о квалитету услуга и производа.
- Аутоматски одговор 3: Две недеље након прве куповине потрошачу се директном поштом шаље писмо са саветима како да ефикасније користи онлајн сервис за продају и ваучер за попуст у износу од пет фунти при следећој поруџбини. Овај корак има за циљ да охрабри потрошача да поново користи сервис за онлајн поручивање.
- Аутоматски одговор 4: Генерички електронски каталог са ексклузивним онлајн понудама који се шаље сваког месеца.
- Аутоматски одговор 5: Двонедељна порука електронском поштом са понудама које су персонализоване у складу са преференцама потрошача.
- Аутоматски одговор 6: Након два месеца потрошач добија ваучер за попуст од пет фунти приликом следеће куповине.
- Аутоматски одговор 7: Купони са специјалним понудама се шаљу на свака три месеца.

Догађај 3 - потрошач није обавио онлајн куповину током дужег временског периода.

- Аутоматски одговор 1: Детектована је успаваност и потрошачу се шаље порука електронске поште за реактивацију која садржи питања о томе како он посматра

сервис (у циљу идентификације потенцијалних проблема) и ваучер за пет фунти попушта приликом следеће куповине.

- Аутоматски одговор 2: Користи се понуда додатних попушта како би се потрошач навео да континуирано користи онлајн сервис за наручивање након прве куповине после паузе.

6.2.2 Одржавање комуникације са потрошачима

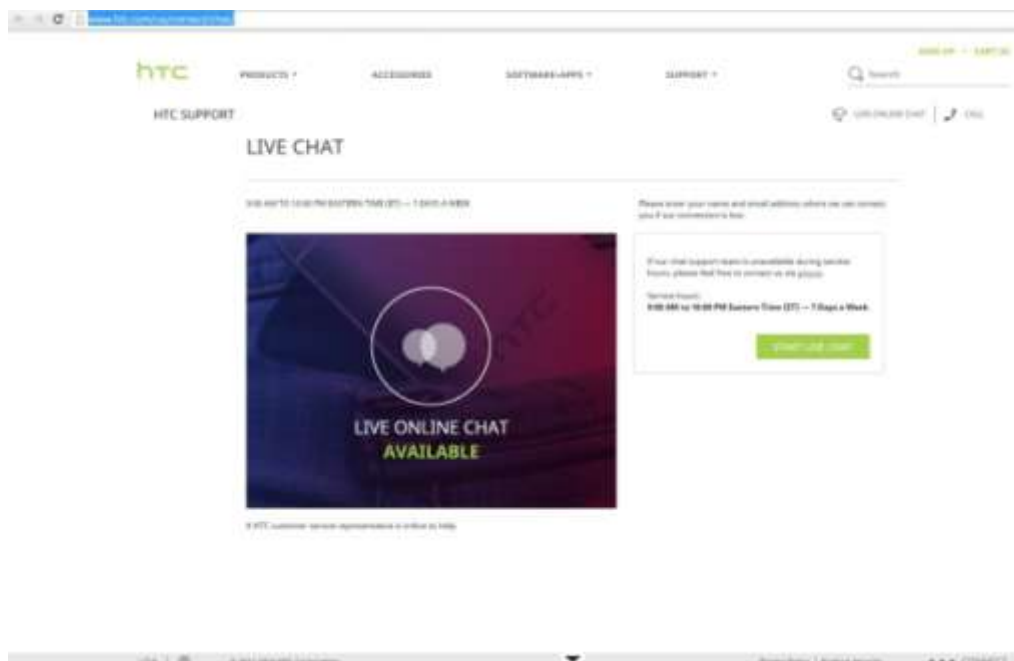
Сваки однос, без обзира у ком домену људских живота, ће у неком тренутку доживети кризу уколико се он перманентно не одржава. На пољу електронског управљања односима са потрошачима постављају се захтеви за сталним ажурирањем веб сајта, који увек мора бити свеж и прилагођен потребама потрошача. Једном речју понуде које нуди компанија морају бити атрактивније и привлачније за потрошаче од оних које нуде њени конкуренти. При свему овоме се поставља једно изузетно значајно питање - како задржати активне и живе односе са потрошачима, а да се притом избегне опасност сувише великих промена које ће довести до тога да компанија постане непрепознатљива за своје потрошаче, односно да она изгуби карактеристике због којих су потрошачи успоставили добар однос са њом. Да би се обезбедила стална актуелност садржаја и дугорочан однос са потрошачима менаџмент компаније би требао да се придржава следећих пет правила.⁶⁵

- Дијалог. Компанија својим потрошачима мора да пружи начине како они могу да комуницирају са њом. На сваку поруку коју потрошачи пошаљу мора се упутити одговор. Свака комуникација коју потрошачи започну мора добити брз и релевантан одговор. Компанија мора показати да она слуша оно што потрошачи желе да јој кажу, али да истовремено и она уме да пружи информације које су им потребне.
- Релевантност. Једна од основних предности електронског управљања односима са потрошачима огледа се у чињеници да се масовна комуникација може учинити личном и релевантном за сваког примаоца појединачно. Управо због ове чињенице очекивања потрошача у вези са релевантношћу комуникације са компанијом могу бити на толико високом нивоу да је опасно по компанију да шаље масовне поруке које нису прилагођене конкретним потребама и жељама сваког појединачног потрошача.
- Тачност. Електронско управљање односима са потрошачима ствара предуслове за лоше управљање информацијама, баш као што је то случај и са било којим другим обликом директне комуникације. У случају електронског управљања односима са

⁶⁵Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier, стр. 369

потрошачима проблем може наступити са стране потрошача као последица лошег спеловања имена поризвода, погрешно унетих цифара и сл. приликом прикупљања података на сајту. Подаци морају бити проверени, морају бити ажурирани и морају бити јасни. Исто тако, и свака информација коју компанија шаље својим потрошачима мора проћи кроз двоструку проверу (баш као што је случај и код било које добре комуникације) како би се обезбедила максимална могућа поузданост.

- Магија. Ово правило је елемент који успешне компаније одваја од оних које то нису. Под магијом се подразумева она додатна димензија која људе просто наводи да постану потрошачи производа или услуга неке компаније. У продаји се велики акценат ставља на задовољство купаца, али многи притом заборављају чињеницу да оне најбоље компаније иду корак даље и труде се да постигну задивљеност купаца. Интернет омогућава реализацију специјалних ефеката, испоруку технички напредних пакета информација које се презентују на веома допадљив начин, уз помоћ звукова, интеракције, анимација, награда, попушта, рекламних акција и сл. Потрошачи све ове активности, у мањој или већој мери, очекују тако да компаније морају пронаћи начин како да се разликују од својих конкурената. Један од начина за диференцијацију је свакако и креативна реализација активности везаних за електронско управљање односима са потрошачима. Често се компаније одлучују и за ангажовање познатих личности. Један од добрих начина за успостављање блиских односа са потрошачима се огледа и у увођењу могућности за четовање са запосленима у служби продаје или техничке подршке. Један од добрих примера оваквог приступа је компанија ХТЦ која на свом сајту намењеном купцима у Сједињеним Америчким Државама има могућност видео чета са представницима техничке подршке (слика 6). Успостављање магије за потрошаче би требало да представља циљ развоја сваког електронског система за управљање односима са потрошачима и управо из тог разлога је неопходно да се спроведе детаљно истраживање којим се долази до информација који су то елементи које потрошачи највише цене.



Слика 6: Пример сајта са могућношћу видео чета⁶⁶

- Приступ. Изузетно је значајно да се спречи ситуација да однос између компаније и потрошача почне да губи на квалитету због чињенице да не постоји довољно комуникације. Понекад се потрошачи губе и због чињенице да је компанија исувише ненаметљива у свом наступу, покушавајући да не преоптерети потрошаче својим понудама и информацијама. Неопходно је да се потрошачи мотивишу да редовно посећују веб сајт компаније (на пример, може се направити корелација између недеља у години и шпила карата, тако да потрошачи морају сваке недеље да посете страницу уколико желе да сакупе све карте и да на крају године конкуришу за аутомобил као главну награду). Приликом спровођења наградних игара и маркетиншких акција које дуго трају треба имати на уму чињеницу да потрошачи нису спремни да предуго чекају неку награду, тако да је увек пожељно увести и неке мање награде које ће се додељивати у краћим временским интервалима. Довођење потрошача на сајт представља само почетак комуникације компаније са њима, њихово информисање, забављање, пружање садржаја које они траже су много значајнији део процеса придобијања лојалног потрошача.

Постоји велики број различитих приступа дефинисању фаза електронског управљања односима са потрошачима и све оне, на неки свој начин, морају да садрже следеће четири

⁶⁶<http://www.htc.com/us/contact/chat/>, посећено 5.12.2015.

