



**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I
MEĐUNARODNU SARADNJU**

**Studijski program:
MARKETING I TRGOVINA**

MASTER STUDIJE

- Master rad -

Tema: Unapređenje prodaje na primeru Kafane „Čarolija“

**Mentor:
prof. dr Danilo Golijanin**

**Student:
Aleksandar Veljković
415539/2014**

Beograd, 2016.

SADRŽAJ

Uvod	4
Problem i ideja za njegovo rešenje.	5
Stepen istraženosti problema.	5
Hipoteza.	5
Struktura rada.	5
Cilj i svrha istraživanja	6
Zaključak	6
1. Tehnike prodaje	7
1.1. Psihologija prodaje	7
1.2. Oblikovanje elemenata ponude	8
1.3. Način saopštavanja ponude	9
1.4. Evidencije i obračuni prodajnog poslovanja	10
1.5. Skladištenje i fizička distribucija robe	12
2. Analiza troškova prodaje	19
2.1. Budžet troškova prodaje	19
2.2. Analiza miksa troškova	24
2.3. Saradnja knjigovodstva i prodaje na utvrđivanju troškova	27
2.4. Direktni i opšti troškovi prodaje	31
2.5. Fiksni i varijabilni troškovi prodaje	35
3. IT revolucija	39
3.1. Internet	41
3.2. E-trgovina (trgovina preko Interneta)	42
3.3. E-trgovina u akciji	43
4. Uticaj interneta na prodaju i menadžment prodaje	46
4.1. Nova era	46
4.2. Ključni uticaji	48
4.2.1. Stvaranje prodajnih arena koje su orijentisane na klijenta	48
4.2.2. Fokusiranje na pravog klijenta	49
4.2.3. Ostvarivanje kvalitetne komunikacije	50
4.2.4. Razumevanje obrazaca ponašanja kupaca	50
4.2.5. Promena pristupa u upravljanju određenom robnom markom (brendom)	51
4.2.6. Formiranje cena	52
4.2.7. Pružanje prilika za interakciju s kupcima	52
4.2.8. Jačanje odnosa s kupcima	53

4.2.9. Merenje učinka.....	53
4.3. Upravljanje odnosima s kupcima.....	54
4.4. Merenje (procena) rezultata	60
5. Primena informacione tehnologije u upravljanju prodajom.....	64
5.1. Primena informacionih tehnologija u maloprodaji i marketingu	66
5.2. Elektronski punkt za naplatu (EPOS) i elektronski prenos sredstava na punktu za naplatu (EFTPOS).....	67
5.3. Sistemi za upravljanje prostorom.....	68
5.4. Direktna isplativost proizvoda	69
5.5. Upravljanje kategorijama.....	70
5.6. Razmena elektronskih podataka, intranet, ekstranet i internet	71
5.7. Uloga savremenog klijent menadžera (account manager) u maloprodaji.....	71
6. Studija slučaja: Unapređenje prodaje na primeru Ugostiteljske radnje “Kafana Čarolija” Beograd	73
Zaključak	82
Literatura.....	84

Uvod

Prodaja je, kao delatnost i sadržaj, deo stvarnosti u kojoj živimo. Stvarnost uzeta u celini ima tri osnovna oblika ispoljavanja. "To su priroda, ljudsko društvo i psihički život". Kao što je poznato, oblast prirode čine fizičke, hemijsko-biološke i astronomske pojave, sve pojave materijalne prirode. Oblast ljudskog društva čine pojave kao što su rad, običaji, brak-porodica, društvena zajednica, kultura, pravne institucije itd.

Oblast psihičkog života čine svesne i podsvesne pojave opažanje, pamćenje, mišljenje, osećanje, želje voljni impulsi i tako dalje. Granice međusobnog uticaja ova tri oblika stvarnosti, nisu oštro razgraničene, jer pojave psihičkog života su neodvojive od prirode i društva. "One su, u stvari, samo jedna veoma specifična funkcija visokoorganizovane žive materije." Ljudski rad i društveni život nije moguće zamisliti bez svesti i obratno, društvo i društveni odnosi čine sadržaj svih pojava ljudskog psihičkog života.

Polazeći od ovih opštih postavki, očigledno je da prodaja kao društvena delatnost ulazi u sve tri sfere stvarnosti. Predmet njenog rada se zasniva na distribuiranju materijalnih predmeta, prodajom se uspostavljaju brojni društveni odnosi, a oni se, u velikoj meri, zasnivaju na brojnim psihološkim podsticajima. Ljudi čije je zanimanje prodavanje roba i usluga treba da podjednako ovladaju tehničkim, društvenim i psihološkim aspektima svog zanimanja. Psihologija prodaje se, istina, ne javlja kao posebna naučna disciplina ali podrazumeva primenu psihologije kao nauke o psihičkom (grčki duša - duševnom) životu i ponašanju ljudi - učesnika u kupoprodaji. Psihologija prodaje se ispoljava kao saznanje o ponašanju prodavaca, na jednoj i kupaca, na drugoj strani. U uslovima tržišnih odnosa, sve je značajniji uticaj kupaca i potrošača koji traže da njihove potrebe, zahtevi i želje budu optimalno zadovoljene i podmirene optimalnom količinom roba i usluga. Takvo ponašanje potrošača zahteva od radnika prodaje da ovladaju svim veštinama prodavanja do mere koja osigurava kontinuirani obim prodaje (i proizvodnje) u dovoljnim količinama, asortimanu i po ekonomski opravdanim cenama.

Veština prodavanja, podrazumeva sposobnost prodavaca, da koristeći se znanjima o proizvodu, o društvenim odnosima i naročito znanjima iz oblasti psihologije, na pravi način prikaže ponuđenu robu. To je način u kome se neodređen ili čak negativan stav kupca prema nekom proizvodu pretvori u želju ili potrebu da ga kupi.

Problem i ideja za njegovo rešenje. Problemi koji su ograničavajući za odabir odgovarajuće instrumenta prodaje u preduzeću nastaju zbog toga što jedna tehnika unapređenja prodaje ne mora da važi za sva vremena. Ona se menja tokom vremena, shodno promenama na tržištu.

Pojava Interneta je uslovlila da preduzeća, danas, koriste nove tehnike i instrumente za unapređenje prodaje. Ti instrumenti se svake godine menjaju i nastaju nove tehnike koje pospešuju prodaju.

Ideja za rešavanje ovih problema je u donošenju plana realizacije marketing aktivnosti koje će uticati na razvijanje novih tehnika unapređenja prodaje. Menadžment prodaje kroz analizu konkurencije i tržišnih kretanja donosi odluku o odabiru najbolje tehnike.

Stepen istraženosti problema. O unapređenju prodaje, poslednjih decenija, napisano je mnogo naučnih radova koji su napisani na osnovu primera iz prakse. Ova oblast marketing komuniciranja je u stalnom rastu i razvoju, tako da se i u budućnosti očekuje nova literatura koja će opisivati i analizirati probleme vezane za ovu oblast.

Hipoteza.

Ho: Pojava interneta je uslovlila pojavu novih tehnika koje utiču na efikasnije unapređenje prodaje.

Pored glavne hipoteze, nabrojaćemo i dve posebne hipoteze:

H₁: Internet utiče na „rađanje“ potpuno novog načina poslovanja preduzeća

H₂: Proces prodaje i unapređenja prodaje znači potpuno nov način komunikacija između kupca i prodavca

Struktura rada. Rad je podeljen u šest delova. Prvi deo rada razmatra oblast tehnika prodaje. Ovaj deo rada analiziraće psihologiju prodaje, prodajno poslovanje i kanale distribucije robe. Važan segment prodaje, predstavljaju troškovi prodaje. Zbog toga ćemo u drugom delu

analizirati budžet prodaje, i saradnju finansijskog dela preduzeća i sektora prodaje na utvrđivanju troškova. Treći deo rada objašnjava IT revoluciju, pojavu interneta i elektronske trgovine, koji su prethodili pojavi internet promocije kao sredstva za unapređenje prodaje u današnje vreme. Četvrti deo rada objašnjava uticaj interneta na prodaju i menadžment prodaje. Peti deo rada objašnjava primenu informacione tehnologije u razvoju i unapređenju prodaje. Šesti deo rada vezan je konkretno za „Kafana Čarolija“ gde ćemo analizirati poslovanje ovog preduzeća u 2015. godini.

Cilj i svrha istraživanja. Cilj rada je da teorijski objasnimo i analiziramo sektor prodaje u preduzeću i da istražimo mogućnosti koje bi dovele do unapređenja prodaje. U društvenom smislu, cilj rada je da opiše sam koncept prodaje i njegovog unapređenja u preduzeću, kao i da se definišu i analiziraju tehnike prodaje koje su važne za njeno unapređenje.

Metode izrade rada koje su korišćene u pristupnom radu su:

- logičko-dijalektički metod,
- sekundarna istraživanja,
- ispitivanje,
- ekonomska analiza,
- upoređivanje,
- metode statičke analize i
- metode sinteze.

Zaključak. Unapređenje prodaje uključuje širok spektar promocijnih sredstava kojima se stimuliše brža ili jača reakcija na tržištu. Ta promocijna sredstva ne koriste samo proizvođači, već i distributeri, trgovci na malo, poslovna udruženja, pa čak i neprofitne organizacije i mogu biti usmerena prema potrošaču (ili krajnjem kupcu), poslovnim klijentima, trgovini (iz svog sektora) ili prodajnom osoblju kompanije.

1. Tehnike prodaje

Pojam tehnika prodaje obuhvata široko područje aktivnosti i pojedinačnih poslovnih operacija i procedura u procesu prodaje i prodajnih transakcija. Obradićemo ona pitanja "tehnike" prodaje koja nisu dovoljno obrađena, kako bi tema prodaje bila upotpunjena i stvoreni preduslovi za razmatranje pitanja vezanih za unapređenje i kontrolu prodajnog poslovanja.

U tako postavljenom okviru, razmatraćemo sledeća pitanja:

1. Psihologija prodaje,
2. Oblikovanje elemenata ponude,
3. Prodajni asortiman,
4. Politika cena i ostali uslovi prodaje,
5. Način saopštavanja ponude,
6. Demonstracije proizvoda i ostala argumentacija,
7. Pisano saopštenje ponude,
8. Evidencija i obračuni u prodajnoj službi,
9. Skladištenje i manipulacija robe.¹

1.1. Psihologija prodaje

U tom pogledu, kada je reč o psihologiji prodaje javljaju se dva profila prodaje, odnosno psihološkog pristupa prodaji. Oba proističu iz svojstava robe i u vezi sa tim načina njihove prodaje. Prvi od njih se javlja pod nazivom "uslužna prodaja", a drugi "stvaralačka prodaja".²

Prvi slučaj se javlja kada je u pitanju prodaja već uhodanih proizvoda, kada kupac manje-više zna šta želi kupiti. Prodavcu preostaje samo da pridobije kupca da baš kod njega kupi, a ne kod konkurenta. U drugom slučaju, radi se o probuđivanju saznanja, a time i želje kupca da poveća

¹ Babin, B., J., Harris, E, G. (2012) *Ponašanje potrošača*, Data Status, Beograd, str. 89

² Bready, F., (2005) *International Marketing Strategy*, F.T./Prentice-Hall, Harlow, England, str. 65

područje primene poznatog proizvoda i na taj način poveća obim kupovina, ili da uvede potpuno novi proizvod stvaranjem "nove potrebe kod kupca".

1.2. Oblikovanje elemenata ponude

Način pripreme i metodi saopštavanja prodajne ponude kupcu zalaze u područje "tehnike" prodajnog poslovanja, ali istovremeno ove aktivnosti pripadaju i drugim aspektima prodajnog poslovanja. Saopštavanje ponude jednom - konkretnom kupcu ili njeno opšte objavljivanje je veoma odgovoran zadatak, jer se na taj način preuzimaju tačno određene zakonske obaveze. Ako kupac u odgovarajućem roku i po propisanoj proceduri prihvati ponudu, smatra se da je zaključen ugovor, a ponuđač, odnosno prodavac je dužan da taj ugovor izvrši.³

Da bi prodajna funkcija bila u mogućnosti da daje konkretne ponude, neophodno je da se prethodno veoma konkretno definišu brojni činioci, koje neki još nazivaju i prodajno-političkim instrumentima. Ti instrumenti su instrumenti marketing miksa preduzeća. Elementi marketing miksa su najčešće klasifikovani kao 4P:

- **proizvod** (product),
- **prodajna cena** (price),
- **distribucija i prodaja** (place) i
- **promocija** (promotion).⁴

Ove četiri grupe instrumenata marketing miksa i prodajne politike i njihovo usklađeno delovanje nazivaju se još i prodajni mix. U poslovnoj praksi se smatra da se usklađivanjem svih elemenata prodajnog mix-a zapravo formuliše prodajna ponuda preduzeća, globalna u svim pojedinostima, u elementima važnim za davanje pojedinačne konkretne ponude.

Pristup oblikovanju ponude teče po metodološkom postupku koji polazi od "pojedinačnog ka ukupnom", a zatim od "ukupnog ka pojedinačnom", odnosno prodajna ponuda se oblikuje tako

³ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 105

⁴ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong (2007) *Principi marketinga*, Mate, Zagreb, str. 631

da se formulišu njeni pojedini elementi da bi se dobila ukupna (zbirna) ponuda preduzeća, a potom se daju pojedinačne konkretne ponude.⁵

1.3. Način saopštavanja ponude

Kada su definisani svi instrumenti prodajnog marketing-mixa na nivou preduzeća ostvarene su sve bitne pretpostavke za ponudu robe na prodaju. Sada nastupa trenutak kada prodajna funkcija treba da realizuje prodajnu politiku preduzeća.

Realizacija prodajne politike započinje zvaničnom ponudom robe i/ili usluga kupcima. Sam čin ponude se javlja u više oblika, i zavisi od vrste robe i načina prodaje. Bitno je imati u vidu, da bez obzira na način prodaje, davanje prodajne ponude sadrži dva bitna aspekta:

- a) formalno-pravni aspekt i
- b) prodajno-politički (marketinški) aspekt.⁶

U okviru prvog aspekta ponuda mora da bude saopštena u formi koja izražava ozbiljnu nameru prodavca da želi pod određenim uslovima da proda navedenu robu. U okviru drugog aspekta davanja ponude prodavac želi da pridobije kupca za kupovinu pod željenim uslovima.