активности које су неопходне за успостављање дугорочне успешне сарадње са потрошачима.⁶⁷

1. Селекцију
2. Аквизицију
3. Задржавање
4. Проширење

Смит и Чафи предлажу изузетно занимљив приступ циклусу управљања односима са потрошачима који се састоји из следећих пет фаза.⁶⁸

1. Привлачење. Током ове фазе акценат је на активностима традиционалних офлајн комуникација којима се презентују понуде потрошачима, али и на онајн комуникацији која има за задатак да потрошаче наведе да посете веб сајт компаније. Активности привлачења се могу обављати уз помоћ телевизијских реклама, билборда, новинских огласа, банера на другим сајтовима и сл. Привлачење потрошача на веб сајт је могуће успешно реализовати само уколико потрошачи знају шта је то што им компанија нуди и заинтересовани су за њену понуду и уколико знају где се компанија налази и како могу да дођу до ње.
2. Прикупљање података. Интернет представља изузетно добар медиј за прикупљање података, само је потребно осмислити праве начине за мотивисање постојећих и потенцијалних потрошача да их ставе на располагање компанији.
3. Успостављање блиског односа. Компанија мора боље да упозна своје потрошаче. Оклевање великог броја посетилаца да остави податке о себи на Интернету је и више него логично уколико се узму у обзир бројне преваре и покушаји крађе података са којима се сви корисници глобалне мреже скоро свакодневно сусрећу. Управо због ове чинњенице се, као много ефикаснији начин, наметнуло постепено прикуљање података о потрошачу током дужег временског периода успостављања и изградње поверења између компаније и потрошача.
4. Успостављање присног односа са потрошачима. Компанија у овој фази мора код својих потрошача да створи осећај да су они вољени. Она мора да им приђе са акцијским понудама, наградама, попустима, ваучерима и информацијама и бројним другим активностима како би им ставила до знања да јој је стало до њих.
5. Златни окови. Након што једном наведе потрошаче да јој искажу лојалност компанија мора да изгради систем у ком ће понуде које потрошачи добијају бити исувише добре да би они уопште и размишљали о промени продавца. Информације или услуге које

⁶⁷ Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Burlington, Boston: Elsevier, стр. 171

⁶⁸ Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier, стр. 371

су прилагођене потребама потрошача, услуге које су у складу са понашањем и животним стилovima потрошача само су неки од начина како се они могу мотивисати да буду лојални компанији.

6.2.3 Контролисање активности електронског управљања односима са потрошачима

Приликом коришћења електронског управљања односима са потрошачима потребно је обратити пажњу на неке типичне проблеме који у значјној мери могу отежати његов рад, повећати трошкове и смањити ефекте који се њиме остварују. Најчешћи проблеми који се појављују у електронском управљању односима са потрошачима су:⁶⁹

- неискуство,
- неинтегрисани системи,
- преоптерећеност информацијама,
- висок ниво одустајања,
- раст трошкова чишћења, и
- промена прописа.

Неискуство се огледа у чињеници да се свако добро управљање мора иницирати из оквира компаније, али то у сваком случају не значи и да информације које се могу прикупити из окружења не могу бити од користи. Неке од корисних информација из окружења су бесплатне, док се за друге мора платити. Постоји и велики број компанија које пружају услуге пројектовања и имплементација електронског управљања односима са потрошачима, као и подршке у вођењу база података.

Неинтегрисаност система и подсистема представља велики проблем у електронском управљању односима са потрошачима. Ова неинтегрисаност представља један од највећих изазова, а приликом њеног решавања је од круцијалне важности да се сви подаци, баш као и сви системи интегришу без њиховог поновног креирања. Најскупљи и најмање ефикасан начин решавања овог проблема се огледа у набавци новог хардвера и софтвера и поновном прикупљању или уношењу свих података. Много једноставнији начин за решавање овог проблема је сарадња са компанијом која располаже знањима и референцама у обављању послова интеграције система.

Преоптерећеност информацијама представља ситуацију у којој компанија управља са превише непотребних података. Чак и у ситуацијама када су базе података међусобно интегрисане количина података која се у њима налази може нарасти до граница које

⁶⁹Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier, стр. 384

ономогућавају да се њима управља на ефикасан начин. Најједноставнији начин за решавање овог проблема огледа се у рашчлањавању наизглед великих група података у мање базе података, којима се лакше може управљати. На овај начин се олакшава ток информација у оквиру система и омогућава се лакше планирање. На пример, компанија може својим менаџерима продаје сваког понедељка у 8 часова ујутру послати поруку електронске поште са списком постојећих и потенцијалних клијената са којима су били у контакту током протекле недеље. За сваког од потенцијалних потрошача могу бити наведени основни детаљи, информације о производима или услугама за које је заинтересован, као и подаци о томе које линкове на страници су они посећивали.

Ниво одустајања потрошача може бити висок чак и ситуацијама када се, на први поглед, чини да сви елементи електронског управљања односима са потрошачима функционишу савршено. Висок ниво одустајања потрошача са собом носи и високе трошкове привлачења нових потрошача, високе трошкове прикупљања података и потребу за честим чишћењем базе података. Компанија мора да утврди шта је разлог великом броју одсутајања њених онлајн потрошача и да провери да ли се можда ради о ситуацији да су њене уводне понуде примамљиве потрошачима, док понуде које следе за њима или сам начин комуникације, нису у складу са њиховим очекивањима.

Трошкови чишћења непотребних података могу представљати изузетно велико оптерећење за буџет компаније. База података која је препуна неажурираних или непотребних података је нефункционална и често може доносити више штете него користи и управо из овог разлога је неопходно да се њен интегритет и садржај непрекидно ажурирају. Трошкови ажурирања базе могу се у неким случајевима попети и на доста висок ниво, што за последицу може имати одлуку менаџмента да се они смање тако што ће се база сређивати у ређим временским интервалима или ће се акценат ставити само на неке њене сегменте. Упркос томе што ће овакве одлуке донети позитивне финансијске ефекте у кратком временском периоду, нагомилани, дупли и неажурни подаци могу се показати као много скупљи у будућности.

Прописи и правила на основу којих компаније обављају своје пословање се непрестано мењају и еволуирају, а неки од њих, попут закона о заштити приватности података, спречавају компаније да буду креативне у оној мери у којој би желеле да буду. Неопходно је да компаније своја решења електронског, баш као и класичног, управљања односима са потрошачима стално прилагођавају новим законским решењима и прописима.

6.2.4 Имплементација решења електронског управљања односима са потрошачима

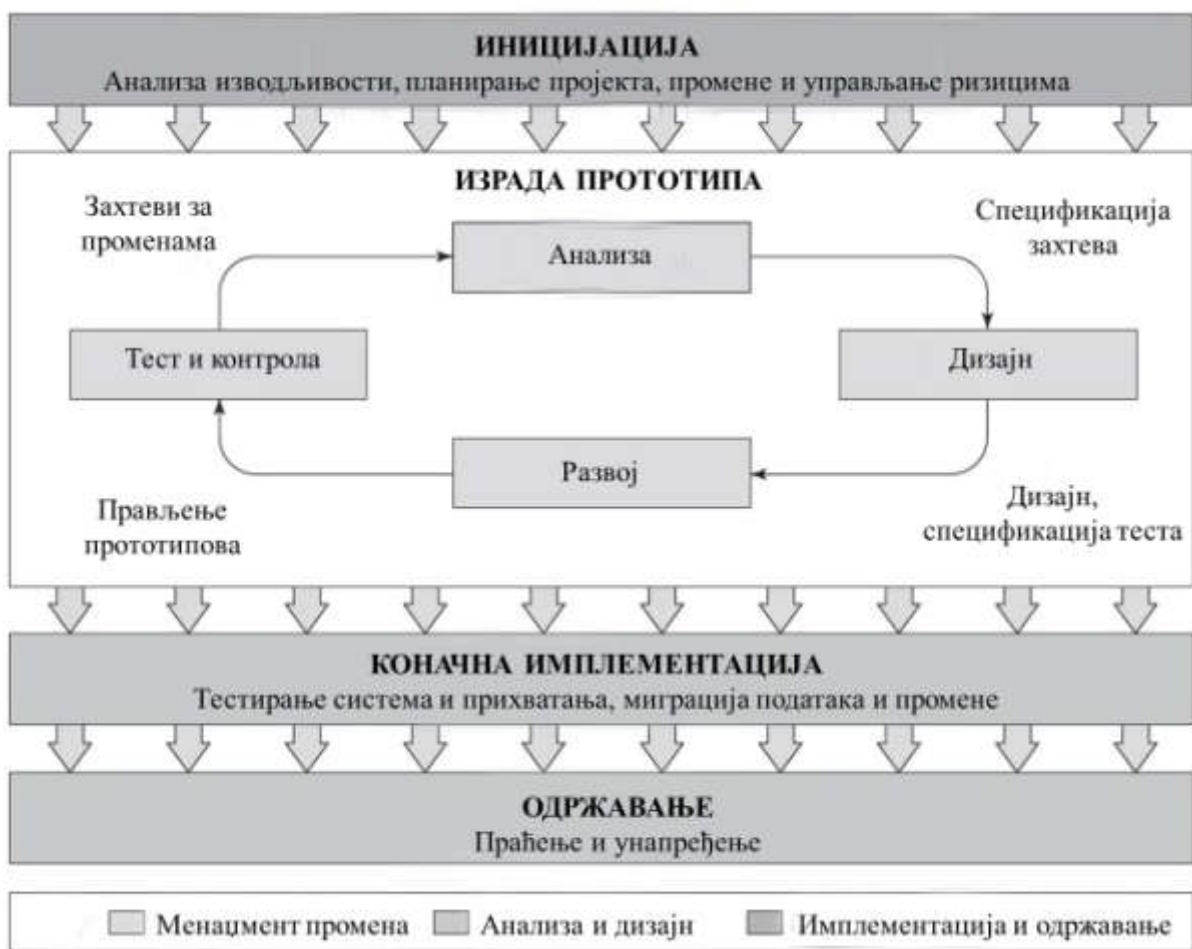
Већина компанија приликом отпочињања имплементације решења за електронско управљање односима са потрошачима полази од нуле. Најчешће се за ове задатке формирају интердисциплинарни тимови чији је задатак да развију систем електронског управљања односима са потрошачима и пратећу базу података. Као најефикаснији начин показао се развој пројектних тимова које сачињавају будући корисници система, аналитичари чији је задатак да открију све захтеве корисника, техничко особље које је укључено у активности саме реализације система и пројектни менаџер који управља свим активностима.