Taj drugi aspekt se izražava oblicima i metodama saopštavanja ponude. Nekada će prodavac saopštiti potpunu ponudu i naznačiti da se prodajni pregovori ne mogu voditi, dakle primeniće princip uzmi ili ostavi. U drugom slučaju u ponudi će navesti samo spremnost da nešto želi prodati, a sva ostala pitanja kao što su izgled, kvalitet, cena, rok i način plaćanja i sl. ostaju otvorena za pregovore. Način davanja ponude u trgovini na malo razlikuje se od načina davanja ponude u trgovini na veliko ili ponude proizvodnog preduzeća.

⁵ Đuričin, D, Janošević, S, Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 78

⁶ Egan J., (2004.) *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 88

U trgovini na malo sva je roba izložena kupcu na uvid. Na njoj je istaknuta cena ili je kupcu dostupna na drugi način. Pregovori između kupaca i prodavaca su veoma pojednostavljeni, svode se na saglasnost oko izbora predmeta kupovine i eventualno broja jedinica tog predmeta. U ovom obliku prodaje javlja se potreba da prodavac pridobije probirljivog ili neodlučnog kupca da kupi baš kod njega i baš taj proizvod, ali je time definitivno zaključen oblik saopštavanja ponude. U ovom vidu prodaje saopštavanje ponude je izraženo kroz izlaganje i prezentaciju robe.⁷

Naš interes je postupak saopštavanja ponude veletrgovinskog i proizvodnog preduzeća. Ova vrsta ponude se saopštava na jedan, od tri sledeća načina:

- usmeno, uz otvaranje pregovora,
- usmeno, uz demonstriranje proizvoda i
- pismeni oblici ponude.⁸

1.4. Evidencije i obračuni prodajnog poslovanja

Evidencija i obračuni prodajnog poslovanja ne bi se mogli direktno podvesti pod pojam "tehnika prodaje", ali isto tako nema uspešnog prodajnog poslovanja bez kontinuirane i potpune evidencije o prodajnom poslovanju. Zato se evidencija i metodi obračuna prodajnog poslovanja ne mogu odvojiti od same tehnike prodaje, odnosno oni čine sastavni deo te tehnike.

Svrha i cilj dokumentovanja i systemske evidencije prodajnog poslovanja jeste da se omogući racionalno upravljanje prodajom, kontrola i unapređenje njenog rada. Evidencija prodajnog poslovanja se zasniva na sistematskoj obradi ili izdavanju originalnih dokumenata o poslovnim događajima u prodajnoj službi i njihovom upisivanju (evidentiranju) u odgovarajuće poslovne knjige. Odatle evidencija prodajnog poslovanja predstavlja značajan izvor dokumenata za knjigovodstvo preduzeća i čini direktnu sponu između prodajne, finansijske i pravne službe preduzeća.

⁷ Filipović V., Stanković Kostić M. (2011) *Marketing menadžment*, FON, Beograd, str. 77

⁸ Filipović, V., Stanković Kostić, M. (2011) *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, str. 55

Evidencija prodajnog poslovanja se sastoji iz četiri grupe aktivnosti:

- izrada, lansiranje i prikupljanje dokumenata,
- kontrola i obračuni dokumenata,
- sistematsko evidentiranje dokumenata i
- izrada izveštaja na bazi dokumentacije i evidencije prodajnog poslovanja.⁹

Izrada, lansiranje i prikupljanje dokumenata se obavlja po principima finansijsko-knjigovodstvenog i materijalnog poslovanja preduzeća. To znači da svaki poslovni događaj mora da bude praćen verodostojnim i blagovremeno ispostavljenim dokumentom. Tu se najčešće javljaju sledeći dokumenti:

- ugovor o kupoprodaji,
- narudžbenica,
- otpremnica (nalog za otpremu),
- tovarni list (denčani, vagonski, brodski, kamionski itd.),
- zapisnik o primopredaji,
- reklamacije na količinu, kvalitet, skrivene mane itd.,
- prepiska (korespondencija) sa kupcima,
- polisa osiguranja robe,
- razna uverenja o kvalitetu, poreklu robe i slično.¹⁰

Neka od ovih dokumenata prodajna služba neposredno izrađuje (ugovor, prepiska) neke lansira (daje nalog za izvršenje otpreme - otpremnica) a neke prikuplja (narudžbenica, tovarni list, razna uverenja). Međutim, bez obzira na način nastanka ovih dokumenata, prodajna služba je odgovorna za njihovu ispravnost, blagovremenost, urednost i pravilno usmeravanje. Radi se o primarnim dokumentima na osnovu kojih se ostvaruju prava i obaveze preduzeća, i vrši materijalno zaduživanje i razduživanje odgovornih pojedinaca u preduzeću i izvan njega. Osim toga, to su dokumenta na osnovu kojih se vrše razni obračuni i evidencije i zbog toga im se mora posvetiti puna odgovornost.

⁹ Filipović, V., Jančić R. (2010) *Strateški marketing*, FON, Beograd, str. 77

¹⁰ Gilbert D., (2003.) *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England., str. 89

Kontrola i obračun dokumenata su aktivnosti koje obuhvataju ove poslove:

- upoređenje ugovorenih obaveza i njihovo izvršavanje,
- upoređenje zahteva iz narudžbenica i uslova prodaje,
- kompletiranje dokumenata o otpremi i njihova priprema za fakturisanje,
- izrada kalkulacija,
- izrada faktura, njihovo kompletiranje, dodavanjem osnovnih dokumenata (ugovor, otpremnica, tovarni list) ili pozivanje na njih,
- distribuiranje faktura nakon zavođenja istih u knjigu izlaznih faktura (KIF) - kupcu radi naplate, knjigovodstvu radi odgovarajućih knjiženja u preduzeću i odlaganje u vlastitu arhivu (računarsku memoriju),
- izrade zaduženja vlastitih prodavnica,
- rešavanje reklamacija itd.¹¹

Sve su ovo važni poslovi prodaje koji se moraju obaviti blagovremeno, savesno i veoma odgovorno. Kroz njih se razrešavaju materijalna zaduženja i razduženja pojedinaca i istovremeno se formira dokumentacija za vođenje neophodnih evidencija.

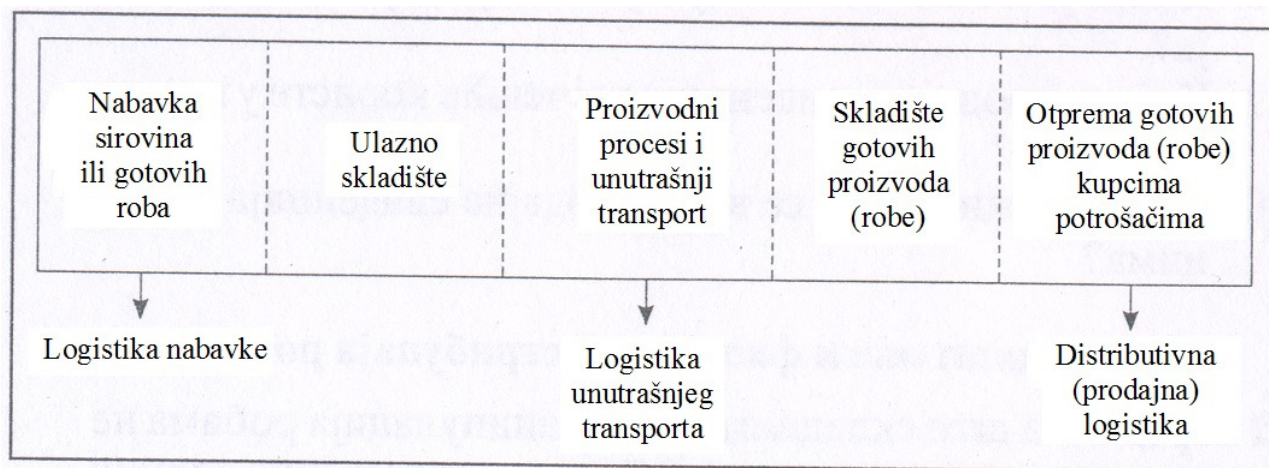
1.5. Skladištenje i fizička distribucija robe

I pored toga što skladištenje i manipulacija robama ne ulazi direktno u "tehnike prodaje", ono ima izuzetno veliki značaj za prodajno poslovanje preduzeća. Značaj skladištenja se vidi i iz činjenice što u proizvodnom preduzeću, skladišni prostor zauzima do 40% ukupnog radnog prostora. Smatra se da optimalna skladišna površina zauzima 25-30% ukupnih radnih površina preduzeća. Delatnost primanja, čuvanja i izdavanja gotovih proizvoda u proizvodnom preduzeću nalazi se između proizvodnje i prodaje kao posebna funkcija ili organ preduzeća. Ono organizacijski obično pripada komercijalnom sektoru, odnosno sektoru prodaje. U trgovinskom preduzeću, skladište robe je još neposrednije uključeno u proces prodajnog poslovanja.¹²

¹¹ Guameresson, E., (2002), Total relationship marketing, Butterworth/Heineman Oxford, str. 87

¹² Janković, M. (2009) *Integrisane marketing komunikacije i razvoj identiteta*, Management, Beograd, str. 121

Da bi preduzeće, proizvodno ili trgovinsko, moglo u svako doba podmiriti svoje kupce, ono mora da bude snabdeveno odgovarajućim zalihama roba. Te robe ili proizvodi dostavljaju se kupcima različitim putevima i različitim vremenskim intervalima. U tom sklopu obavljaju se različite delatnosti kao što su naručivanje robe, preuzimanje, skladištenje, izdavanje u proizvodnji, međuskladištenje u proizvodnji, otprema u centralna skladišta, otprema i prevoz kupcima. Skladištenje i manipulisanje robama, osim u prodaji zalazi i u druga područja poslovanja preduzeća, a pre svega u nabavno i proizvodno. Iz tih razloga skladištenje i manipulacija robama dobija poseban organizacioni tretman, koji se u savremenom marketingu javlja pod nazivom marketing-logistika, koja se može prikazati sledećom šemom.



Izvor: Jeanet, J., P., Heannessy, H., D., (1992) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 124

Za preduzeće u celini važan je globalni sistem marketing logistike, a sa stanovišta prodajne službe poseban značaj ima onaj deo koji se zove distributivna (prodajna) logistika. Od prodajne službe u velikoj meri zavisi uspešnost poslovanja ovog dela marketing logistike. Prodaja je za ovaj deo direktno odgovorna.

Reč logistika potiče od grčke reči *logistikos* što znači vešt, iskusan u računanju i procenjivanju. Termin je u početku korišćen u vojsci i označava aktivnost za snabdevanje vojnih jedinica

hranom, opremom i naoružanjem. Kasnije se proširio i na područje privrednog poslovanja a naročito u marketingu.

Skladištenje i manipulisanje robama u sebi kao sistemu sadrži dva osnovna aspekta:

- organizaciono-tehnički i
- funkcionalno-ekonomski.¹³

U okviru organizaciono-tehničkog aspekta razvija se veoma kompleksan sistem organizacionih i tehnoloških postupaka u procesu skladištenja i manipulisanja robama. U zavisnosti od vrste i osobina robe zavise i vrste skladišta, režimi koje skladišta moraju osigurati i organizacija rada u skladištima i oko njih - posebno na ulazu i izlazu. Sa ovog aspekta skladišta se mogu razvrstavati na više načina najčešće prema:

- nameni (ulazne sirovine, robne rezerve, poluproizvodi, gotovi proizvodi, pripremna, sabirna, skladišta alata, ambalaže itd.),
- stepen centralizacije (centralna, glavna, pomoćna, terenska, priručna),
- načinu skladištenja (podna, regalna, boksovi, i sl.),
- načinu gradnje (otkrivena, natkrivena, pokrivena, zatvorena, otvorena),
- specijalnim zahtevima (za tečnosti, hladnjače, rasute terete, paletna, za eksplozive, za zapaljive robe).¹⁴

Za svaku od navedenih vrsta i sistema skladišta postoje razrađeni organizacioni i tehnološki postupci rada. Prodajni kadrovi te postupke moraju upoznati tokom svog pripravnčkog staža u konkretnim prilikama i uslovima.

Drugi aspekt skladišnog poslovanja se izražava kroz racionalno upravljanje zalihama u skladištu. Cilj je da se i kroz skladišno poslovanje postigne maksimalna mogućnost snabdevanja kupaca uz minimalne troškove skladištenja i manipulacije robom. Poznato je da velika proizvođačka preduzeća u nastojanju da povećaju obim proizvodnje, posvećuju sve veću pažnju organizaciji kolanja robe. Razlozi za to su brojni, a najčešće su:

¹³ Jobber, D., Fahy, J., (2006.) *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, str. 101

¹⁴ Jokić, D., Mikić, A. (2011) *Marketing komunikacije*, Naučno istraživački centar Užice, Užice, str. 55

- potreba poboljšanja snabdevanja kupaca,
- tendencije trgovine da smanjuje zalihe kako bi povećala obrt, što postiže češćim narudžbinama manjih količina,
- potreba za proširenjem prodajnih područja i skladištenja roba na terenu bliže kupcima.¹⁵

Sve to utiče na povećanje troškova skladištenja i manipulacije robe čime se aktuelizuje problem optimalizacije odnosa između efikasnosti posluživanja kupaca i ekonomičnosti skladišnog poslovanja. U takvim uslovima zalihe u skladištu treba da su manje, ali ipak tolike da se postigne poželjni nivo efikasnosti posluživanja kupaca. Može se dogoditi da preduzeće ima nekih proizvoda u zalihama previše, a nekih premalo, da su zalihe po vrednosti velike, a njihova sortiranost (asortiman) ne zadovoljava, pa se mnoge narudžbine ne mogu na vreme i na zadovoljavajući način izvršiti. U tim uslovima se postavlja pitanje kako da se utvrdi nivo posluživanja kupaca. Kao odgovor na to pitanje razvijeni su mnogi modeli politike zala, posebno u okviru nabavnog poslovanja, a kao posebno važni za prodajno poslovanje u literaturi se javljaju dva i to:

- model maksimum-minimum i
- model periodičnog naručivanja (popune) zaliha.¹⁶

Prvi se model zasniva na principu tekućeg kontrolisanja zaliha koje se mogu posmatrati na tri nivoa visine i to:

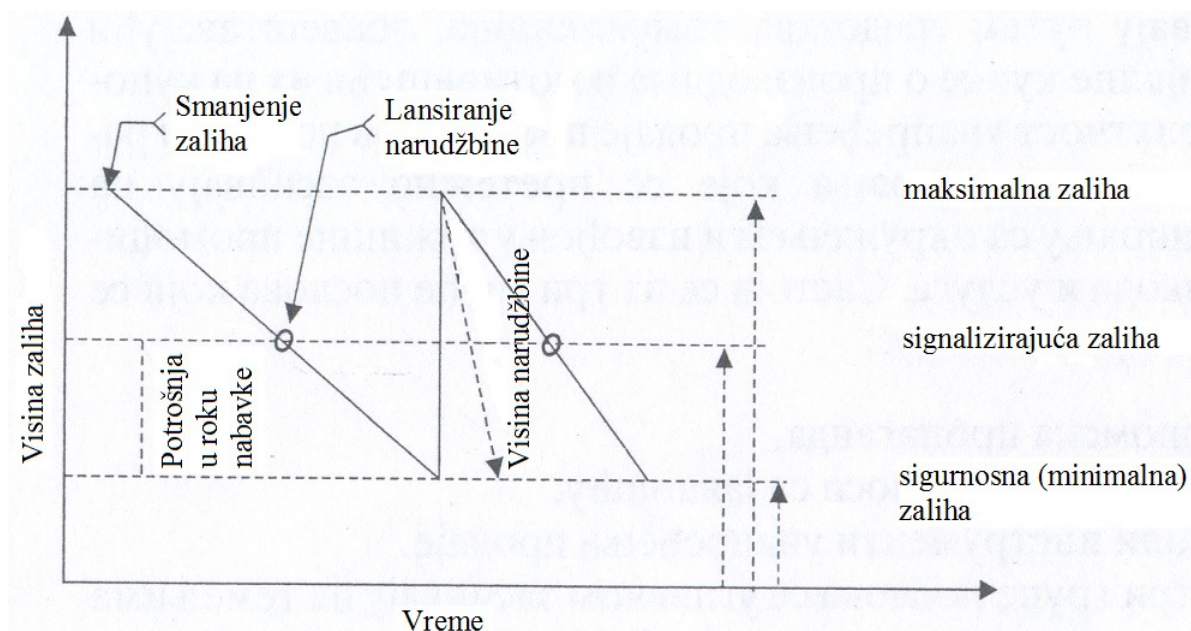
- najveća (maksimalna) zaliha,
- signalizirajuća zaliha i
- sigurnosna (minimalna) zaliha.¹⁷

¹⁵ Jovičić, D. (2007) *Promocioni imidž i industrijski marketing*, Marketing, Beograd, str. 89

¹⁶ Jović, M., (1997) *Međunarodni marketing*, Trim/ Soft Trade, Beograd, str. 90

¹⁷ Klajn, R., Masiklat, S. (2004) *Promocija i marketing elektronskih medija*, Clio, Beograd, str. 99

Taj se model može prikazati grafički na koordinatnom sistemu.



Izvor: Kotler, P., (2003) *Marketing management*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J,

str. 67

Do određivanja konkretnih veličina zaliha obično se dolazi analiziranjem proteklog perioda, obično perioda od godinu dana jer se na taj način obuhvataju i elementi sezonskih oscilacija u priticanju i isporukama robe. Kao elementi analize uzimaju se:

- brzina otprema,
- rok dobavke (iz proizvodnje ili od dobavljača),
- najniži troškovi po jednoj narudžbini,
- troškovi održavanja zaliha i
- stepen sigurnosti efikasnog snabdevanja.¹⁸

¹⁸ Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009) *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 99

U literaturi se pominje sledeća formula za izračunavanje optimalne narudžbine:

$$O = \sqrt{\frac{b_n \times g_k \times t_{nn}}{c_{jk} \times p_{tz}}}$$

pri čemu je:

O = optimalna veličina narudžbine

b_n = broj narudžbina godišnje

g_k = godišnja količina robe

t_{nn} = troškovi po jednoj narudžbi

c_{jk} = cena za jedinicu količine

p_{tz} = procenat troškova za održavanje zaliha

U praksi se prvo utvrdi visina sigurnosne zalihe. Ona zavisi o stepenu sigurnosti koji se želi postići. Sigurnosnoj zalihi se dodaju one količine koje su potrebne za predviđene isporuke u periodu dok ne stigne novac pošiljka. Zbir ovih količina čini signalizirajuću količinu. To je ona tačka na kojoj treba ispostaviti novu narudžbinu ili nalog proizvodnji da dopremi nove količine radi popune zaliha. Na taj se način zalihe u pravilu kreću u intervalu između minimalne, koja je istovremeno sigurnosna i maksimalne, koja čini zbir sigurnosne zalihe i optimalne veličine narudžbine.

Drugi način se zove periodično naručivanje. Suština tog modela optimalizacije zaliha je u tome da se nakon utvrđivanja visine sigurnosnih zaliha utvrđuju fiksni rokovi za lansiranje narudžbina. Izračunavanje veličine narudžbe po ovom metodu utvrđuje se po formuli:

$$PVN = (a+b+c) - d$$

Pri čemu je:

PVN = pravilna veličina narudžbine

a = visina sigurnosne zalihe

b = količina predviđena za isporuku do prispeća naredne pošiljke

c = pošiljka koja će stići do roka davanja naredne narudžbine

d = visina zaliha u trenutku davanja narudžbine.¹⁹

Osnovni cilj navedenih, a i drugih sličnih modela jeste optimalizacija visine zaliha u skladištu.

¹⁹ Lovreta, S., Petković, G., (2002.) *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 101

2. Analiza troškova prodaje

2.1. Budžet troškova prodaje

Budžet predstavlja formalan, monetarno iskazan pregled poslovanja organizacione jedinice za standardni vremenski period, obično godinu dana. Ovaj pregled poslovanja je formalan zato što se priprema u unapred datim rokovima, na poznat način i u prepoznatljivoj formi. Poseban kvalitet budžeta je monetarni (novčani) izraz koji je lako shvatljiv, uporediv sa ostalim ciljevima i planskim odlukama preduzeća i koji olakšava upotrebu budžeta kao planskog, analitičkog ili kontrolnog mehanizma. Budžet se obično donosi na godinu dana kada su u pitanju poslovne funkcije ili stalne organizacione celine. Moguće je donositi budžete i za kraće ili za duže vremenske periode, posebno kada je reč o projektnim organizacionim celinama.

Postoje dva shvatanja budžeta uopšte, a time i budžeta prodaje, koje je moguće okarakterisati kao uže i šire. Uže shvatanje definiše prodajni budžet kao set planskih troškova, pripremljen na godišnjoj osnovi. Definisan na ovaj način, budžet predstavlja mehanizam za upravljanje troškovima, tj. inputima za odvijanje neke aktivnosti.

Prema širem shvatanju, budžet prodaje se sastoji od procene moguće prodaje, izražene naturalno i vrednosno, kao i od procene troškova prodaje, neophodnih da se ostvari planirana prodaja u datom vremenskom periodu. Sada budžet nije više samo vrednosni izraz troškova prodaje već ima zadatak da direktno ukaže na vezu između prodaje i troškova koji su potrebni da bi se takva prodaja ostvarila. Šire shvaćen budžet prodaje podrazumeva da se u njega inkorporira sve ono što je izloženo u tačkama o predviđanju tražnje i predviđanju prodaje i ono što će na ovom mestu biti izloženo o budžetu troškova prodaje.²⁰

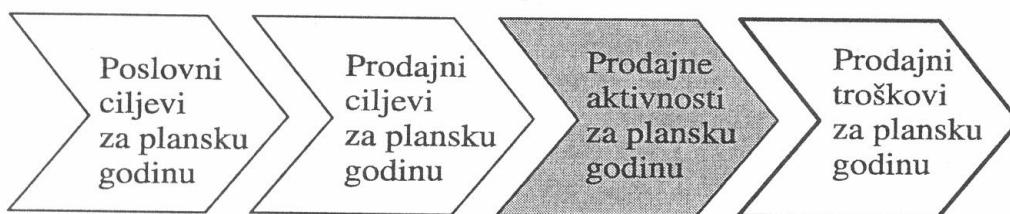
Šire shvatanje budžeta prodaje je opravdano, imajući u vidu da je prodaja tipičan centar prihoda, prema Stonerovoj klasifikaciji. Za prodaju je moguće planirati kako prihode, tako i troškove na

²⁰ Mandić, S. (2011) *Promocija u poslovnim komunikacijama*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 55

godišnjem nivou. Za razliku od prodaje kao centra prihoda, preduzeća imaju i centre troškova, kao što su računovodstvo, istraživanje, kontrola kvaliteta i drugo, za koje nije moguće vrednosno (tržišno) meriti output. Kod ovih organizacionih jedinica uže shvatanje budžeta ima smisla. Prodajni budžet ima i svoju prihodnu i svoju rashodnu stranu. Kako je prihodna strana budžeta prodaje obrazložena i u poglavljima koja se odnose na planiranje i na analizu poslovnih rezultata, potrebno je, na kraju, upoznati i rashodnu stranu prodajnog budžeta. Budžet prodaje se i na prihodnoj i na rashodnoj strani koristi i kao instrument planiranja i kao instrument kontrole. Kao instrument planiranja, ovaj budžet bi trebalo da stimuliše menadžera prodaje da razmišlja o stavkama troškova i o različitim poslovnim kombinacijama koje bi trebalo da mu omoguće da te troškovne stavke budu minimalne. Kao instrument kontrole, budžet troškova prodaje mora da omogući praćenje troškova po važnim jedinicama posmatranja, kao što su regioni i prodavci. Mnogo je teže, ali i mnogo korisnije, ako su te jedinice posmatranja klijenti ili delovi prodajnog asortimana. Raspoređivanje troškova po ovim jedinicama posmatranja je mnogo teže i često arbitrarno, ali su koristi od ovih informacija velike.²¹

Formiranje budžeta troškova prodaje zahteva da se pođe od poslovnih ciljeva i ciljeva prodaje za posmatrani period. Tek uz poznavanje ciljeva prodaje moguće je izvesti planske troškove prodaje. Ako je planirano povećanje prodaje, regrutovanje novih kupaca ili neki drugi ekspanzivni cilj, sigurno je da moraju biti predviđeni troškovi pomoću kojih će ti ciljevi biti ostvareni.

Šema 3. Redosled aktivnosti u pripremi budžeta troškova prodaje



Izvor: Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Beograd, str.

²¹ Milisavljević, M. (2004) *Marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 67

Spona između ciljeva prodaje i planiranih troškova su planirane aktivnosti kojima se postavljeni ciljevi žele dostići. Ostvarenje prodaje na nivou iz prethodnog perioda podrazumeva određeni broj obilazaka kupaca, određenu kilometražu putovanja, telefonske pozive, potrošnju promotivnog materijala i drugo. Ekspanzija prodaje podrazumeva natproporcionalno uvećanje ovih troškova, imajući u vidu da svi obrađeni kupci neće stvarno kupiti naše proizvode. Zato je potrebno predvideti sa koliko je kupaca potrebno kontaktirati, koliko njih lično posetiti ili animirati telefonom da bi se obezbedio odgovarajući broj onih koji će biti pobuđeni da probaju ono što se nudi. Posebno se kod ekspanzije prodaje moraju planirati oni troškovi kojih nema kod obrade postojećih kupaca, kao što su troškovi prve prezentacije, podele štampanih materijala kojima se predstavljaju preduzeće, prodajni asortiman i slično.

Prodajni troškovi predstavljaju posebno područje rada menadžera prodaje. U fazi planiranja budžeta troškova moguće je koristiti dve vrste troškova: standardne troškove i prosečne troškove.²²

Utvrđivanje standardnih troškova je metodološki mnogo ispravnije, ali je i mnogo komplikovanije za sprovođenje. Izvodi se u nekoliko koraka. Potrebno je, prvo, definisati aktivnosti koje se u procesu prodaje preduzimaju. U drugom koraku potrebno je za svaku aktivnost odrediti standardnu »cenu«, tj. trošak njenog izvođenja. U trećem koraku ovaj »cenovnik« potrebno je uporediti sa istorijskim podacima, da bi se proverilo i analizom utvrdilo koliko neka aktivnost košta ako se izvodi uz standardnu efikasnost i standardne cene inputa. U finalnom, četvrtom koraku potrebno je predvideti uslove rada u narednom poslovnom periodu i utvrditi moguća odstupanja od standardnih veličina, kada su troškovi u pitanju.²³

Mnogo jednostavniji je metod prosečnih troškova. Jedna od njegovih najčešće korišćenih varijanti je da se utvrde ukupni troškovi prodaje u prethodnom periodu i da se podele brojem prodajnih jedinica (ili obimom prometa u dinarima). Tako se dobija obim troškova po jedinici prometa. Ovom veličinom pomnoži se plan prodaje za sledeću godinu (naturalni ili vrednosni) i vrlo brzo se dobija procena budžeta troškova za narednu godinu. Neke varijacije ovog metoda

²² Salai, S., Jovičić, D. (2010) *Tržišno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 25

²³ Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 68

podrazumevaju da se vrši prilagođavanje visine troškova po jedinici prometa, zavisno od promene konkurentne situacije, konjunktturnih uslova na tržištu, inflacije, broja inovacija u prodajnom asortimanu i slično.

Jedna od varijacija ovog metoda je i tehnika planiranja u vidu procenta od prodaje. Ovaj metod podrazumeva da se u okruženju, kod sličnih preduzeća, na nivou najboljih preduzeća, ili na nivou grane, traže benchmark veličine (veličine za ugledanje). Na bazi ovakvih veličina procenjuju se mogućnosti sopstvenog prometa i odgovarajući procent troškova prodaje. Zatim se veličina tako dobijenog budžeta razmatra u svetlu postojeće ili planirane organizacije prodaje i tako proverava mogućnost profitabilne prodaje. U tabeli 1 predstavljene su neke benchmark veličine koje se mogu koristiti za planiranje troškova prodaje u SAD.