Приликом избора система за управљање односима са потрошачима неопходно је да се у обзир узму постојећи и пројектовани будући обим производње, као и могућност интегрисања овог система са другим система у оквиру организације (попут система за фактурисање, наплату и сл.). Наравно најважнији фактор који се мора узети у разматрање је износ буџета који стоји на располагању. Приликом дефинисања неопходног буџета морају се у обзир узети три његова битна елемента:⁷⁰

- трошкови рада запослених који ће бити укључени у прикупљање података, њихову анализу и коришћење,
- трошкови куповине лиценци за софтвер, обука и мотивације запослених да прихвате нови систем, и
- време које је неопходно за активности на увођењу система, од стварања иницијалних нацрта до његовог уходавања.

развој система за електронско управљање односима са потрошачима би требао да прати структуриран приступ и да прође кроз фазе које су приказане на слици 7.

⁷⁰ Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Burlington, Boston: Elsevier, стр. 176



Слика 7: Животни циклус развоја система укључујући и прављење прототипа⁷¹

Израда прототипа представља најефикаснији приступ изради електронског управљања односима са потрошачима, пре свега због чињенице да она омогућава да се систем прилагођава потребама кроз искуства која су корисници имали са његовим раним верзијама. Управљање односима са потрошачима представља став у истој оној мери у којој представља и систем. Успех система за управљање односима са потрошачима зависи од културе компаније која га развија, а да би он у потпуности био ефикасан сви чланови организације у сваком тренутку морају бити свесни чињенице да је њихов најважнији задатак да помогну потрошачима.

⁷¹Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier, crp. 387

7. СТУДИЈА СЛУЧАЈА КОМПАНИЈЕ "ИДЕА"

7.1 Историјат компаније

Компанија Идеа се на српском тржишту по први пут појавила 1992. године, бавећи се услугама veleпродаје. Концерн Агрокор купује Идеу 2005. и исте године отвара свој први малопродатни објект у Београду. Током следеће године Идеа отвара још три продавнице малог формата у Војводини, а на Новом Београду се отвара први супермаркет под именом Идеа Супер и први хипермаркет под именом Идеа Екстра.

До прве веће експанзије пословања долази током 2007. године када компанија гради нове и преузима постојеће објекте широм Србије. Те године су отворене 32 продавнице, међу којима и три објекта Идеа Супер, на Бежанијској Коси, Лесковцу и Суботици. Велепродатни сектор компаније је преузео два Велпро дистрибутивна центра на Новом Београду и у Новом Саду. Увођењем хорека сегмента, намењеног угоститељима употпуњена је понуда која је покривала све тржишне сегменте.

Током 2008. године Идеа отвара још 55 малопродатних објеката и преузима три veleпродатна центра (у Нишу, Лесковцу и Чачку) захваљујући којима су успостављени и велпродатни и хорека канали на целој територији Србије. Следеће године се наставља са ширењем малопродатне мреже, отварањем 12 нових продавница.

Током 2009. године долази до значајних улагања у унапређење пословних процеса у оквиру компаније и у њихово усклађивање са начинима пословања најбољих светских малопродатних ланаца. Долази и до даљег развоја приватних робних марки К плус и Риал, што доводи до обогаћивања целокупног асортимана. Захваљујући робним маркама компанија остварује и значајну предност у односу на конкуренте, пре свега због чињенице да су потрошачи, због ефеката Светске економске кризе, постајали све више заинтересовани за робне марке. Посебан акценат се ставља и на развој концепта друштвене одговорности компаније, наставивши са континуираном бригом о најмлађима и пружањем помоћи локалним заједницама. 2010. године је отворено још 35 нових малопродатних објеката, тако да је укупан број продавница прешао стотину. Наставља се и са даљим улагањем у квалитативни развој пословања.

Данас малопродатна мрежа компаније Идеа броји скоро 300 објеката (малог, супер и хипер формата) и покрива скоро сва места у Србији. Пажљивим одабиром површине продавница, као и пажљивом селекцијом асортимана који је превасходно намењен потрошачима који обављају свакодневне куповине, уз стављање посебног акцента на понуду

дневно свежих производа попут пецива, воћа и поврћа, компанија покушава да буде испред својих најважнијих конкурената.

Компанија Идеа и даље наставља са инвестирањем у проширење своје малопродајне мреже са циљем да потрошачима у свим деловима Србије на располагању буду њени малопродајни објекти различитог формата. Поред тога, акценат се ставља и на додатну оптимизацију постојећих производних процеса како би се повећао квалитет пружених услуга, задовољство потрошача и ниво продуктивности пословања.

Један од основних циљева коме је идеја током свог пословања тежила је изградња малопродајне мреже мултиформатног типа (мале продавнице, супермаркети и хипермаркети) у свим већим градовима Србије. На овај начин је створена лојалност потрошача кроз широку доступност продајних објеката и избор формата у ком ће потрошач обавити куповину. На овај начин Идеа је успела да својим потрошачима пружи прилику да и оне свакодневне, али и све веће куповине, обављају у њеним објектима. Управо је наведена чињеница један од најважнијих разлога снажне експанзије овог бренда, како на националном тако и на локалним тржиштима.

7.2 Програм лојалности

Управљање односом са потрошачима и анализа продаје као један од својих најзначајнијих циљева имају изградњу лојалности код потрошача. Пословни концепт компаније Идеа заснован је на креирању и испоручивању вредности која је усмерена у правцу постизања задовољства потрошача које би требало, као коначни исход, да има креирање њихове лојалности према компанији. О значају лојалности потрошача најбоље говоре резулати бројних истраживања који су показали да је између 40% и 80% потрошача који су били задовољни понудом трговинског ланца у ком су обавили куповину спремно да следећу куповину обави у неком другом трговинском ланцу. Управо из наведеног разлога компанија Идеа је ставила значајан акценат на активности које би за последицу требале да имају превођење задовољних потрошача у категорију лојалних потрошача.

7.2.1 Изградња програма лојалности потрошача

Компанија Идеа користи велики број различитих маркетиншких средстава у циљу учвршћивања и јачања својих веза са потрошачима и повећања нивоа њиховог задовољства приликом куповине. Користи се велики број маркетиншких активности које имају за задатак

да потрошачима који често обављају куповину у Идеи и/или купују у великим количинама обезбеде наградне бонусе и повољности приликом куповине.

Изградња лојалности код потрошача има за циљ да повећа вредност сваког од њих за компанију Идеа, што за последицу има повећање рентабилности њеног пословања и остварених профита. Сви програми повећања лојалности потрошача које спроводи компанија Идеа су од 2013. године интегрисани у програм под називом Супер Картица који има за циљ повећање лојалности потрошача, ефикасније управљање односом са потрошачима и прикупљање детаљнијих података за потребе анализе њихових куповних навика.

Програм Супер Картица се од класичних облика унапређења продаје разликује по томе што се ради о континуираној активности, која је намењена пре свега сталним потрошачима компаније и изградњи њихове лојалности кроз пружање различитих повољности приликом куповине, као и изградњи личних, вишедимензионалних односа са сваким потрошачем. Приликом анализе потрошача који су укључени у Супер Картица програм лојалности компанија Идеа посебну пажњу обраћа на следеће податке:

- датум обављања последње куповине,
- учесталост куповина, и
- новчана вредност куповине.

Захваљујући овим подацима Идеа је у прилици да на веома једноставан и јефтин начин идентификује своје најбоље потрошаче, на основу чега се затим креирају понуде које ће на најбољи могући начин задовољити управо овај сегмент њених потрошача. Приликом креирања, имплементације и контроле спровођења Супер Картица програма лојалности компанија Идеа је успела да испуни све теоријске предуслове, као и да реализује све кораке који се од једног оваквог програма очекују. Ти кораци су:⁷²

- дефинисање основних циљева који се желе остварити имплементацијом програма лојалности,
- дефинисање вредности буџета за имплементацију програма лојалности,
- утврђивање циљних сегмената потрошача који ће бити обухваћени програмом (дефинисање група потрошача и критеријума на основу којих ће бити извршена њихова селекција),
- дефинисање система награђивања лојалности потрошача и посебних награда за најверније и највеће потрошаче,
- развијање партнерстава са другим компанијама и њихово укључивање у програм лојалности,

⁷² Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, Београд: Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, стр. 181

- пројектовање, израда и унапређење базе података која ће бити коришћена за прикупљање и обраду података из програма лојалности,
- складиштење прикупљених података, управљање базом података и анализа прикупљених података у циљу остваривања активности управљања продајом,
- анализа резултата остварених имплементацијом програма лојалности и њихова валоризација, и
- предузимање корективних акција у циљу побољшања функционисања програма и исправљања евентуалних грешака које су уочене.

7.2.2 Врсте програма лојалности потрошача

Програме лојалности потрошача су првобитно развиле авио компаније које су својим путницима нудиле различите погодности за миље које су прелетели у њиховим авионима. У својим почецима ови програми нису имали задатак да праве разлике међу појединим категоријама путника и нудили су искључиво попусте на основу оствареног броја летова и пређених миља. Током ове фазе свог развоја ови програми и нису били превасходно усмерени у правцу изградње дугорочних односа са потрошачима и њихове лојалности, већ је њихов основни задатак био да помогну у активностима унапређења продаје. Током примене ових програма авио компаније су у све већој мери почеле да схватају да међу њиховим путницима постоје различите категорије потрошача и да различити путници имају различиту вредност за компанију. Први искорак у правцу изградње лојалности путника огледали су се у томе да су авио компаније, поред поуста и бесплатних карата, својим најпрофитабилнијим путницима почеле да нуде и додатне погодности на аеродромима и током летова.⁷³

Убрзо програми лојалности постају популарни и у великом броју других области тако да они доживљавају праву експанзију међу хотелима, трговцима на мало нафтним дериватима, шопинг центрима, ланцима супермаркета и сл. Сви ови програми су имали један заједнички циљ који се огледао у покушајима да се постојећим и потенцијалним потрошачима понуде нове вредности због којих ће они остати верни компанији. Следећа фаза процеса изградње програма лојалности огледала се у чињеници да компаније почињу међусобно да се удружују и да праве заједничке програме лојалности, омогућавајући потрошачима да поене који су прикупљени код једне партнерске компаније могу користити и код других партнера и обратно.

⁷³ Ловрета, С., Берман, Б., Петковић, Г., Вељковић, С., Црнковић, Ј. и Богетић, З. (2010), *Менаџмент односа са купцима*, Београд: Економски Факултет, стр. 232

Тако су, на пример, програмом лојалности Супер Картица који је иницирала компанија Идеа обухваћени следећи партнери:

- малопродаје које се налазе у власништву компаније Идеа (Идеа, Рода, Меркатор прехрана и Меркатор техника),
- НИС петрол бензинске пумпе,
- Сбербанка,
- Газпром бензинске пумпе,
- ДДОР Нови Сад осигурање,
- Интерспорт, Модиа и Авенија моде продавнице обуће, одеће и спортске опреме, и
- Бјутик парфимерије.

Поени сакупљени у оквиру Супер Картица програма лојалности, баш као што је случај и са свим осталим оваквим програмима, се могу користити само за оне награде и бонусе који су дефинисани правилницима.

Програми лојалности су за пословање компанија значајни из следећих разлога:

- они омогућавају диференцирање понуде компаније у односу на понуду њених конкурената,
- обезбеђују веома добру основу за активности управљања односима са потрошачима кроз прикупљање веома квалитетних података о њиховој куповној моћи и потрошачким навикама,
- омогућавају изузетно добру основу за анализу података о продаји и прилагођавање понуде појединих продавница сезонским променама потрошње, и
- пружају основ за обављање квалитетне диференцијације потрошача у односу на учесталост куповина, њихову вредност и врсту производа које купују.

Програм лојалности Супер Картица, баш као и већина других програма ове врсте које реализују малопродаје, је превасходно намењен привлачењу потрошача у малопродајне објекте и њиховом задржавању. Програм Супер Картица се заснива на картици путем које потрошачи сакупљају поене приликом сваке куповине и остварују попусте и на кредитној Супер Картици која омогућава плаћање на рате и додатне попусте. Овај начин реализације програма лојалности представља једини модалитет уз помоћ ког је могуће прецизно утврдити навике појединих потрошача, фреквенцију куповина које обављају, њихову вредност и производе које купују. Све ово је веома лако остварити коришћењем рачунарских мрежа, специјализованог софтвера и скенер касе на наплатним местима које омогућавају брзо прикупљање и анализу података.

О томе колико су програми лојалности популаран начин задржавања потрошача и прикупљања података о њима најбоље говоре подаци о годишњим прометима који се путем њих остварују у свету. У Сједињеним Америчким Државама је током 2008. године кроз ове програме остварен приход од преко шест милијарди долара, а укупно је постојало око 2250 различитих програма лојалности. Посебно је интересантан податак да је скоро 90% Америкаца било укључено у неки од ових програма. У Великој Британији је исте године у програме лојалности било укључено око 92% потрошача, док је у Канади у неком од програма лојалности учествовало чак 95% од укупног броја становника. Канадско тржиште карактерише још једна веома интересантна појава у вези са програмима лојалности. У Канади је у ове програме укључено 52% деце старости између 9 и 13 година, 70% деце из старосне групе од 14 до 18 година, док чак 83% младих у животној доби између 19 и 24 године учествује у барем једном програму лојалности.⁷⁴

Приликом увођења Супер Картице на тржиште Идеа је посебан акценат ставила на реализацију следећих задатака:

- успостављање предуслова за ефикасно праћење стварне лојалности појединих потрошача,
- могућност анализирања доприноса које програми лојалности пружају повећању обима продаје и профитабилности пословања,
- реализација програма на начин који ће обезбедити његове позитивне ефекте током дугог временског периода, и
- стављање акцента на најпрофитабилније потрошаче у циљу концентрисања напора на оне потрошаче који имају највећу вредност за компанију.

Веома чест случај приликом практичне примене програма лојалности је и преплитање различитих облика награда у оквиру истог програма. Такав је случај и са Супер Картицом уз помоћ које потрошачи у малопродајама компаније Идеа могу остварити попусте на одређене производе, могу сакупљати бонус поене који се мењају за вредносне ваучере, а уколико се одлуче и за коришћење платне Супер Картице могу остварити попусте приликом плаћања и могућност бескаматног одложеног плаћања до 12 месеци. Поред наведених облика награда Идеа ставља акценат и на потенцирању жеља потрошача да се идентификују са стилем живота који овај програм пропагира јер је то један од веома ефикасних начина за креирање и одржавање лојалности потрошача.

Значајан акценат је стављен и на методе контроле уз помоћ којих се предупређују или елиминишу грешке које могу наступити у концепцији на основу које је програм замишљен.

⁷⁴ Милисављевић, М., Маричић, Б. и Глигоријевић, М. (2009), *Основи маркетинга*, Београд: Економски факултет, стр. 55

Приликом реализације програма мора бити идентификован веома значајан потенцијални проблем који се огледа у претпоставци да сви потрошачи желе да остваре дугорочне односе и сарадњу са компанијом.⁷⁵ Потрошачи се често одлучују да куповине обаве код других трговинских ланаца. Овакво понашање потрошача може бити последица њихове жеље да, из неког разлога, не желе више да сарађује са компанијом, да не желе исувише да се ослањају на услуге само једног трговинског ланца, да нису спремни да успоставе овакав облик интеракције са малопродајом, да очекују више или не препознају лични интерес у свему, да им се не свиђају награде, да конкуренција има боље програме лојалности и сл.

Приликом реализације програма лојалности потрошача Супер Картица компанија Идеа се придржавала следећих принципа:

- систем награђивања мора заиста бити стимулативан за потрошаче, користи које им се нуде морају довести до повећања њихове лојалности, привлачења нових потрошача и повећања профита који компанија остварује,
- мора постојати јасна диференцијација потрошача у односу на последњу обављену куповину, учесталост куповина и њихову вредност,
- додатна вредност која се пружа потрошачима мора бити већа од трошкова који су неопходни за њено стварање, и
- успостављање везе са потрошачима мора бити двојако, кроз једнократне помотивне активности које се мењају и које представљају начин мотивисања потрошача да редовно посећују малопродајне објекте (месечне, недељне и викенд акције), док се дугорочно задржавање потрошача реализује кроз програме њиховог награђивања.

Приликом реализације програма лојалности потрошача компанија Идеа има за циљ да на најбољи могући начин открије потребе и жеље својих највреднијих потрошача, а од успеха у достизању ових циљева директно зависи њихова сатисфакција и лојалност.