Tabela 1. Troškovi prodaje kao procenat od prometa

ukupni troškovi kao % prodaje		Ukupni troškovi kao % prodaje	
VELIČINA KOMPANIJE		GRANA	
ispod 5 ml \$	14,7	Poslovne usluge	1,7
5-25 ml \$	10,5	Hemija i	2,9
25-100 ml \$	7,9	Komunikacije	9,8
100-250 ml \$	3,5	Usluge obrazovanja	47,9
preko 250 ml \$	6,8	Elektronika	4,2
		Metalski proizvodi	10,5
		Zdravstvene usluge	19,9
PROIZVOD ILI USLUGE		Hoteli i usluge smeštaja	21,4

		Instrumenti	2.3
Industrijski proizvodi	4,1	Mašinska industrija	10,1
Industrijske usiuge	6,4	Proizvodnja	13,6
Kancelarijski proizvodi	9,4	Kancelarijska oprema	9.0
Kancelarijske usluge	8,1	Papir i srodni proizvodi	6.8
Proizvodi široke potrošnje	5,4	Štampa i izdavaštvo	12.0
Usluge široke potrošnje	7,9	Maloprodaja	6,1
		Transport i skladištenje	12,2
		Veleprodaja (potrošna	3.7
		Veleprodaja (industrijska	9.5
		Prosek	6.9

Izvor: Ognjanov G. (2013) *Integrisane marketinške komunikacije*, CID Ekonomski Fakultet,

Beograd, str. 57

Nerazvijenost domaćih izvora sekundarnih podataka zahtevaće da se srpska preduzeća u traženju benchmark veličina još za neko vreme, u nedostatku domaćih izvora podataka, oslanjaju na podatke sa razvijenih tržišta.

Najsloženiju varijaciju ovog metoda predstavlja model »zidanja troškova prodaje« (build up method). Umesto ukupnih troškova prodaje po jedinici prometa posmatraju se pojedinačne stavke troškova prodaje po jedinici prometa. Ovo još nisu standardni troškovi, jer se ne procenjuju u odnosu na standardne uslove poslovanja, već se računaju troškovi nastali u protekloj godini. Ipak, korist od ove varijacije metoda prosečnih troškova je ta da se analiziraju stavka po stavka. To primorava menadžera prodaje da uđe u analizu miksa ukupnih troškova prodaje.

I kod budžeta troškova, kao i kod drugih tipova budžeta, moguće je koristiti dva pristupa planiranja budžeta: »odozgo na dole« (top down) ili »odozdo na gore« (bottom up). Izbor ovih

metoda delimično zavisi i od stepena decentralizacije poslova u prodaji. Ukoliko je taj stepen decentralizacije nizak, onda prodavci nisu mnogo samostalni u određivanju sadržine i načina obavljanja svoga posla. Od takvih prodavaca i nema mnogo smisla tražiti da procenjuju troškove koje će imati u narednom periodu, već je prirodno da im taj budžet odredi neko s višeg nivoa. I obrnuto, od prodavaca koji su relativno samostalni u svom radu ima smisla tražiti da sami vrše procenu budžeta svojih troškova, pri čemu bi ta njihova procena trebalo da bude predmet revizije, diskusije i odobravanja od strane menadžera prodaje.

Fleksibilnost budžeta može biti veoma važna karakteristika budžeta troškova prodaje u nestabilnim uslovima poslovanja. Fleksibilan budžet nema finalne procene vrednosno iskazanih stavki (ni prihoda, ni troškova). Moguć je veći broj varijanti fleksibilnog budžeta. Najčešće se koristi pristup scenarija, tj. pripreme budžeta u optimističkoj, realnoj i pesimističkoj varijanti, na primer. Sve stavke budžeta, u ovom slučaju troškova, procenjuju se zavisno od razvoja nekih događaja za koje se smatra da će presudno uticati na poslovanje i na troškove u narednoj godini. Rad sa dva pripremljena scenarija povećava fleksibilnost da se preduzeće snađe u novim okolnostima, kako god da se događaji razvijaju. S druge strane, to otežava da se dobro planira aktivnost i posebno da se kontroliše njeno izvršenje. Jasno je da je naknadno teško ustanoviti koja varijanta budžeta je bila važeća, pošto se, po pravilu, razvoj događaja kreće negde između dva ekstremna scenarija. Pored scenarija koji podrazumevaju razlike u svim stavkama budžeta, moguće je fiksirati određeni broj stavki u budžetu. To znači da će se fleksibilnost ostvarivati variranjem samo nekih stavki troškova, kod kojih postoje značajne prepreke za preciznije planiranje.²⁴

2.2. Analiza miksa troškova

Planiranju troškova prodaje trebalo bi pristupiti sistematično, razlaganjem ukupnih troškova na komponente nižeg reda, koje je moguće podvrći detaljnijoj analizi. Prvi cilj ovog razlaganja

²⁴ Stošić- Mihajlović, Lj. (2009) *Marketing menadžment i poslovno komuniciranje*, Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje, str. 147

troškova je, dakle, da se dođe do onih komponenti troškova koje je moguće preciznije planirati. Drugi cilj razlaganja troškova je da se dobiju komponente pogodne i svrsishodne za kasnije analize. U tom smislu, jedna od značajnijih aktivnosti je klasifikacija troškova i ustrojavanje evidencija u računovodstvu i informacionom sistemu. Samo pravovremeno ustanovljene evidencije, bazirane na osmišljenoj klasifikaciji troškova, omogućuju da se kasnijim analizama dobiju informacije o troškovima po onim aktivnostima koje menadžer prodaje želi da kontroliše (pojedine vrste troškova po regionima, kupcima, delovima asortimana).

Postoji više načina da se izvrši klasifikacija troškova. Uobičajeno je da se troškovi razvrstaju po prirodi nastanka. Postoje neke vrste troškova koje su uobičajene za prodajnu aktivnost, kao što su:

- plate, provizije i bonusi prodavaca;
- plate, provizije i bonusi menadžera prodaje;
- porezi i doprinosi na zarade prodavaca i menadžera;
- pogodnosti koje se daju prodavcima i menadžerima (odmor, rekreacija itd.);
- troškovi regrutovanja i bazične obuke (prekvalifikacije);
- troškovi treninga i obuke uposlenih prodavaca;
- automobil (renta, amortizacija, održavanje);
- troškovi putovanja, smeštaja i restorana;
- troškovi telefona i ostalih vidova komunikacije;
- troškovi unapređenja prodaje, kataloga, uzoraka, promotivnih materijala;
- troškovi administracije i sekretarskih usluga;
- troškovi kancelarije (zakup, održavanje, komunalije);
- materijalni troškovi; i
- ostali troškovi prodaje.²⁵

Menadžer prodaje planira po kategorijama troškove za narednu poslovnu godinu i kontroliše njihovo ostvarenje. Zavisno od strategije, menadžer prodaje će vršiti alokaciju pojedinih iznosa troškova i praviti onaj miks troškova za koji smatra da će najbolje podržati ostvarenje ciljeva

²⁵ Babin, B., J., Harris, E. G. (2012)*Ponašanje potrošača*, Data Status, Beograd, str. 107

prodaje. Ilustracija »Izbor miksa troškova prodaje« daje jedan uprošćen primer izbora između različitih miksova troškova prodaje.

Ako bi se odlučivao samo na osnovu prezentiranih procena troškova, menadžer prodaje bi lako, u izloženom primeru, mogao da zaključi da je varijanta strategije kombinovane prodaje ekonomičnija. Da li je ona istovremeno i efikasnija, tj. da li su sve pretpostavke u ovom primeru dobre, menadžer prodaje je dužan da proceni u toku procesa planiranja strategije prodaje i planiranja troškova prodaje. Na primer, jedna od pretpostavki u datoj ilustraciji je da će uspešnost telefonskih poziva biti po stopi ne manjoj od 37,5 %, tj. da će od 200 pozvanih klijenata prodavci preko telefona uspeti da zainteresuju 75 klijenata i da kod njih zakažu sastanke. Druga pretpostavka je da će tokom telefonskih razgovora biti izvršena ozbiljnija trijaža i da će stopa konverzije sagovornika u kupce biti u drugoj strategiji viša (2/3) nego u prvoj (1/2). Tek ako se u pripremi budžeta prodaje proceni da su ove pretpostavke validne, procena miksa troškova može postati ključni argument za izbor druge strategije prodaje.²⁶

Preduzeće koje planira svoj miks troškova prodaje za narednu godinu može poći i od strateškog kriterijuma alociranja troškova na potencijalne generatore prometa. Pri tome, ova matrica, izvedena iz poznate Ansoffove matrice proizvod/tržište, ukazuje na postojeće i nove kupce, s jedne i postojeće i nove proizvode, s druge strane, kao generatore prometa. Upravljanje postojećim klijentima (Account management) predstavlja osnovnu stratešku opciju alociranja troškova na održavanje nečeg što se može okarakterisati kao postojeći biznis (prodaja postojećih proizvoda postojećim kupcima). Konvergentna prodaja podrazumeva ponavljanje uvodnih prezentacija i prve prodaje novim klijentima. Novoregrutovani kupci konvergiraju, po načinu ponašanja, već postojećim kupcima, pa otuda i naziv ove strategije. Nasuprot tome, stoji strategija korišćenja leveridža prodaje gde se uspostavljene postojeće veze sa klijentom koriste kao leveridž (poluga) da mu se ponude i novi proizvodi (ili usluge). Pri tome, ponuda novih proizvoda i usluga sada nailazi na mnogo otvoreniji prijem, tako da se može očekivati znatno olakšana prodaja. Prodaja potpuno novih proizvoda na potpuno novom tržištu, kao i kod Ansoffa, predstavlja potpunu inovaciju.²⁷

²⁶ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 113

²⁷ Bredly, F., (2005) *International Marketing Strategy*, F.T./Prentice-Hall, Harlow, England, str. 105

Ono što je interesantno za ovu matricu je upozorenje da za svaku strategiju treba planirati poseban miks troškova. Za održavanje prodaje kod postojećih klijenata možda najvažnija stavka u miksu troškova može biti ulaganje u redovne telefonske pozive i periodične sastanke na sajmovima ili nekim sličnim privrednim manifestacijama. Međutim, kod osvajanja novih klijenata u konvergirajućoj prodaji, u miksu troškova akcenat će biti stavljen na troškove kataloga, promotivnog materijala, intenzivnijeg ličnog obilaska klijenata i organizacije prezentacija ponude preduzeća. Zavisno od visine ukupno mogućeg budžeta troškova prodaje, prodajni menadžer će alocirati odgovarajuće iznose troškova prodaje na pojedine od četiri navedene prodajne strategije, kao i na pojedine stavke troškova unutar svake strateške alternative. To praktično znači da prodajni menadžer može ukupni budžet troškova prodaje podeliti na četiri budžeta nižeg reda, po pojedinim strateškim alternativama.

2.3. Saradnja knjigovodstva i prodaje na utvrđivanju troškova

Saradnja između marketinga i komercijale (prodaje), s jedne i knjigovodstva, sa druge strane, u velikom broju preduzeća nije na zadovoljavajućem nivou. Za to postoje brojni razlozi. Većina ih je vezana za funkcionalnu specijalizaciju stručnjaka u ovim poslovnim funkcijama iz koje rezultira sasvim različit pogled, između ostalog i na troškove prodaje.

Troškovi prodaje su za stručnjake iz knjigovodstva: a) stavke koje se moraju što pre, ažurno i efikasno proknjižiti; i b) stavke koje u bilansu uspeha predstavljaju odbitak od prihoda i koje, kao takve, treba minimizirati.²⁸

Nasuprot tome, troškovi prodaje su za prodavce: a) nužno zlo koje, kao takvo, ima sekundarni značaj u odnosu na rad s kupcima, tako da je njihovo prijavljivanje i evidentiranje neuporedivo manje bitno od obilaska kupaca i ličnog kontakta s njima; i b) troškovi prodaje su investicija u

²⁸ Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd, str. 113

budući promet klijenta i, prema tome, moraju biti ponekad i namerno uvećani ukoliko promet kod pojedinih klijenata opada.

Nerazumevanje između prodaje i knjigovodstva ponekad prerasta u netrpeljivost koja se izražava dobro poznatim frazama: „Nema dana, a da komercijalisti ne odu na neki luksuzni poslovni ručak.“ „Ljudi iz knjigovodstva se ponašaju kao da prodaja postoji samo zato da bi njima ažurno dostavljala dokumenta, a ne zato da bi oni bili dobar servis u radu prodaje.“

Menadžer prodaje je taj koji bi trebalo da sa menadžerom knjigovodstva doprinese stvaranju dobrih međufunkcionalnih veza (interfejsa). Njihova saradnja je posebno značajna u rešavanju problema, kao što su:

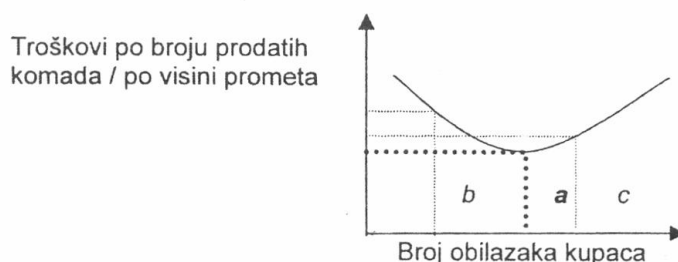
- klasifikacija troškova;
- praćenje ukupnih troškova u cilju njihovog minimiziranja;
- utvrđivanje standardnih troškova po pojedinim kategorijama troškova;
- praćenje pojedinih kategorija troškova; i
- alociranje troškova.²⁹

O problemu klasifikacije troškova već je bilo reči. Menadžer prodaje trebalo bi da učestvuje u pripremi klasifikacije troškova, tako da mu ona bude od koristi u budućim analizama troškova i prilikom preduzimanja upravljačkih akcija. Klasifikaciju troškova menadžer prodaje može izvršiti prema kriterijumima koji su ovde komentarisani ili prema nekom drugom ekonomskom kriterijumu za razlikovanje troškova (reagovanje na obim prometa, način raspoređivanja i sl.). Nakon utvrđivanja klasifikacije troškova menadžer prodaje mora da sarađuje sa knjigovođama na uvođenju odgovarajućih evidencija, na obeležavanju pojedinih stavki troškova odgovarajućim šiframa, na razrešavanju dilema i u prvim analizama troškova. Zajednički radeći na ovom problemu i stručnjaci iz knjigovodstva imaju priliku da uvide čemu služi ovaj, za njih dodatni posao, pa je za očekivati da će i njihovo angažovanje na poslu kojem znaju razlog - biti kvalitetnije.