7.2.3 Класификација програма лојалности потрошача у односу на њихов тип

Постоје четири различита типа програма лојалности, а основна разлика између њих се огледа у начину како потрошачи остварују погодности. Програм лојалности типа 1 представља најосновнији облик и код њега сви потрошачи добијају попуст на одређене производе тако што радник на каси провлачећи њихову картицу активира апликацију за обрачун попушта. Упркос томе што се овакви програми називају програми лојалности они то нису у потпуности, пре свега због чињенице да попусте добија сваки потрошач који покаже

⁷⁵ Ловрета, С., Берман, Б., Петковић, Г., Вељковић, С., Црнковић, Ј. и Богетић, З. (2010), *Менаџмент односаса купцима*, Београд: Економски Факултет, стр. 240

чланску картицу, без обзира на његову историју куповина, односно на број куповина у малопродајном ланцу. Управо због наведене чињенице ови програми више подсећају на електронске купоне за попуст него на праве програме лојалности.⁷⁶

Програми лојалности типа два имају за циљ да повећају обим куповине постојећих потрошача путем додатних попушта или бесплатних производа у ситуацијама када се купује већа количина једног истог производа (бесплатна шеста флаша воде уколико се купи пет комада, куповином три иста производа четврти се добија по цени од једног динара и сл.). Програми лојалности типа два су самоуправљајући програми код којих потрошачи воде детаљне евиденције куповина које су обавили. Друга верзија програма типа два подразумева ситуације у којима се потрошачима, за сваку од куповина коју обаве, додељује одређени број поена. Програми типа два, без обзира о којој подврсти се ради имају за циљ изазивање одређених врста понашања потрошача у правцу потрошње оних новчаних износа који су им неопходни за остваривање права на попуст или на специјалне понуде.

У програмима лојалности типа три потрошачима се поени додељују на основу куповина које су обавили у претходном периоду. За разлику од прва два типа програма малопродаје које користе трећи програм морају располагати детаљним базама података путем којих могу да прате све куповине које су потрошачи обавили и да им додељују поене на основу обављених куповина. Неки програми лојалности типа три су креирани и у циљу мотивисања потрошача да повећају обим куповина у оквиру програма. Тако, на пример, компанија Метро кеш енд кери власницима својих златних картица обезбеђује могућност добијања попушта у зависности од укупне вредности куповина које су обављене током обрачунског периода.

Програми лојалности типа четири захтевају постојање изузетно комплексних база података, на основу којих се различитим потрошачима нуде различите награде, на основу њихових навика у куповини и преференци. Овај тип програма у својој основи изузетно подсећа на масовну кастомизацију, пошто се и код њега разликује понуда за сваког појединачног потрошача. За разлику од концепта масовне кастомизације који се примењује у производњи, овај приступ управљању лојалношћу потрошача не захтева понуду посебних производа за сваког потрошача, већ је он заснован на дефинисању посебних попушта за сваког потрошача, на основу ранијих куповина које је обављао.

⁷⁶Berman, B. (2006), Developing an Effective Customer Loyalty Program, *California Management Review*, Fall, pp. 123-148

Врста програма	Карактеристике	Пример
Тип 1: Потрошачи остварују додатне попусте на каси	Сваки потрошач може постати члан програма. Сваки потрошач остварује исти износ попушта, без обзира не претходне куповине. Компанија не води базу података о именима потрошача, њиховим демографским карактеристикама и претходним куповинама. Не постоји било какав облик циљане комуникације који је усмерен ка члановима програма.	Ови програми лојалности се најчешће користе у супермаркетима, књижарама, бутицима и сл.
Тип 2: Добијање бесплатног производа или услуге уколико се купи одређена количина	Чланство у овом програму је отворено за све потрошаче. Не постоји база података у којој се чувају подаци о обављеним куповинама, тако да не постоји могућност повезивања неког потрошача са куповинама које је обавио у претходном периоду.	Локални услужни бизниси (фризери, козметичари), ресторани брзе хране, доставе хране и сл.
Тип 3: Потрошачи добијају поене на основу кумулативних куповина које су обавили у претходном периоду	Мотивисање потрошача да у малопродајном ланцу потроше довољан износ новца како би сакупили одговарајући број поена и остварили право за остваривање неке бенефиције или користи	Трговински ланци, авиокомпаније, књижаре, ресторани и сл.
Тип 4: Потрошачима се шаљу циљане понуде и информације	Потрошачи се сегментирају на основу информација о куповинама које су обављали у прошлости. Овај тип програма лојалности захтева постојање изузетно детаљне базе података о потрошачима, њиховим куповним навикама, историји обављених куповина и демографским карактеристикама	Супермаркети, хипермаркети, трговински ланци и сл.

Табела 4: Врсте програма лојалности⁷⁷

7.3 Карактеристике програма Супер Картица

Компанија Идеа је 2013. године представила интегрисани програм под називом Супер Картица који има за циљ повећање лојалности потрошача, ефикасније управљање односом са потрошачима и прикупљање детаљнијих података за потребе анализе њихових куповних навика.

⁷⁷Berman, B. (2006), Developing an Effective Customer Loyalty Program, *California Management Review*, Fall, pp. 125



Слика 8: Изглед Супер Картице⁷⁸

Право на добијање Супер Картице има свако пунолетно лице које поднесе захтев за њено издавање на сајту Супер Картице, путем апликације за мобилне телефоне или на неком од продајних места партнера који су укључени у овај програм.⁷⁹ Обрачунски периоди за сакупљање бодова на картици трају три месеца и они почињу 1. фебруара, 1. маја, 1. августа и 1. новембра.

У програм лојалности Супер Картица су укључени следећи партнери:⁸⁰

- Идеа,
- Рода,
- Меркатор прехрана,
- Меркатор техника,
- НИС Петрол,
- Сбер банка,
- Газпром,
- ДДОР Нови Сад,
- Интерспорт,
- Авенија моде, и
- Бјутик.

У трговинским ланцима који су у власништву компаније Идеа (Идеа, Рода, Меркатор прехрана и Меркатор техника) сви подаци о обављеним трансакцијама се чувају у јединственој бази која обезбеђује ефикасно обављање анализе продаје на нивоу целокупне групе. Корисници картице имају могућност да се улогују на интернет страницу програма

⁷⁸<https://www.superkartica.rs>, посећено 26.1.2016.

⁷⁹<https://www.superkartica.rs/o-nama/faq>, посећено 26.1.2016.

⁸⁰<https://www.superkartica.rs/sakupljanje-bodova>, посећено 26.1.2016.

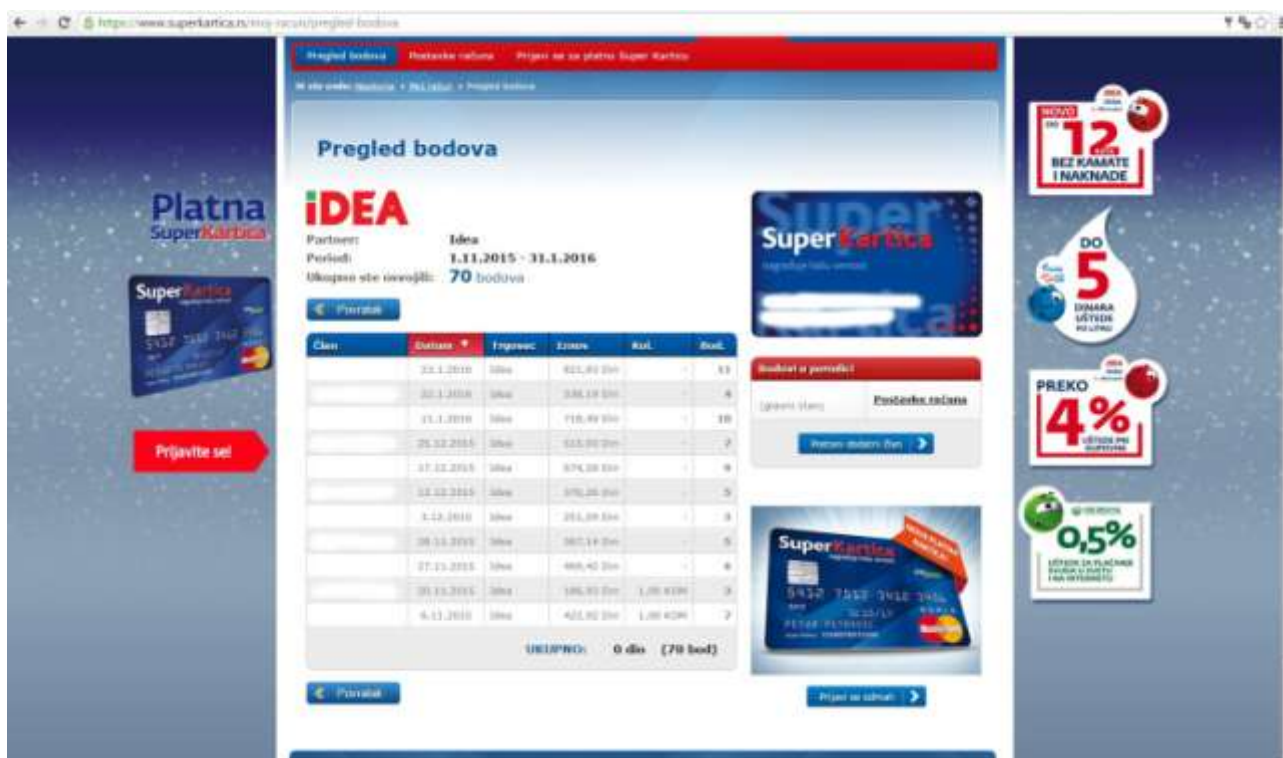
путем које у сваком тренутку могу добити информације о куповинама које су обавили код сваког од партнера укључених у програм.



Слика 9: Преглед бодова остварених Супер Картицом⁸¹

Поред тога они могу видети детаље о броју бонус бодова које су остварили током обрачунског периода, информације о броју бодова који им је неопходан за достизање прага потребног за остваривање бонуса код сваког од партнера и информације о свакој појединачној трансакцији који су обавили картицом. Поред података о вредности куповине, потрошач може видети и колико је артикала који су обухваћени специјалним попустом који он има као корисник Супер Картице купио.

⁸¹<https://www.superkartica.rs/moj-racun/pregled-bodova>, посећено 26.1.2016.



Слика 10: Преглед куповина остварених Супер Картицом⁸²

7.4 Сегменти потрошача обухваћени програмом Супер Картице

Идеа своје потрошаче сегментира у шест основних категорија:

- Потрошачи који пре свега инсистирају на удобности и лакоћи обављања куповине. У ову категорију спадају сви потрошачи који немају пуно слободног времена и управо из тог разлога не желе да проводе пуно времена у куповини. Поред тога у категорију ових потрошача спадају и оне особе које не знају или не желе да сами себи спремају оброке већ се одлучују на куповину готове хране и полуготових производа. Овим потрошачима је намењена и могућност куповине преко интернета и кућне доставе.
- У категорију потрошачи који су заинтересовани за квалитетне производе се сврставају богати потрошачи који немају пуно слободног времена и купују скупе производе, како због престижа у друштву тако и због чињенице да очекују да висока цена са собом носи и висок квалитет. У ову категорију спадају и потрошачи који имају склоности ка кувању, као и они који желе да овладају овом вештином. Потрошачи из ове категорије су веома склони куповини органских производа, као и производа који нису штетни по окружење.

⁸²<https://www.superkartica.rs/moj-racun/pregled-bodova>, посећено 26.1.2016.

- Потрошачи који су ценовно осетљиви покушавају да нађу начине да добију максималну могућу количину производа за износ новца којим располажу. Ови потрошачи често приликом куповине као једини аргумент имају ниску цену производа, без обзира на његов квалитет и карактеристике. Потрошачи који се налазе у овој категорији су спремни да купе и производ који је пред истеком рока трајања, како би га добили по нижој цени. Ову категорију у највећој мери сачињавају особе са ниском куповном моћи које прате акције и попусте, у потрази за најјефтинијим могућим понудама. Ценовно осетљиви потрошачи не представљају категорију која је лојална трговинском ланцу или производу зато што је њихов основни аргумент приликом доношења одлука о куповини ниска цена. Потрошачи из ове категорије су склони куповини производа трговинских марки зато што их перципирају као јефтиније, односно зато што им оне пружају већу вредност за уложени новац.
- Особе које припадају категорији љубитеља здравог живота су заинтересоване за органску храну, али је притом купују у знатно мањем обим него што је то случај са припадницима категорије потрошача који су заинтересовани за квалитетне производе. Категорија потрошача који су љубитељи здравог живота води рачуна о својим животним навикама и одлучује се за куповину оних производа који немају пуно емулгатора, не гоје, немају много масти и сл.
- У категорију традиционалних потрошача спадају већином старије особе (у највећем броју случајева се ради о женама) које се одлучују на куповину традиционалних састојака и нису спремне превише да експериментишу или да купују савремене производе. На пример, потрошачи из ове категорије ће се увек одлучити на куповину неке "традиционалне" кафе и неће бити спремни да пређу на потрошњу неке од инстант кафе. Потрошачи који спадају у ову категорију кувају код својих кућа и имају довољно времена и знања да сами сами спремају све оброке.
- Потрошачи који увек желе да су у тренду и да буду запажени. Ове особе се најчешће одлучују на куповину актуелних производа, подложне су утицају реклама и спремне да пробају нове производе. Потрошачи који су у тренду пате и од тога да имају одређени статус у свом окружењу и управо из тог разлога се скоро увек одлучују на куповину познатих брендова, чак и уколико се виша цена не може оправдати бољим квалитетом производа.

7.5 Техничка реализација програма Супер Картица

Сваки пут када неко од корисника Супер Картице обави куповину у било ком Идеином малопродајном објекту подаци о обављеној куповини се прослеђују у централну базу података. Сваки купљени производ има одређени скуп међусобно независних карактеристика на основу којих се води у бази података. На пример, кекс може имати вредности карактеристика попут велико или мало паковање, робна или трговинска марка, скуп или јефтин и сл.

У зависности од производа, подаци који се прикупљају у бази података корисника Супер Картице имају од 25 до 45 карактеристика. Приликом сваког провлачења артикла кроз скенер на каси потрошач који је власник картице се везује за одређени скуп атрибута производа који је купио. Потрошачи који купују веће количине скупљих производа се у систему класификују као високоплатежни потрошачи, док се особе које купују углавном јефтине робне марке и производе на акцијама сврставају у категорију потрошача који су осетљиви на цене производа.

Поред података добијених продајом постоји и могућност прикупљања додатних података о потрошачу на основу трансакција које обавља код других партнера који су укључени у програм Супер Картица. У циљу повећања броја потрошача који су укључени у програм Идеа корисницима Супер Картице нуди бројне погодности попут бонус поена у вредности од једног динара на сваких 70 динара обављене куповине. На крају сваког обрачунског периода од три месеца сви потрошачи који су сакупили најмање 250 поена добијају књижицу са различитим купонима за попусте и вредносне ваучере за куповину у односу један поен један динар. О томе колико је овај облик награђивања примамљив потрошачима најбоље говори чињеница да се преко 98% ових вредносних ваучера искористи. Поред тога, власницима Супер Картице је увек на располагању и преко 1000 артикала које могу купити са попустом, у продавницама Идее и осталих партнера који су укључени у програм.

7.6 Користи од програма Супер Картица

Иако не постоје конкретни подаци о томе у ком проценту овај програм лојалности доприноси укупном повећању продаје (компанија Идеа овај податак третира као пословну тајну) чињеница је да се њиме остварују значајни проценти повећања продаје. Поред повећања обима продаје програм Супер Картица доноси још неке веома значајне користи као што су:

- Прикупљање детаљних података о трендовима потрошње и навикама потрошача. Програм Супер Картица пружа детаљне информације о свакој куповини коју је потрошач обавио, његовој лојалности према компанији, утицају продајних акција и попушта на продају одређених производа и понашање потрошача и сл. О значају програма Супер Картица можда најбоље говори податак да скоро две трећине укупног промета у Идеи обављају власници картица, чиме се омогућава детаљно праћење изузетно великог дела продаје. Захваљујући овако значајном проценту потрошача који користе Супер Картицу компанији се пружа могућност да на ефикаснији начин контролише грешке које се могу појавити у ситуацијама када не постоји одговор, а које се често јављају приликом употребе класичних техника истраживања тржишта. Прикупљени подаци о трендовима потрошње заснивају се на информацијама о куповинама и поновљеним куповинама које је потрошач обавио. За разлику од техника истраживања тржишта код којих се ови подаци заснивају на ставовима потрошача, програм Супер Картица обезбеђује податке о реалним куповинама које је неки потрошач обавио током одређеног временског периода.
- Брже и ефикасније реакције на активности конкуренције. База података и информациони систем који су засновани на реалним подацима који су прикупљени приликом куповина потрошача омогућиле су компанији Идеа да на много бржи и ефикаснији начин одговори на акције које предузимају њени конкуренти. Подаци прикупљени програмом Супер Картица обезбеђују следеће предности:
 - Утицај активности конкуренције на поједине сегменте потрошача. Захваљујући начину прикупљања података програмом Супер картица компанија Идеа може тачно да процени ниво смањења продаје одређеног производа због промотивних акција конкуренције или појаве нових конкурената. Поред тога, подаци прикупљени Супер Картицом омогућавају и анализу смањења продаје у оквиру одређеног сегмента или одређене групе потрошача, као и у сваком појединачном малопродајном објекту.
 - Боље реаговање на појаву нових конкурената на тржишту. Велика експанзија трговинског ланца Аман довела је до појаве великог броја продавница које привлаче потрошаче који су ценовно осетљиви, односно који купују најјефтиније артикле. Идеа је, захваљујући подацима из базе програма Супер Картица успела да идентификује производе које ценовно осетљиви потрошачи најчешће купују (најјефтинији расположиви производи у оквиру одређене категорије). Овим производима су додатно снижене цене, како би се на тај начин умањили ефекти продора новог конкурента на тржиште.