²⁹ Đuričin, D, Janošević, S, Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 99

Knjigovodstvo i prodaja moraju zajednički da prate ukupne troškove prodaje, da bi utvrdili njihovo kretanje u odnosu na obim ostvarene prodaje. Teorijska pretpostavka je da troškovi prodaje imaju klasično kretanje u odnosu na obim prometa (grafikon 1). Ako je to tačno, dobre evidencije iz knjigovodstva trebalo bi da: a) obuhvate sve troškove vezane za prodajne aktivnosti; i b) da obezbede povezivanje nastalih troškova i nastalih prihoda. Ovo poslednje može biti poseban problem zbog odloženog efekta mnogih troškova (promotivne aktivnosti u jednom periodu izazivaju promet u narednom peirodu). U rešavanju ovakvih dilema menadžer prodaje i knjigovodstvo moraju usvojiti zajedničke kriterijume (o vremenskom razgraničenju troškova i prihoda) i moraju zajednički raditi na primeni ovih kriterijuma iz perioda u period.

Grafikon 1. Kriva prosečnih troškova prodaje



Izvor: Egan J., (2004.) *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str.

77

Cilj analize ukupnih troškova prodaje je da se postigne varijanta a u kojoj se postiže optimalna uposlenost prodajnog osoblja. Sve dok se ukupni troškovi po jednom obilasku klijenta mogu sniziti povećanjem broja poseta, menadžer prodaje treba da insistira na intenzivnijem radu svoje prodajne operative (na primer, obim poseta b). Međutim, beskonačno intenziviranje rada prodavaca nije poželjno, niti je moguće, a kako varijanta c pokazuje, nije ni isplativo. Naime, preopterećeni prodavci počinju da koriste sve skuplja transportna sredstva, da bi izdržali tempo rada (avion umesto automobila, vozač umesto da sami voze), sve više odsedaju u hotelima umesto da se vraćaju kući na spavanje i tako sve više podižu prosečne troškove po jednoj poseti. Menadžer prodaje često nije u mogućnosti drugačije da odredi tačku minimalnih troškova (varijanta a) osim metodom pokušaja i grešaka. U slučaju ovakvog povećavanja produktivnosti prodavaca, koristi se u žargonu i jedan drugi termin, tzv. metod zatezanja strune do granice

pucanja. Menadžer koji primenjuje ovaj metod mora biti dovoljno iskusan ili obučen da prepozna simptome koji prethode pucanju strune i da u takvom momentu ili uvede u rad novog prodavca ili da smanji broj poseta, zavisno od procene budućih zahteva poslovanja preduzeća.³⁰

Utvrdjivanje standardnih troškova po pojedinim aktivnostima predstavlja takođe posao koji moraju zajednički obaviti prodaja i knjigovodstvo. Menadžer prodaje treba da pomogne i definisanju aktivnosti i identifikaciji troškova vezanih za pojedine aktivnosti. Knjigovodstvo mora da obezbedi ažurnost u obuhvatanju podataka, ažurnost u »povezivanju« troškova sa pojedinim aktivnostima i stručnu pomoć u alociranju troškova na pojedine aktivnosti prodaje. Takvim zajedničkim naporom mogu se utvrditi istorijski troškovi po pojedinim aktivnostima. Standarde troškova menadžer prodaje u saradnji sa stručnjacima iz knjigovodstva može da postavlja na osnovu iskustva, utvrđenih benchmark veličina iz drugih preduzeća, iz proseka grane ili na bazi poslovnog cilja održanja ili sniženja istorijski utvrđenih troškova. Nije, naime, redak slučaj da neka preduzeća postavljaju za cilj određeni procenat sniženja troškova u svakom narednom periodu, čime je standardni trošak automatski određen. U celom tom postupku neophodna je tesna saradnja prodaje i knjigovodstva, s obzirom na promenljivo okruženje u kojem se troškovi prodaje dešavaju i, samim tim, na nemogućnost standardizacije procesa, utrošaka i svega drugog što je moguće standardizovati u procesu industrijske proizvodnje.³¹

Praćenje pojedinih kategorija troškova, nakon što je ustrojen sistem klasifikacije troškova, predstavlja prevashodno zadatak knjigovodstva. Ključni problem koji se javlja u ovom poslu je ažurnost. Vrlo često, ona je prouzrokovana nemamim odnosom prodavaca prema dokumentima. Zadatak menadžera prodaje i menadžera knjigovodstva je da međusobnom koordinacijom obezbede pravovremeno i ispravno popunjavanje i dostavljanje dokumenata na knjiženje. Takođe, u svim situacijama kada se pojavljuju novi troškovi, oni moraju efikasno i koordinirano delovati u pravcu njihovog pravilnog klasifikovanja i obuhvatanja.

Alociranje troškova predstavlja jedan od najsloženijih problema u postupku upravljanja troškovima prodaje. Postoji više kriterijuma po kojima je moguće alocirati troškove prodaje.

³⁰ Filipović V., Stanković Kostić M. (2011) *Marketing menadžment*, FON, Beograd, str. 116

³¹ Filipović, V., Stanković Kostić, M. (2011) *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, str. 212

Uobičajeni sistemi obračuna troškova bave se alociranjem troškova na mesta troškova (regioni, prodajne teritorije) i na nosioce troškova (proizvodi i klijenti). Kada je reč o upravljanju troškovima prodaje, kao ključni problem javlja se raspoređivanje opštih troškova. Kao drugi, često navođen postupak, pominje se razvrstavanje troškova na fiksne i varijabilne u cilju određivanja prelomne tačke.

2.4. Direktni i opšti troškovi prodaje

Raspoređivanje troškova prodaje na mesta i nosioce troškova otežano je činjenicom da među ukupnim troškovima prodaje ima onih sa direktnim i opštim karakterom. Direktni troškovi su oni koje je moguće direktno vezati za jedinicu analize, na primer za određeni proizvod, kao nosioca troškova. Opšti troškovi su oni koje je moguće evidentirati u celini, ali nije moguće direktno ustanoviti koji deo ovih troškova otpada na jedinicu analize (na primer, na određeni proizvod).

Prodajni menadžer se susreće sa potrebom razvrstavanja troškova na direktne i opšte kada želi da odgovori na pitanje koji deo prodajnih aktivnosti je profitabilan, a koji nije? Pri tome, pod delovima prodajnih aktivnosti, tj. pod jedinicama analize, mogu se podrazumevati prodajne teritorije, klijenti ili delovi prodajnog asortimana.³²

Tradicionalni pristup analizi troškova zasnivao se na stanovištu da je jedinica analize uvek nosilac troškova (proizvod), a da je opšte troškove uvek moguće identifikovati samo po mestima njihovog nastanka. Međutim, kada je reč o trgovinskim preduzećima, u preciznijim analizama uočeni su brojni problemi, posebno kod troškova administracije i uprave. Ove troškove nije nikako bilo moguće razvrstati po pojedinim prodavnicama ili prodajnim teritorijama, kao mestima troškova. Upravo zbog ovih problema je korisnije prihvatiti nešto savremeniji pristup koji počiva na uverenju da različite kategorije troškova, zavisno od toga šta je jedinica analize, mogu biti opšte ili direktne (tabela 2).

³² Filipović, V., Jančić R. (2010) *Strateški marketing*, FON, Beograd, str. 124

Pristup izložen u tabeli 2 sugeriše da ista kategorija troškova, na primer zarade prodavaca, može biti direktno obračunata po prodajnoj teritoriji za koju je prodavac zadužen, ali tek prema nekom ključu (indirektno) na jednog od klijenata s kojim prodavac radi. Izbor ključeva za raspored opštih troškova uvek predstavlja kreativan, ali i nesiguran posao. Dobro je da se to određivanje ključeva radi timski i u saradnji prodaje i knjigovodstva. Povremeno je neophodno preispitati usvojene ključeve za raspored opštih troškova i po potrebi ih unaprediti.

Tabela 2. Klasifikacija troškova prodaje na direktne i opšte (indirektne)

Vrste troškova	Jedinica analize		
	Prodajna teritorija	Proizvod	Kupci
Plate, stimulacije	Direktno	Vreme posvećeno prodaji i proizvoda	Broj obilazaka x prosečno vreme posete
Putovanja	Direktno		
Obuka, trening	Podjednako na sve teritorije	Vreme posvećeno prodaji i proizvoda	Vreme posvećeno svakom kupcu
Marketing			
Rabati	Direktno	Direktno	Direktno
Kuponi	Direktno	Direktno	Direktno
Takmičenja	Direktno	Direktno	Direktno

Trošak odeljenja reklame	Direktno ili kroz tiraž medija	Direktno ili kroz prostor posvećen proizvodu	Svim kupcima podjednako
Mediji			
Istraživanje	Vreme istraživanja po svakoj teritoriji	Vreme istraživanja po proizvodu	Vreme istraživanja po pojednim kupcima
Isporuka kupcima	Tarifa x težina	Tarifa x težina	Teretnica
Obrada pofudžbine	Broj porudžbina		
Pakovanje i isporuka	Broj isporuka, težina ili veličina pojedinačne isporuke		

Izvor: Gilbert D., (2003.) *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 234

Takođe, potrebno je imati u vidu mogućnost da ne moraju svi opšti troškovi po jedinici posmatranja biti u celom svom iznosu opšti ili pojedinačni. U primeru u tabeli 3 to je ilustrovano na troškovima zarada zaposlenih. Menadžer prodaje koji želi detaljnije da uđe u profitabilnost pojedinih teritorija ili klijenata mora, u saradnji sa knjigovođama, do detalja da pretrese sve stavke troškova i da na način kao u primeru da uputstvo o tome kako želi da se pojedine stavke troškova evidentiraju u knjigovodstvu.

Tabela 3. Utvrđivanje direktne i opšte komponente unutar jedne kategorije troškova

Kategorija troškova zarada prodavaca (Vrste troškova)	Raspored troškova zarada prodavaca na pojedinačne kupce		
	Direktno	Indirektno	Ukupno
Plate prodavaca		12.000	12.000
Provizije	6.000		6.000
Bonusi	2.000	3.000	5.000
Pogodnosti	1.000	4.000	5.000
UKUPNO	9.000	19.000	28.000

Izvor: Guamersson, E., (2002), Total relationship marketing, Butterworth/Heinemann Oxford, str.

156

U tabeli 2 je utvrđeno da se troškovi zarada prodavaca raspoređuju, u principu, na pojedine kupce indirektno. Primer u tabeli 3 pokazuje da se troškovi zarada preciznijom analizom mogu razložiti tako da se jedan njihov deo direktno vezuje za pojedine kupce, a drugi njihov deo indirektno, preko ključa koji je prethodno naveden. Koliko će se detaljno ići u pojedine stavke troškova zavisi od preciznosti evidencija i potreba analize. Primer pokazuje da se plate prodavaca mogu, po pravilu, samo indirektno vezati za pojedine klijente. Međutim, provizije obračunate na prodaju iznad planirane mogu se u celini vezati za pojedine klijente, s obzirom na to da se prodaja planira i po klijentima, tako da je poznat odnos planirane i ostvarene prodaje za svakog od njih. Takođe, verovatno je da se jedan deo bonusa, posebno onaj koji se odnosi na prebačaj plana, isporuke iznad određene količine i sl. (u primeru 2.000), može direktno povezati sa prodajom poznatim kupcima. Konačno, jedan deo pogodnosti (na primer, rekreacija ili pozorište) prodavci mogu koristiti lično za sebe ili to mogu koristiti tako što će častiti određenog kupca. U takvom slučaju, deo pogodnosti realizovan od strane kupca ili u društvu sa njim (1.000) takođe predstavlja iznos koji je moguće alocirati direktno na takvog kupca. Detaljnija analiza sastavnih komponenti pojedinih kategorija troškova omogućuje da se preciznije sagledaju

troškovi, a samim tim i profitabilnost pojedinih jedinica analize (teritorija, kupaca ili delova asortimana).

Drugi mogući pristup tretmanu opštih troškova je da se oni uopšte ne raspoređuju na jedinice analize. U tom slučaju, analiza troškova po mestima troškova bi, možda, i imala nekog smisla, ali bi zato analiza troškova po kupcima i po proizvodima bila skoro besmislena. Ukoliko bi se opšti troškovi tretirali samo zbirno, po prodajnim teritorijama bili bi obračunati samo direktni troškovi. Njihovim oduzimanjem od prihoda ostvarenih na toj teritoriji menadžer prodaje bio bi u stanju da ustanovi kontribucionu maržu, sličnu onoj koju dobija analizom fiksnih i varijabilnih troškova. S obzirom na to da kontribuciona analiza teorijski pripada analizi fiksnih i varijabilnih troškova. U praksi, važno je pomenuti, menadžeri često poistovećuju podelu troškova na fiksne i varijabilne sa podelom na direktne i opšte, pa kontribucionu analizu primenjuju i u ovom drugom slučaju. Iako to nije prvobitno tako zamišljeno u teoriji, uz odgovarajuća ograničenja ovo može i u praksi dati korisnu informaciju o tome koliko svaka prodajna teritorija doprinosi pokriću opštih troškova prodaje (po pokriću direktnih troškova).³³

2.5. Fiksni i varijabilni troškovi prodaje

Fiksni troškovi prodaje su troškovi koji ne zavise od obima prodaje i ponavljaju se, ako se ne promeni način poslovanja, u istom iznosu iz perioda u period. Tipični fiksni troškovi prodaje su osnovne zarade prodavaca i menadžera, administrativni troškovi, troškovi kancelarije, izložbenog salona i drugo. Varijabilni troškovi prodaje su oni koji variraju zavisno od obima prodaje. U tipične varijabilne troškove spadaju provizije i bonusi prodavaca i menadžera, poštanski i transportni troškovi, neke vrste poreza, svi troškovi koji se planiraju po metodu »% prodaje« (na primer, troškovi marketinga) i slično. Osnovna ekonomska logika, nastala kao rezultat marginalne (kontribucione) analize troškova, kaže da prag rentabilnosti predstavlja onaj obim prodaje koji omogućuje da se pokriju fiksni troškovi. U trenutku kada se pređe ovaj prag, svaka sledeća jedinica prodaje donosi dobitak. Tradicionalna upotreba analize fiksnih i

³³ Janković, M. (2009) *Integrirane marketing komunikacije i razvoj identiteta*, Management, Beograd, str. 134

varijabilnih troškova motivisana je potrebom da se utvrdi prag rentabilnosti (prelomna tačka). Početni korak u tome predstavlja zahtev da se klasifikuju troškovi prodaje na fiksne i varijabilne.³⁴

Tabela 4. Klasifikacija troškova prodaje na fiksnu i varijabilnu fiksnu i varijabilnu komponentu

	Fiksni troškovi	Varijabilni troškovi	Ukupni troškovi
Plate. stimulacije	19.000	9.000	28.000
Putovanja	2.000	4.000	6.000
Obuka, trening	3.000	0	3.000
Marketing	1.000	3.000	4.000
Rabati	0	3.500	3.500
Kuponi	0	1.500	1.500
Takmičenja	0	0	0
Trošak odeljenja reklame	3.000	0	3.000
Mediji	0	5.000	5.000
Istraživanje	2.000	0	2.000
Isporuca kupcima	0	4.500	4.500
Obrada porudžbine	0	2.500	2.500
Pakovanje i isporuka	0	1.500	1.500
UKUPNO	30.000	34.500	64.500

Izvor: Jobber, D., Fahy, J., (2006.) *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, str. 55

Prodajna operativa ostvaruje ukupnu profitabilnost od 5.500 novčanih jedinica, odnosno 1,57 % ostvarenog prometa. Pri tome, iz prometa se moraju pokrivati troškovi prodane robe i neki varijabilni troškovi koji nastaju direktno povezano sa ostvarivanjem prometa. Ako bi fiksne troškove u iznosu od 30.000 ostavio trenutno po strani, menadžer prodaje se susreće sa potrebom

³⁴ Jeanet, J., P., Heanessy, H., D., (1992) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 176

da pokrije 250.000 troškova prodate robe i 34.500 ovih varijabilnih troškova, što mu ostavlja iznos od 64.500 poznat kao marginalni dobitak (kontribuciona marža). Stopa marginalnog dobitka iznosi 18,43% svake novčane jedinice ostvarenog prometa.