- Праћење потребе за отварањем нових малопродајних објеката. На основу података о адресама потрошача могу се лоцирати насеља или места у оквиру градова у којима постоји већи број потрошача, па самим тим и потреба за новим малопродајама.
- Идентификовање потрошача који компанији доносе највећи профит. Поред ових података могу се идентификовати и потрошачи који остварују највећи број куповина, као и врсте куповина које поједини потрошачи обављају. На основу ових података могу се креирати акције и специјалне понуде које имају за циљ да одрже лојалност најпрофитабилнијих потрошача, да се повећа њихов обим куповине или да се поврати њихова наклоност уколико су прешли да купују код неког од конкурентских трговаца.
- Повећање обима промотивних активности и смањење трошкова. Програм Супер Картице је довео до значајних уштеда које је компанија Идеа остварила у буџетима за конвенционалне маркетиншке програме. Програм лојалности Супер Картица компаније Идеа има вишеструке позитивне ефекте на њено пословање:
 - Захваљујући промотивним активностима које су усмерене ка конкретним потрошачима или групама потрошача купони који се шаљу члановима на свака три месеца имају изузетно висок ниво искоришћености (преко 30%). Подаци о структури претходних куповина омогућавају прецизно прилагођавање понуда жељама појединих потрошача.
 - Обезбеђивање попушта и бенефиција у складу са профитабилношћу потрошача и њиховом вредношћу. Програм Супер Картица пружа могућност додатних уштеда и бенефиција потрошачима који више троше, чиме се они на много бољи начин мотивишу да буду лојални компанији у односу на класичне промоције у малопродајним објектима.
 - Чињеница да се књижице са попустима и вредносним ваучерима добијају на свака три месеца и да се они могу реализовати у следећа три месеца у значајној мери доприноси смањењу гужви које настају као последица акција и попушта.
 - Давањем различитих врста награда појединим категоријама потрошача могу се мотивисати различите врсте куповина.
 - Подаци прикупљени програмом лојалности омогућавају анализу током дугог временског периода, што пружа могућност мерења успеха акција и на основу показатеља дугорочне лојалности потрошача, а не само на основу краткорочних ефеката појединих активности. На овај начин се могу раздвојити ефекти повећања продаје која је настала као последица повећане куповине због

изузетно ниске цене производа (велики акцијски попуст и сл.) и оног повећања које је настало као последица промене понашања потрошача.

- Пружање прилика за унакрсну продају. Захваљујући сарадњи са другим партнерима који су укључени у програм Супер Картица компанија Идеа има и много веће могућности за унакрсну продају јер може доћи до података о навикама својих потрошача и приликом обављања трансакција код осталух партнера. Поред тога, профили о навикама потрошача у оквиру њених продавница такође могу бити искоришћени за унакрсну продају. Унакрсним продајама се у значајном мери повећавају продајни ефекти и лојалност потрошача којима се пружа прилика да све своје потребе задовоље на једном месту. По правилу се унакрсном продајом продају производи који имају и веће марже, попут батерија за електричне уређаје, ситне електронске опреме и сл.
- Успостављање сталне и отворене двосмерне комуникације са потрошачима. Програм Супер Картица пружа компанији Идеа могућности да успостави двосмерну комуникацију са својим потрошачима. За разлику од масовних медија путем којих се могу пласирати поруке које су намењене широком кругу прималаца, информације прикупљене програмом лојалности омогућавају слање порука намењених сваком појединачном потрошачу. Подаци који се прикупљају на овај начин пружају потенцијал да се са сваким од потрошача направи комуникација која је заснована на њиховим конкретним интересима. Ова комуникација се обавља слањем циљаних понуда које су прилагођене жељама и преференцијама сваког појединачног потрошача.

7.7 Проблеми идентификовани приликом имплементације програма Супер Картица

Приликом имплементације програма Супер Картица уочени су и одређени проблеми који могу значајно утицати на његове ефекте. Два најзначајнија проблема су:

- обезбеђивање безбедности прикупљених података, и
- утицај који добављачи могу имати на понуду производа који ће се члановима нудити путем специјалних акција и купона.

Приликом прикупљања овако великих количина података појављује се значајан број потенцијалних проблема који су повезани са њиховом безбедношћу. Неовлашћен приступ подацима и њихово прослеђивање конкуретнима би могли да имају изузетно велике негативне финансијске последице, док би њихово јавно објављивање могло у значајној мери да компромитује цео овај програм и да нанесе несагледиве последице по имиџ компаније.

Управо из наведених разлога приликом рада са подацима који се налазе у бази се мора поступати веома пажљиво. Ови подаци се не смеју, у било ком облику, уступати или продавати трећим лицима, док се добављачима смеју пружати само подаци о тражњама на агрегатном нивоу, а никако им се не смеју уступати и подаци о трансакцијама појединчаних потрошача.

Један од значајних проблема са којима се компанија Идеа сусреће приликом реализације програма Супер Картица огледа се у чињеници да добављачи у неким случајевима нису спремни да у потпуности испрате овај програм, нити су свесни чињенице какве им све предности он може донети. Да би програм у потпуности успео неопходно је да се поред Идее која се одриче дела маржи и добављачи одрекну дела цене својих производа који се потрошачима нуде путем купона у књижици. Прави ефекти оваквог вида управљања продајом когу се остварити искључиво у ситуацијама када су попусти који се потрошачима на основу купона нуде значајни, односно када су они већи од износа малопродајних маржи. Произвођачи често нису свесни чињенице да на овај начин пружају прилику великом броју потенцијалних потрошача да пробају њихов производ и да на тај начин добијају нове потрошаче. Основни принцип на ком се заснива слање промотивних купона и избор производа који ће бити на специјалним попустима само за кориснике Супер Картице је да се бирају оне понуде које ће имати највећу корисност за потрошача, уместо избора производа који се стављају на класичне акције и који имају корист за добављача (продаја залиха сезонске робе, производи на истеку року трајања, стари модели и сл.).

Приликом прављења акцијских понуда за кориснике Супер Картице постоји и опасност од ситуација да се потрошачу који је одан једном бренду понуде попусти за куповину другог бренда истог производа на ком Идеа може имати мању зараду. Ово је један од основних проблема на чијем решавању се ради, а који може бити избегнут слањем потпуно прилагођених понуда сваком појединачном потрошачу које је још увек скупо и економски неоправдано за реализацију у овом тренутку.

8. ЗАКЉУЧАК

Приликом реализације активности у области електронског пословања акценат се ставља на новим пословним могућностима које пред компаније постављају савремене информационе и комуникационе технологије. Ове технологије пружају могућност за размену изузетно великих количина информација, на великим растојањима и у изузетно кратким временским интервалима, пружајући притом компанијама могућности да лакше обављају своје пословање и да остваре притом конкурентске предности на основу њих.

Под електронском трговином се подразумевају сви они делови стратегије електронског пословања компаније путем којих она покушава да пласира своје производе или услуге путем Интернета, у циљу повећања својих прихода, успостављања бољих односа са својим потрошачима и пословним партнерима, као и зарад повећања ефикасности сопственог пословања.

Упркос чињеници да је степен развоја електронске трговине у Србији још увек изузетно низак, у последњих неколико година темпо развоја ове области у Србији постаје све бржи. Као добар пример може послужити и чињеница да скоро и да не постоји неки већи ланац продавница прехранбене робе који нема развијен свој портал за електронску трговину. Електронска трговина у све већој мери постаје свакодневница, све више производа и услуга се купује преко Интернета, а уместо уз помоћ папира и печата, све већи број пословних трансакција се обавља путем Интернета и коришћењем савремених информатичких и телекомуникационих технологија.

Електронска трговина пружа и велики број нових могућности за потрошаче који могу много лакше упоредити понуде свих продаваца, могу на много бржи и једноставнији начин пронаћи најповољнију понуду производа или услуге коју желе да купе. Нови канали комуникације и продаје потрошачима пружају и нове могућности за интерактивну комуникацију, како са трговцима, тако и са другим потрошачима са којима могу да размењују информације и искуства везана за одређене производе или компаније.

Са пуним правом можемо рећи да се Република Србија још увек налази у почетној фази успостављања предуслова за ефикасан развој концепта електронске трговине. Република Србија није на прави начин прилагодила своје законодавство и пословну праксу појави и наглом развоју електронског пословања. На основу свега презентираног у раду, као и на основу анализе доступних информација са пуним правом се може изнети закључак да ће електронско пословање у Републици Србији бележити све израженији тренд раста.

Електронско управљање односима са потрошачима се заснива на истим принципима на којима се заснива и "класично" управљање односима са потрошачима. Успешна примена

овог концепта може донети велики број користи за компанију, од којих су свакако најзначајније смањење трошкова, успостављање дугорочне сарадње и блиског односа са купцима, повећање тржишног учешћа и профита компаније, једноставнији приступ свим информацијама које су значајне за продају, лакши и ефикаснији рад продајног особља и сл.