Koristeći formulu za izračunavanje prelomne tačke, menadžer prodaje može utvrditi da mu je potreban promet od 162.778, da bi pokrio ukupne fiksne troškove od 30.000. Svaka naredna novčana jedinica donosi 18,13 % čiste zarade. Ako bi se zamislila teško realna situacija da prodajna operativa prodaje samo jedan proizvod po ceni od 100 po komadu, obračun prelomne tačke bi pokazao da je potrebno prodati 1.628 komada, da bi bili pokriveni svi fiksni troškovi. Prodaja svakog narednog komada proizvoda donosi 18,43 novčane jedinice čiste zarade. Obračun marginalnog dobitka po jedinici proizvoda i prelomne tačke izražene u komadima proizvoda je vrlo slikovit, ali i otežan kada isti prodavac prodaje različite proizvode. Menadžer prodaje čiji prodavci prodaju više proizvoda ima pred sobom alternativu: ili će razvrstati sve fiksne i varijabilne troškove po proizvodima (proizvodnim linijama, odnosno brendovima) ili će prelomnu tačku računati samo u vrednosnim pokazateljima.³⁵

Razvrstavanje troškova prodaje na fiksne i varijabilne ima i drugih primena osim obračuna prelomne tačke. Neke od korisnih načina upotrebe ove analize troškova potrebno je posebno apostrofirati.

- Obračun prelomne tačke u uslovima povećanja (smanjenja) fiksnih troškova — ako menadžer prodaje razmatra zapošljavanje (otpuštanje) prodavaca, uz pomoć ovog analitičkog metoda može brzo ustanoviti koji je prag rentabilnosti, imajući u vidu novi nivo fiksnih troškova i novi nivo zarađivačke sposobnosti svoje prodajne operative. Ponekad izgleda uputno da se neki slabiji prodavac otpusti. Međutim, kada se smanji ukupni nivo prometa za iznos koji je on ostvarivao i ukupni nivo fiksnih troškova za iznos njegove fiksne zarade tek onda se može ustanoviti da li su profitabilnost i fleksibilnost, izražene visinom prelomne tačke, ugrožene.
- Provera miksa troškova — menadžer prodaje može odlučiti da zameni intenzivnu ličnu prodaju na terenu telefonskim pozivima. U tom smislu biće mu potreban manji broj prodavaca zbog smanjenog gubitka vremena putovanja. To će smanjiti fiksne troškove zarada zaposlenih, ali će porasti varijabilni troškovi PTT-a, a može se računati i da će efikasnost prodavaca opasti, s

³⁵ Jokić, D., Mikić, A. (2011) *Marketing komunikacije*, Naučno istraživački centar Užice, Užice, str. 105

obzirom na smanjeni intenzitet ličnih kontakata. Analiza prelomne tačke može da pomogne da se proceni ispravnost ovakve odluke.

- Provera prodajne cene — u prethodnom primeru pokazano je da menadžer prodaje lako može ustanoviti koliko jedinica nekog proizvoda mora da proda, ako zna veličine varijabilnih troškova po jedinici proizvoda i jedinične cene. Isto tako, lako može utvrditi koliko će taj prag rentabilnosti porasti ako želi da prodaje po nižim cenama, tj. koliko se smanjuje ako ima prodavce sposobne da prodaju po višim cenama. Na osnovu obračuna različitih scenarija može da odluči koji se nivo cena može smatrati optimalanim.³⁶

Klasifikacija troškova na fiksne i varijabilne, kao i klasifikacija na direktne i opšte troškove pomaže preciznosti analize troškova prodaje. Preciznija analiza po ovim strateškim grupama troškova, baš kao i po prirodnim vrstama troškova, omogućuje bolje planiranje i pripremu budžeta troškova prodaje. Preciznost, strategijska zasnovanost i ulazak u detalje omogućuju da se poveća verovatnoća prihvatanja budžeta troškova prodaje od strane top menadžmenta. Menadžer prodaje koji želi da pred upravom svog preduzeća bude uverljiv, koristiće dobar deo predloženih tehnika. Razlog je u tome što mu one omogućuju da objektivno proceni strateške i taktičke alternative i da pravilno postavi budžet troškova tako da bude jasno uzročno povezan sa postavljenim ciljevima prodaje.

³⁶ Jovičić, D. (2007) *Promocioni imidž i industrijski marketing*, Marketing, Beograd, str. 55

3. IT revolucija

Za poslednjih petnaest godina, informaciona tehnologija je prodrla u gotovo sve oblasti našeg poslovanja i društvenog života, od pojave automatskih bankomata do personalnih računara, kućnih uređaja i bogatstva informacija koje postoje o nama kao pojedincima kad god učestvujemo u nekoj transakciji. Dogodile su se mnoge promene. Sada ću navesti pet primera za promenu metoda komunikacije, kao i načina na koji su metodi rada postali efikasniji.

Prvo, ne tako davno se veći deo komunikacije svodio na fiksne telefone i pisma. Posle toga su se pojavili faksovi i pejdžeri. Onda mobilni telefoni i elektronska pošta, tako da je komunikacija između poslovnih ljudi postala gotovo neprekidna.³⁷

Drugo, u oblasti tradicionalne prodaje, dopisi kojima se potvrđuje dogovor, cena itd. predavani su pošti, te je često bilo potrebno nekoliko nedelja da se zaključe jednostavne poslovne transakcije. Njih su prvo zamenili faksovi, a danas elektronska pošta i kupovina preko Interneta. Pri tome uloga sekretara postaje suvišna budući da većina prodavaca sastavlja dopise samostalno, zahvaljujući softveru za izradu standardnih dokumenata i predračuna. U čisto transakcionalnom snabdevanju, kupci mogu sami da naprave predračun tako što će sastaviti specifikaciju prema određenim kriterijumima sadržanim u sistemu za kupovinu preko Interneta. Popunjavaju se različita polja i sistem automatski izbacuje cenu, što je zakonska obaveza kompanije.³⁸ Zahvaljujući tehnologiji, došlo je do mnogih promena unutar industrijske prodaje. Od davnina je znanje moć, tako da prodavac ili inženjer prodaje treba da zna skoro sve o drugoj strani koju zastupa kupac. Dokumenti o kupcima su često bivali nasumice popunjavani i „dogovori ili sporazumi" su često bili verbalne prirode ili su pretpostavljali nepisanu, verbalnu dopunu. To je predstavljalo potencijalni izvor konflikata, naročito ukoliko bi se kadrovi promenili. U proseku se u tipično industrijskoj prodaji zaposleni menjaju na svake tri godine. Uvođenjem informacione tehnologije, prenosivih računara i personalnih digitalnih asistenata, većini tih informacija sada imaju pristup svi zaposleni koji zahtevaju uvid u to šta je prethodno

³⁷ Stošić- Mihajlović, Lj. (2009) *Marketing menadžment i poslovno komuniciranje*, Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje, str. 102

³⁸ Ognjanov G. (2013) *Integrirane marketinške komunikacije*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 89

ugovoreno s kupcem (npr. usluga, tehnička podrška, finansije i logistika) a ne samo prodavci i menadžeri njihovog odeljenja. Jedna od najvećih prednosti jeste da se svaki kontakt s kupcem registruje u dokumentu tako da su svi potpuno upoznati s konverzacijom, kometarima i ponudama koje su učinjene. Ovi sistemi postaju sve uobičajeniji, naročito u većim firmama koje pokušavaju efikasnije da posluju sa informacijama o kupcu, uz manje oslanjanja na pamćenje ili pisana dokumenta.³⁹

Program za upravljanje odnosima s kupcima (CRM) postaje uobičajen za široki spektar oblasti povezanih s prodajom, uključujući banke, industrijsku prodaju, kataloge i čak i taksi službe. Čuvaju se svi uneti podaci o prethodnim transakcijama, zahtevima i profilu nabavke. U kompleksnijim sistemima mogu se unositi detalji o zainteresovanosti kupaca za određeni hobi, porodičnim godišnjicama, ljubavi prema životinjama, kako bi se ostvario mnogo bliži odnos između pojedinaca u procesu prodaje. Ukoliko se primenjuje kako treba, smatra se da kupac može zvati kompaniju ili ona njega gotovo potpuno nesmetano. Na pitanja o priznanicama, tehničkim problemima i ceni mogu da odgovaraju najširi krugovi zaposlenih u organizaciji. Ipak, sve ove informacije moraju da se prikupe, unesu i memorišu, i breme tog posla često pada na prodavce na terenu, pored zadatka da dobiju porudžbinu.⁴⁰ Ovi CRM sistemi pružaju izuzetne prednosti kada je poslovanje s kupcima u pitanju kao i pri identifikaciji mikrosegmenata, u okviru opšte baze podataka o kupcima, potrebnoj za vođenje usko fokusirane marketinške kampanje i promocije. Ovi sistemi danas takođe omogućuju identifikaciju i trenutnu procenu profita ili gubitka kada je individualni potrošač u pitanju i efikasnu saradnju prodavca i kompanije u celini sa individualnim potrošačem. Kupac se može procenjivati ne samo na osnovu tradicionalno shvaćenog prihoda, već i na osnovu bruto dobiti po odbitku troškova. Tu se uzima u obzir nivo usluge koji je neophodan kako bi se poslovanje održalo, od poseta radi prodaje do tehničkih usluga, rabata, i svih dodatnih sitnica koje se mogu ponuditi kako bi se zaključila prodaja, ali koje godinama posle toga koštaju kompaniju. Prednost ovog mehanizma se ogleda u tome što se velika sredstva ne utroše samo na razmažene ili teške klijente, već su takođe namenjena i onima koji zapravo predstavljaju životnu snagu kompanije. Prodavcu je omogućeno da izradi ponudu usluga (ili procenu ponude) za pojedine kupce, koja odgovara njihovoj

³⁹ Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 55

⁴⁰ Salai, S., Jovičić, D. (2010) *Tržišno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 99

trenutnoj ili potencijalnoj vrednosti za kompaniju. To iziskuje ogromnu količinu poverenja od matične kompanije, budući da prodavac mora znati koliko su isplativi klijenti i proizvodne linije.

Prodavac koji se bavi ovom oblašću kao svojim zadatkom i posmatra poslovanje kao nešto što nije samo prodaja ponude u određenom trenutku, iskazuje svoj značaj u oblasti prodaje koja podrazumeva dodatnu vrednost. Smatram da se na terenu dokazala pojačana efikasnost prodajnih resursa koji koriste ove tipove IT sistema, ali s njima dolazi i viši stepen odgovornosti i promena radne norme. Ukratko, tehnologija je u svim svojim aspektima veoma uticala na današnje radno okruženje. U nekim slučajevima je zamenila ljude; u drugim je pomogla ne samo da se umanju ukupna radna norma, već i da se produži vreme koje se koristi za isplative aktivnosti, skрати vreme koje se troši na svakodnevne zadatke i poveća efikasnost. Dan traje mnogo sati i odgovornost je svake kompanije i njenih zaposlenih da pronadu i iskoriste metode, sprave i tehnologije koje će im omogućiti da mudrije rade u okviru savremenog okruženja.⁴¹

3.1. Internet

Internet je globalna mreža od preko 50.000 kompjuterskih mreža koja omogućuje trenutnu globalnu komunikaciju. Korisnici širom sveta mogu da šalju poruke preko elektronske pošte, kupuju proizvode i ostvaruju pristup novim informacijama iz sveta zabave i biznisa. Server je kompjuter koji sadrži spisak adresa svih drugih servera koji su priključeni na Internet. Da bi pristupili Internetu, korisnici treba da uspostave vezu s jednim od tih servera. Vlasnici su obično kompanije za komunikaciju (koje se nazivaju davaoci usluga Interneta, ISP) kao što su CompuServe ili America OnLine. Korisnici bi trebalo da potpišu ugovor sa nekom ISP kompanijom i obično plaćaju mesečno zaduženje.⁴² Pristup informacijama na Internetu je olakšan zahvaljujući portalima kao što su Yahoo! i Google koji koriste pretraživače Interneta preko ključnih reči. Na vezi postoje ogromne baze podataka i biblioteke koje se mogu koristiti za pronalaženje određenih vebajtova koja sadrži potrebne informacije. Yahoo! je dostupan preko

⁴¹ Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Beograd, str. 23

⁴² Milisavljević, M. (2004) *Marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 56

www.yahoo.com i ima jednu od najvećih biblioteka. Google je dostupan preko www.google.co.uk i odlikuje se brzinom i jednostavnom upotrebom. Korišćenjem ovih portala dobijaju se proverene informacije iz najrazličitijih oblasti. Korišćenje je obično besplatno. Davaoci usluga zarađuju od reklamiranja. Shodno tome, ove portal kompanije koje predvode milione korisnika Interneta kroz lavirint globalne mreže pokušavaju da što duže zadrže korisnike usluga koje pružaju. Korisnici se podstiču da kreiraju sopstvenu matičnu stranicu (engl. home page) tako da se informacije koje su prethodno tražili redovno pojavljuju na njihovom ekranu bez potrebe za pretraživanjem.⁴³ Na primer, Yahoo! je u tu svrhu stvorio My Yahoo. Trudeći se da privuku i zadrže korisnike, obezbeđuju i nove usluge kao što su novosti iz sveta finansija, finansijske usluge, vremenska prognoza i cena akcija. Porast prihvatanja Interneta u oblasti prodaje i marketinga fantastičan je. Iako se prvi talas korišćenja Interneta javio u domenu poslovanja s potrošačima, smatra se da je sada korišćenje Interneta u oblasti poslovanja između kompanija pet puta veće. Razlog porasta broja transakcija preko Interneta u oblasti poslovanja između kompanija leži u povećanoj efikasnosti (npr. snabdevanje prodajnim brošurama, priručnicima, odgovori na pitanja koja se često postavljaju) i poboljšanoj efektivnosti procesa i odnosa kupac - prodavac.

3.2. E-trgovina (trgovina preko Interneta)

Dve ključne moći Interneta podrazumevaju mogućnost slanja poruka preko elektronske pošte i obavljanje elektronske trgovine. Poruke, datoteke i dokumenta mogu se slati preko elektronske pošte bilo kom korisniku Interneta, bilo gde na svetu.⁴⁴ On će odmah dobiti informaciju koja će biti memorisana u njegovom personalnom računaru, sve dok želi da joj pristupa. Prednosti za prodavce u komunikaciji s kupcima i rukovodstvom, neizmerne su. Navedene cene, zahtevi i činjenične informacije mogu se preneti brže i jeftinije nego poštom i bez potrebe da se direktno razgovara s primaocem. Poruka čeka da bude preuzeta do trenutka kada primalac uključi računar. Elektronska trgovina (engl. e-commerce) predstavlja svaku trgovinsku aktivnost koja se obavlja

⁴³ Mandić, S. (2011) *Promocija u poslovnim komunikacijama*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 67

⁴⁴ Lovreta, S., Petković, G., (2002.) *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 55

preko elektronske mreže kao što je Internet, mada Internet nije jedinstven u tome. Na primer, banke decenijama obavljaju poslove elektronskim putem.

Elektronska razmena podataka (EDI) već mnogo godina omogućuje klijentima da plasiraju porudžbine a dobavljačima da pošalju priznanice elektronskim putem. Ipak, porast korišćenja Interneta povlači za sobom i prateću ekspanziju e-trgovine preko tog medija. Studija slučaja u uokvirenom tekstu razmatra načine na koji je e-trgovina doprinela uspehu Amazona, Dell Computersa, Wal-Marta i Cisca. To nikoga ne bi trebalo da navede na pogrešnu ideju da je uspeh na Internetu garantovan. Iza svake uspešne priče stoje stotine paprenih promašaja u e-trgovini. Teškoće prilikom nalaženja vebajtova, loš dizajn lokacija, odbojnost prema prihvatanju novog medija za vođenje poslova, strahovanja zbog sigurnosti, predstavljaju barijere koje sprečavaju potrošače da brže prihvate e-trgovinu.⁴⁵

3.3. E-trgovina u akciji

Obavljenje poslova prodaje preko Interneta predstavlja uzbudljivu mogućnost zahvaljujući prokrčenom putu u uspešnom korišćenju računara. Internet automatski otvara globalno tržište. Amazon, američka knjižara, prodaje otprilike četvrtinu svojih knjiga u inostranstvu. Internet olakšava kupovinu i prodaju. Kada korisnici pritisnu ikonicu Buy a Dell na lokaciji kompanije Dell na Webu, mogu da naprave specifikaciju za računar u skladu sa cenom koja im odgovara. Pritiskom na ikonicu kupi, šalje se porudžbina i informacija o izabranom metodu plaćanja (npr. kreditnom karticom). Elektronska informacija se šalje u roku od pet minuta. I druge kompanije, kao Wal-Mart i Cisco, koriste prednosti Interneta.⁴⁶

Wal-Mart je vodeći američki prodavac na malo koji se konstantno trudi da uveća svoju bazu kupaca. Oni su razvili program „kupovine na jednom mestu" tako što su se udružili s drugim maloprodajama kako bi obezbedili širi dijapazon proizvoda i usluga. Na mreži nude seriju od

⁴⁵ Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009) *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 67

⁴⁶ Kotler, P., (2003) *Marketing management*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J., str. 59

preko 140.000 artikala podeljenih u preko 27 kategorija proizvoda na mreži. Tako su privukli kupce koji ne žive u blizini prodavnica Wal-Marta i druge kupce koji cene udobnost kupovine od kuće. Cisco, proizvođač kompjuterskih proizvoda, takođe koristi Internet za obavljanje poslova prodaje. Preko 500.000 korisnika pristupa njihovoj lokaciji na Webu kako bi presnimili softver i postavili tehnička pitanja. Cisco realizuje preko 40% prometa preko Interneta i pri tom evidentira profil svakog kupca za narednu marketinšku upotrebu. Internet ne samo da olakšava poslovanje korisnicima već istovremeno umanjuje operativne troškove Cisca za otprilike 170 miliona funti godišnje.⁴⁷

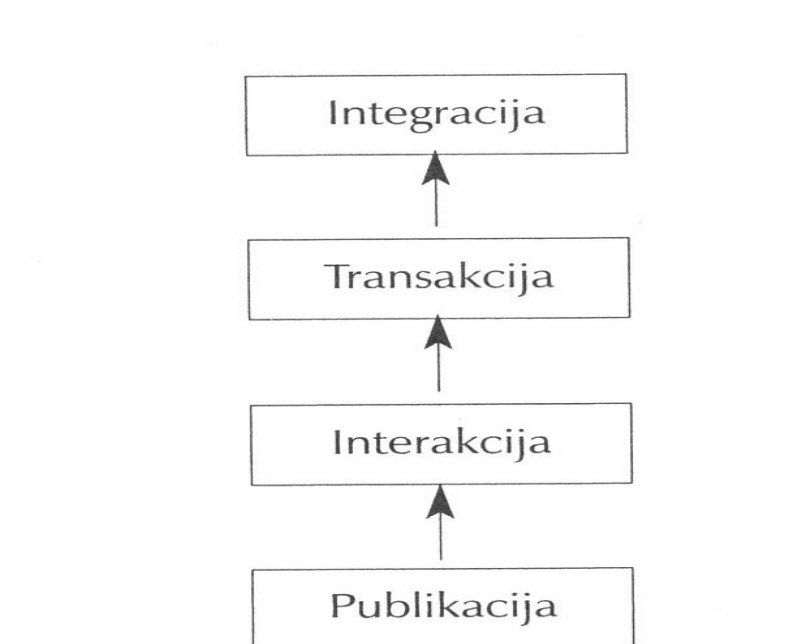
E-trgovina se može odigrati na četiri nivoa.

1. Preko publikacija. Ovaj nivo pretpostavlja snabdevanje klijenta informacijama preko elektronske mreže. Radi se o jednostranoj komunikaciji koja može da uključi i godišnje izveštaje, objave za štampu, informacije o proizvodima i uslugama, mogućnosti zaposlenja i reklamiranje.
2. Interakcija. Sledeći nivo se odnosi na interaktivnu vezu sa korisnikom Interneta. Dell na svojoj lokaciji na Webu nudi usluge tehničke podrške preko mreže, uključujući veze prema elektronskim adresama predstavnika koji pružaju tehničku podršku na mreži.
3. Transakcija. Treći nivo elektronske trgovine omogućuje kupovinu i prodaju robe i usluga preko Interneta. Dostizanje ovog nivoa može iziskivati velike troškove pri početnim investicijama, i mada su operativni troškovi niži u poređenju sa tradicionalnim načinima vođenja poslovanja, obično treba umanjiti troškove u drugim oblastima poslovanja da bi se umanjili ukupni troškovi.
4. Integracija. Na najvišem nivou e-trgovine postiže se integracija kompjuterskih sistema i procedura koju primenjuju učesnici u trgovanju kako bi se uspostavio čvrst, formalan odnos. To može podrazumevati primenu ekstraneta u poslovanju između kompanija. Ekstranet je elektronska mreža koja povezuje kompanije s njihovim poslovnim partnerima. Ekstranet omogućuje partnerima da pod bezbednim uslovima razmene informacije o porudžbinama, isporuci i fakturisanju. Na primer, Mobilov ekstranet omogućuje toj naftnoj kompaniji da prima porudžbine od 300 distributera na globalnom nivou.⁴⁸

⁴⁷ Klajn, R., Masiklat, S. (2004) *Promocija i marketing elektronskih medija*, Clio, Beograd, str. 115

⁴⁸ Jovićić, D. (2007) *Promocioni imidž i industrijski marketing*, Marketing, Beograd, str. 67

Slika 1. Četiri nivoa e-trgovine



Izvor: Jokić, D., Mikić, A. (2011) *Marketing komunikacije*, Naučno istraživački centar Užice, Užice, str. 106

4. Uticaj interneta na prodaju i menadžment prodaje

Do sada je većina komentara o uticaju Interneta i informacione tehnologije na prodaju i menadžment prodaje bila iz svakodnevnog života, nudila se previše spekulativna prognoza njegovog budućeg potencijala. Shodno tome, „uprkos stanovištu da će Internet postati novi osnovni oblik prodaje na malo koji zamenjuje tradicionalnu dominantnu ulogu prodavnica na utvrđenim lokacijama, postoji vrlo malo stručnih istraživanja koja bi pobila ili podržala tvrdnje trgovaca na malo o prodoru Interneta“. Iako su kritikovali Internet kao „loš medij za pružanje usluga“, koji nema „kapaciteta za direktnu, ličnu interakciju koja postoji u pružanju usluga koje nije bazirano na Internetu“, mora se istaći da Internet „ima isuviše mnogo potencijalnih prednosti za potrošače i prodavce na malo da bi se kupovina preko Interneta ignorisala kao privremeni hir.“⁴⁹

4.1. Nova era

Uz elektronsku trgovinu koja pokazuje ogroman potencijal za preuzimanje značajnog udela u prodaji, među kompanijama postoji sve veća potreba da obezbede usluge koje mogu da dođu do pojedinaca sa različitim stepenom obaveštenosti i nivoom stručnosti. Internet nije postao samo moćno sredstvo koje transformiše opštu dinamiku u društvene i poslovne interakcije, već, što je još važnije, izgleda da postaje i popularniji i profitabilniji. Podržavajući prethodan stav, izvesni autori ističu da je potreban usklađeniji pristup kako bi se u potpunosti iskoristilo Internet okruženje. Dalje, Brenbak naglašava da je „podrobno poznavanje teorije i prakse vezane za tržište“ neophodno „kao pomoć pri razumevanju i upravljanju relevantnim konceptima u „tržišnoj vasioni““.⁵⁰

⁴⁹ Jobber, D., Fahy, J., (2006.) *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, str. 234

⁵⁰ Jeanet, J., P., Heanessy, H., D., (1992) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 77

Primena Interneta u prodaji i menadžmentu prodaje ostaje relativno nova disciplina s potencijalom da napravi revoluciju u metodima koje kompanije koriste kako bi stvorile određenu marku, prodale proizvode ili usluge i razvijale odnose. Iako je još uvek u povelju, ova disciplina pruža značajan materijal za istraživanje s obzirom na brzi tempo njenog razvoja. Kako ističu neki autori, izgleda da malo kompanija ima usredsređenu strategiju, budući da ovaj fenomen nije do kraja razjašnjen.⁵¹

Trebalo bi takođe istaći da je na početku svrha lokacija na Webu bilo pružanje informacija, dok se sada sve više naglašava uspostavljanje trajne veze između kompanija i klijenata. Martin (Martin) tvrdi: „Fokus marketinških napora se pomera (ili bi trebalo) sa rukovanja marketinškim miksom radi trenutne razmene transakcija na fokusiranje na odnos koji pretpostavlja trajniju razmenu“. U skladu s tim, govoreći o marketinškoj strategiji koja se oslanja na postepeno unošenje izmena i fokusirajući se na poteze koji omogućuju organizaciji da se preorijentiše sa marketinga usmerenog na troškove poslovanja na marketing odnosa, Grenros ne samo da dopunjuje Martinov stav već podržava i Skotovo (Scott) gledište po kome: „Marketing odnosa pomera binarnu razmenu karakterističnu za prodaju kroz lični kontakt koja je orijentisana na kratkotrajne transakcije ka procesu koji traje čitav život, gde neposredna zaključenja prodaje moraju da se odgode kako bi se efikasnije odgovorilo na potrebe kupaca“.