Ефикасан програм управљања односима са потрошачима захтева постојање јаког пројектног менаџера који је способан да уједини напоре чланова техничког и пословног тима. Поред тога, неопходно је и стално ажурирање базе података како би се обезбедило да се у њој у сваком тренутку налазе ажурни подаци, одговарајућег квалитета чија сигурност није угрожена на било који начин. Изузетно је значајно имати на уму чињеницу да се програми развоја система за управљање односима са потрошачима никада не заустављају, они се стално морају еволуирати и прилагођавати променама на тржишту.

Електронско управљање односима са потрошачима функционише у окружењу у ком потрошачи захтевају услуге високог квалитета. Упркос томе што се ова решења заснивају на савременим технологијама које имају за задатак да повећају брзину, учесталост и релевантност интеракција са потрошачима, увек треба имати на уму чињеницу да све ово мора да прати и добар међуљудски однос између запослених и потрошача који још увек у великом броју случајева представља најзначајнији фактор везивања потрошача за компанију. Програм лојалности Супер Картица, као што смо могли видети, припада типу четири путем ког се потрошачима шаљу циљане понуде и информације. Овај тип програма има бројне предности у односу на остале типове, а компанија Идеа је његовом успешном имплементацијом успела да значајно побољша квалитет свог управљања односима са потрошачима. Овај програм лојалности обезбеђује и изузетно квалитетне податке који се могу користити за послове анализе продаје. Најзначајније предности које компанија Идеа остварује коришћењем програма Супер Картица су:

- повећање обима продаје,
- повећање стопе профита,
- смањење трошкова промоције и маркетинга,
- прикупљање квалитетних података о продаји,
- анализа трендова,
- прилагођавање промоција потребама и жељама потрошача,
- повећање лојалности потрошача,
- унапређење комуникације са потрошачима, и
- повећање унакрсне продаје.

Користи које је компанија Идеа остварила на пољу управљања односима са потрошачима и анализе продаје огледају се у:

- Прикупљању детаљних информација о преференцијама и жељама потрошача на основу којих се могу припремити посебне понуде појединим потрошачима, које су засноване на њиховим потрошачким навикама (ранијим куповинама) и преференцијама које исказују.
- Пружању релевантних информација потрошачима. Поред тога што су заинтересовани за најповољније цене производа потрошачи, желе и детаљне и релевантне информације о производима који их занимају. Потрошачи су заинтересовани за релевантне информације о најбољим начинима коришћења производа, о томе како се он одржава, о саветима које се вино може комбиновати са којом врстом меса и сл. Релевантне информације се потрошачима презентују на различите начине, преко сајта компаније, кроз каталоге који им се шаљу, током промоција у малопродајним објектима, електронском поштом и сл.
- За разлику од класичних техника оглашавања по медијима и инсертовања каталога у новине које имају слабе финансијске ефекте по пословање трговинског ланца (пре свега због чињенице да су усмерене ка потрошачима који јуре попусте), програм лојалности Супер Картица у потпуности оправдава напоре који су уложени у његов развој. Супер Картица има развијене изузетно ефикасне механизме за награђивање управо оних потрошача који су највреднији за компанију Идеа (потрошачи који најчешће купују, као и они који троше велике износе).
- Програм лојалности Супер Картица је омогућио компанији Идеа да микс својих потрошача прекомпонује, узимајући притом у обзир и потребе појединих тржишних сегмената. Анализом података о продаји могу се тачно и прецизно утврдити сегменти потрошача који су од највећег значаја за компанију, односно они сегменти који су најпрофитабилнији за њу. Управо на основу ових података компанија Идеа прецизно може да дефинише, за сваки од својих продајних објеката, који су то сегменти потрошача који доносе профит, а који не, и да на основу профила ових сегмената прилагоди своју понуду у свакој продавници. Због чињенице да се малопродајне марже значајно разликују за различите групе производа, веома корисним се показала могућност дефинисања оних сегмената тржишта на којима компанија остварује мале количине продаје, али и високе профите због великих маржи.

Увођење програма лојалности Супер Картица је компанији Идеа донело значајне позитивне ефекте, како из угла повољнијег финансијског резултата, тако и по питању

повећања тржишног учешћа, ефикаснијег управљања свим елементима пословања и повећаног нивоа задовољства потрошача.

Полазна хипотеза истраживања спроведеног у раду гласи: Сазнавање и задовољавање потреба потрошача представља један од најважнијих предуслова изградње и задржавања конкурентске позиције малопродајног ланца на тржишту Србије.Прегледом теоријских поставки презентованих у раду, као и анализом података добијених на практичном примеру примене програма "Супер картица" у оквиру компаније "Идеа" јасно је потврђана полазна хипотеза рада.

Примена савремених технологија је у значајној мери олакшала процесе утврђивања и задовољавања потреба потрошача, а компаније које су на време откриле и имплементирале савремена технолошка решења у овој области су у прилици да дођу до квалитетних података о потребама својих потрошача, уз неупоредиво мање трошкове. Улагање у односе са потрошачима, утврђивање њихових потреба и креирање понуда у складу са њима представља један од најважнијих предуслова изградње и задржавања конкурентске позиције сваког малопродајног ланца.

9. ЛИТЕРАТУРА

1. Гашовић, М. (2001), *Менаџмент продаје*, Београд: Институт економских наука
2. Heller, R. (1999), *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully*, London: DK Publishing
3. Keillor, B., Parker, S. i Pettijohn, C. (2000), *Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance*, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, MCB University Press
4. Kotabe, M. (2007), *Marketing in the 21st Century: New World Marketing*, Westport: Praeger
5. Вељковић, С. (2010), *Бренд менаџмент у савременим тржишним условима*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд
6. Vaan Raaij, E. (2010), *The Strategic Value of Customer Profitability Analysis*, Marketing Intelligence & Planning, no. 4/5, Philadelphia: Wharton School Publishing
7. Swift R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River: Prentice Hall
8. Gulati, R. (2005), *The Quest for Customer Focus*, Harvard Business Review 83, no. 4 (April), Boston: Harvard University Press
9. Kaplan, R. i Norton D. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, (January-February), str. 71-79
10. Smith, G. (2007), *The Sales Quality Audit*, Wiesousin: ASQC Press Milwaukee
11. Stafford, G. (1993), *Effective sales Management, second edition*, New York: Wiltshire Redwood Prees
12. Darlymple, C. (1995) *Sales management concepts an cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley
13. Wortruba, T. i Simpson E. (1989), *Sales management, text and cases*, Boston: PWS-Kent Publishing Company
14. Петровић, З. (2011), *Финансијско извештавање*, Универзитет Сингидунум, Београд
15. Dalrymple, D. i Parsons, L. (1990) *Marketing management: strategy and cases, fifth edition*, Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
16. Kotler, P. (2013), *Управљање маркетингом, 14. издање*, Zagreb: Mate
17. Милисављевић, М., Маричић, Б. и Глигоријевић, М. (2012), *Основи маркетинга*, Београд: Економски факултет Универзитета у Београду
18. Живковић, Р. (2011), *Понашање потрошача*, Београд: Универзитет Сингидунум
19. Goldenberg, J. (2008), *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, Medford: Information Today

20. Милосављевић, М. и Мишковић, В. (2011), *Електронска трговина*, Београд: Универзитет Сингидунум
21. Урош, Т. (2006), *Електронско пословање*, Београд: Београдска пословна школа
22. Вујовић, С. (2005), *Електронско пословање и електронска интелигенција*, Београд: Београдска пословна школа
23. Кончар, Ј. (1998), *Изазови и могућности електронске трговине*, Нови Сад: Прометеј
24. Young, A. и Aitken, L. (2007), *Profitable Marketing Communications: A Guide to Marketing Return on Investments*, London: Kogan Page
25. Dickie, J. и Hayes, L. (2003), *The Sales & Marketing Excellence Challenge Study Results*, New York: Insight Technology Group
26. Gartner (2009), *Gartner Says Reviewing the State of CRM in 2000 Foretells Its Future in 2020*.
27. Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Burlington, Boston: Elsevier
28. Smith, P. и Chaffey, D. (2008), *Emarketing Excellence*, Boston: Elsevier
29. Ebner, M., Hu, A., Levitt, D. и McCrory, J. (2002), How to rescue CRM, *The McKinsey Quarterly*, Number 4
30. Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, Београд: Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду
31. Ловрета, С., Берман, Б., Петковић, Г., Вељковић, С., Црнковић, Ј. и Богетић, З. (2010), *Менаџмент односа са купцима*, Београд: Економски Факултет
32. Милосављевић, М., Маричић, Б. и Глигоријевић, М. (2009), *Основи маркетинга*, Београд: Економски факултет
33. Berman, B. (2006), *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, *California Management Review*, Fall
34. online.idea.rs, посећено 27.11.2015.
35. www.tesco.com, посећено 2.12.2015.
36. <http://www.htc.com/us/contact/chat/>, посећено 5.12.2015.
37. www.superkartica.rs, посећено 26.1.2016.
38. Интерна документација компаније Идеа