Ne podržavaju svi teoretičari zasluge ovog procesa i, nasuprot ovakvoj perspektivi, Šo tvrdi: „Prodavci moraju da prekinu svoju opsesivnu ljubav prema kupcima budući da ih to odvraća od osnova prodaje i traganja za korenima uspešnosti prodaje“.⁵²

⁵¹ Janković, M. (2009) *Integrirane marketing komunikacije i razvoj identiteta*, Management, Beograd, str. 117

⁵² Guamersson, E., (2002), *Total relationship marketing*, Butterworth/Heineman Oxford, str. 45

4.2. Ključni uticaji

4.2.1. Stvaranje prodajnih arena koje su orijentisane na klijenta

Raznoliko i nepredvidivo okruženje koje Internet podrazumeva nateralo je organizacije da se restrukturišu kako bi preživele. Javlja se potreba da se poslovanje posmatra iz ugla kupca, jer Internet povećava moć potrošača. Fokusiranje na kupca ne samo da primorava rukovodstvo da shvati kako je primarni zadatak firme pružanje usluga kupcu, već i da prihvati da je upoznavanje kupca ključ za dostizanje marketinške orijentacije. Mnoge organizacije, kao rezultat ovoga, primenjuju uspešno integrisane strategije, taktike i Web tehnologije koje učvršćuju odnose sa onlajn korisnicima.⁵³

Ekstranet je osnovni instrument u uspostavljanju prodajnih arena koje su orijentisane na kupca. Radi se o bezbednim adresama na Webu kojima pristup imaju samo određene osobe i/ili organizacije. Tako se omogućuje poslovanje između kupca i prodavca bez potrebe za skupim prisustvom prodavaca. Korisnik može da se prijavi da bi obavio rutinsku kupovinu, dok je prodavcima omogućeno da se fokusiraju na izgradnju odnosa sa klijentom, razvijajući na taj način prilagođena rešenja za klijente i potencijalne prilike za nove poslove. Ovi veb-sajtovi koji su namenjeni poslovanju između kompanija poboljšavaju produktivnost prodaje i pružaju mogućnost prodavcima da pojačaju lojalnost kupaca. Druga prodajna arena bazirana na Internetu je katalog otvorenog tržišta. Te lokacije na Webu pružaju kupcima informacije o proizvodima i ceni i omogućuju im da kupuju preko elektronske adrese umesto iz kataloga koji dobijaju direktno na svoju adresu. Najpoznatiji primer je Amazon.com.⁵⁴

⁵³ Gilbert D., (2003.) *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 123

⁵⁴ Filipović, V., Jančić R. (2010) *Strateški marketing*, FON, Beograd, str. 145

4.2.2. Fokusiranje na pravog klijenta

Budući da Internet omogućuje pristup svim korisnicima na mreži u svako doba i na svakom mestu u svetu, kompanije mogu doći u iskušenje da pokušaju da privuku što više potencijalnih kupaca. Neki autori upozoravaju na takav nedostatak fokusa i zalažu se za to da se kompanije moraju pridržavati principa upravljanja prodajom i marketingom, kao što je definisanje ciljnih grupa. Van Nierkerk (Van Niekerk) i njegovi saradnici ističu da se „mora pobediti iskušenje da se bude svakome sve” i da „vrhunski cilj treba da bude usko fokusiranje na specifičan ciljni auditorijum”. U korišćenju Interneta važno je da lokacija na Webu jedne organizacije treba da bude tako dizajnirana da može ostvariti specifičan skup ciljeva i obezbediti fokus; ne sme samo biti sredstvo za uopšteno promovisanje kompanije.⁵⁵

Takvi ciljevi se mogu odnositi na pružanje usluga postojećim kupcima prilikom obavljanja kupovine, unakrsnu prodaju proizvoda kompanije, ohrabrivanje novih kupaca ili podsticanje izražajnije lojalnosti kod postojećih kupaca. Metod za podsticanje odziva jeste kreiranje ponuda specifičnih proizvoda ili usluga, ili zahtev da se proceni kompanijin veb-sajt. Naravno, važno je da se lako pristupa, da se podaci lako unose i jednako lako pretražuju pomoću odgovarajućih veza. Ukoliko veb-sajt sadrži ikonice (sličice za uputstvo za rad) ili banere (reklamnu grafiku) koji služe za početno privlačenje pažnje, njih ne bi trebalo dalje koristiti zbog toga što mogu da odvlače pažnju korisnika. Podaci o učestalosti poručivanja, veličine porudžbine, tipa obavljene kupovine, metoda plaćanja itd. mogu se dobiti preko osoba koje odgovaraju na ponude iznete na tom veb-sajtu. Na taj način se može stvoriti jasnija predstava o kupcu, i olakšati pravljenje profila, segmentiranje i ciljno definisanje u skladu s navedenim predlozima.⁵⁶

⁵⁵ Filipović V., Stanković Kostić M. (2011) *Marketing menadžment*, FON, Beograd, str. 53

⁵⁶ Filipović, V., Stanković Kostić, M. (2011) *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, str. 78

4.2.3. Ostvarivanje kvalitetne komunikacije

Izgleda da vlada opšta saglasnost da Internet i tehnologija vezana za Internet omogućuju bržu razmenu informacija i mnogo konzistentniju komunikaciju. Teoretičari Rajhheld i Šefter (Schefter) upozoravaju kako „slobodu da se uradi više prati iskušenje da se pretera." Uz obilje informacija koje su sada dostupne, postaje sve važnije da materijal koji se prezentuje korisniku bude podesan za korišćenje. Shodno tome, Van Nierkerk i njegovi saradnici predlažu da „fokus bude na kvalitetu a ne na kvantitetu" a da vebajstovi „moraju da budu tako dizajnirani da poboljšavaju protok informacija do ciljnog kupca ili grupe". Volters i Lankaster tvrde da „samo težeći za logičnim pristupom koji vodi ka integraciji upravljanja informacijama u strateški proces, firme mogu postati efikasne i konkurentne u svetskim razmerama."⁵⁷

4.2.4. Razumevanje obrazaca ponašanja kupaca

U studiji o ponašanju potrošača koju su sprovedi Long (Long) i Šifman (Schiffman) jasno se zaključuje: „isplati se razumeti kupce". Bez obzira na to, Van Nierkerk i njegovi saradnici pružaju dokaze da „još uvek nije postignuto potpuno razumevanje načina uzajamnog uticaja između Interneta i njegovih korisnika". Čini se da postoje dva ključna faktora za predviđanje ponašanja potrošača na Internetu. Prvi faktor je odgovor na pitanje da li kupac gradi odnos sa odabranim prodavcem ili prilikom svake transakcije traži različite elektronske prodavce. Dok prvi obrazac ponašanja nedvosmisleno pruža prodavcu priliku da uskladi redovnu ponudu i podstakne izraženiju lojalnost kupca, drugi obrazac isključuje mogućnost stabilnog odnosa. Drugi ključni faktor se odnosi na oblast robe i usluga koja povezuje kupca i prodavca. Tako se od potrošača očekuje da traga za dobavljačem koji nudi najbolje pojedinačne materijalne proizvode i usluge ili za najboljim dobavljačem serije proizvoda i usluga.⁵⁸ Na osnovu predloženih obrazaca ponašanja, kompanije koje se bave različitim vrstama delatnosti mogle bi da se pronađu u jednoj

⁵⁷ Egan J., (2004.) *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 67

⁵⁸ Đuričin, D, Janošević, S, Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 89

od četiri konkurentne situacije, ili što je verovatnije, u više od jedne: kupovina u zgodnom trenutku (engl. opportunity stop), kupovina iz povoljnih izvora (engl. opportunity store), lojalni odnos i lanac lojalnosti.

Prva situacija podrazumeva da kupci ne pokazuju nikakvu lojalnost. Svaka kupovina se obavlja kod drugog dobavljača i nema kupovine paketa proizvoda „na jednom mestu”. Kupci jednog dana kupuju karte u British Airwaysu a sledećeg u Unitedu. U drugoj situaciji potrošači ne pokazuju lojalnost niti kontinuitet u odnosu prema određenoj marki ili prema određenoj prodavnici, već koriste posrednike kako bi spojili više artikala u paket aranžman. Oni mogu jednog dana da koriste Amazon.com a drugog Buy.com. Da bi se ostvario lojalan odnos, potrošači moraju iskazati kontinualan izbor prodavca i davaoca usluga, iako ne moraju da pokažu interesovanje za kupovinu „paketa”. Potrošač može da pokaže lojalnost prema American Expressu kada je u pitanju kreditna kartica, ali ne vidi zbog čega bi koristio tu kompaniju i kada je reč o osiguranju. Potrošači koji kupuju unutar lanaca lojalnosti, pokazuju sklonost ka dobavljačima na koje se oslanjaju u pogledu kupovine serija proizvoda i usluga. Na primer, usluge Merrill Lynch se mogu koristiti za pomoć pri izboru akcija, podsećanju potrošača da napišu testament ili pronalaženju osoba za čuvanje dece. Svaki tip potrošačkog ponašanja podrazumeva određene marketinške implikacije. Za potrošače iz prve dve grupe, verovatno je cena kao element marketinškog miksa od najvećeg značaja. Na tržištima gde vladaju lojalni odnosi, cilj je zadržati najbolje klijente kroz pažljivo usklađivanje usluge i cena. Dell Computers je primer kompanije koja se trudi da bude uspešna na takvom tržištu. Ipak, mnoge kompanije u praksi imaju vrlo malo informacija o ponašanju svojih klijenata, ako se izuzmu cifre vezane za prodaju i učestalost pristupa sadržaju njihovog veb sajta.

4.2.5. Promena pristupa u upravljanju određenom robnom markom (brendom)

Internet unosi promene u tradicionalni pristup upravljanja određenom robnom markom ili brendom. Dok se u tradicionalnom marketingu koriste slike i aluzije kako bi se prenosile poruke o određenoj marki proizvoda, na Internetu treba navesti karakteristike proizvoda i pružiti

informacije kako bi se stvorila baza za brendiranje, budući da pojedini potrošači pretražuju alternativne ponude proizvoda i radnji u potrazi za povoljnijom ponudom. Pored toga, što više iskustva potrošači stiču u korišćenju Interneta, postoji veća verovatnoća da će tražiti alternativne izvore informacija i biti manje podložni brendiranju. Prilikom izbora, potrošaču brendiranje može postati manje dominantna ali ipak značajna forma. Širenje određene marke proizvoda kompanije ili brenda na Internetu istovremeno daje kredibilitet njihovom vebajtu.⁵⁹

4.2.6. Formiranje cena

Internet pretvara proces traženja najniže cene u jednostavan zadatak. Zbog toga, postoji prognoza da će robne marke morati da postanu konkurentne po ceni kako bi opstale u novom, elektronskom svetu. Ipak, Rajhheld i Šefter tvrde: „nasuprot opštem utisku, većina korisnika na mreži se ne povodi za apsolutno najnižom cenom... Ne vlada mrežom cena, već poverenje". Suprotno mišljenje zagovara Sina (Sinha) koji smatra da „transparentnost troškova može da oslabi lojalnost kod potrošača i stvori utisak o neopravdanosti cena budući da podstiče nepristrasno poređenje cena i karakteristika proizvoda".

4.2.7. Pružanje prilika za interakciju s kupcima

Mogućnosti za interakciju koje nudi Internet ne samo da pružaju informacije o trenutnom ukusu i sklonostima kupaca već i informacije dobijene preko marketinškog istraživanja o njihovim potencijalnim potrebama i budućim trendovima na tržištu. Rešenje nije samo dizajniranje robnih marki koje će biti interaktivne, već takođe i osposobljavanje i motivisanje kupaca da učestvuju u interakciji.

⁵⁹ Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd, str. 126

4.2.8. Jačanje odnosa s kupcima

Razvoj informacione tehnologije pruža nove mogućnosti i izazove u uspostavljanju, jačanju i upravljanju odnosima s kupcima. Interaktivna komunikacija se sve više prihvata kao usmerivač odnosa koji ne samo da prenosi vrednost određene marke proizvoda, već pruža, što je važnije, najnovije informacije o potrebama i razmišljanjima kupaca. Interaktivne baze podataka postaju platforme na osnovu kojih kompanije oblikuju proces usmeravanja svojih poruka kojima privlače i zadržavaju kupce. Širenje elektronske pošte (kao zamene za direktnu poštu), ektranet kao oblik eksterne komunikacije, i sve složeniji sistemi intraneta koji olakšavaju internu komunikaciju, pokazuju kako informaciona tehnologija može da potpomogne (ukoliko se pažljivo primenjuje) odnose između kupca i prodavca.

4.2.9. Merenje učinka

Razvojni procesi u informacionoj tehnologiji proširili su domašaje prikupljanja, analiziranja i korišćenja informacija o kupcima. Internet kompanijama pruža jedinstvenu priliku da detaljno upoznaju svoje kupce i prilagode ponudu njihovim sklonostima. Međutim, ne samo da svaki veb-sajt u proseku iskoristi manje od 30 % svog ukupnog prodajnog potencijala, već i „manje od 20% kompanija rigorozno prati koliko je postojećih kupaca zadržano, ne pokušavajući da sistematski savlada obrasce vezane za gubljenje kupaca". Nepostojanje analiza znači da prednosti i slabosti prethodnog učinka nisu identifikovane i da nema prilika da se poboljša učinak u budućnosti. Podržavajući ovakvo gledište, Keni (Kenny) i Maršal (Marshal) tvrde da su kompanije toliko usredsređene na jačanje kapaciteta svog veb-sajta i povećanje broja poseta korisnika, traženja informacija i prodaje preko Interneta, da zanemaruju prilike za unakrsnu prodaju i unapređenje prodaje, tako da je kao rezultat vrednost ostvarene kupovine po kupcu niža od željene. Zbog toga je unapređivanje procesa procene efikasnosti veb-sajtova, kao i informacija koje oni pružaju, prilično značajna.⁶⁰

⁶⁰ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 90

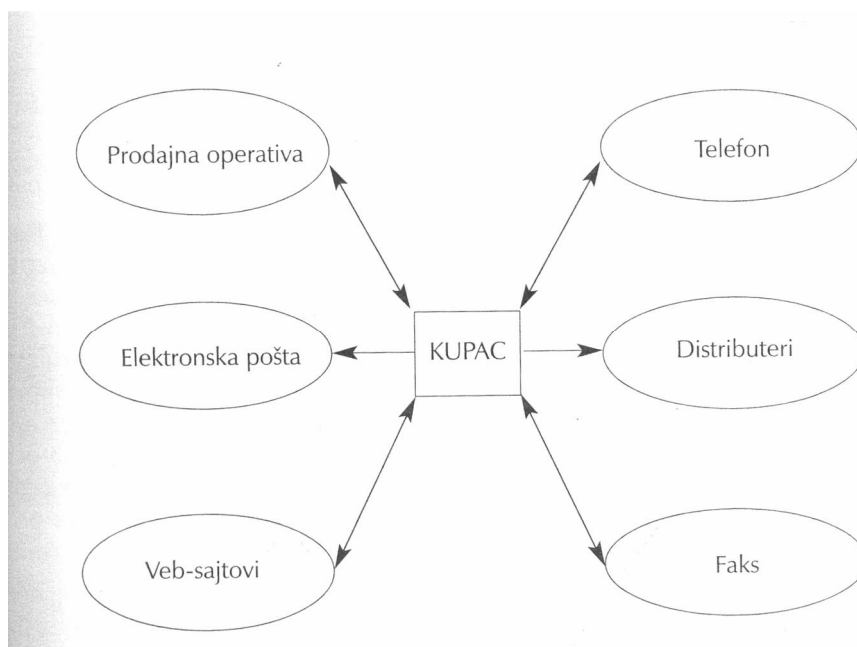
4.3. Upravljanje odnosima s kupcima

Program za upravljanje odnosima s kupcima (CRM) odnosi se na metodologiju, tehnologiju i pogodnosti elektronske trgovine koje firme koriste kako bi upravljale odnosima s kupcima. Softverski paketi za CRM naročito olakšavaju interakciju između kupca i kompanije, omogućujući kompaniji da koordiniše sve komunikacione napore tako da se klijentu prezentuje jednoobrazna poruka i predstava o kompaniji. CRM pruža kompanijama čitav niz usluga koje su bazirane na informacionoj tehnologiji, kao što su pozivni centri, analize podataka i upravljanje veb-sajtovima. Bazični princip koji stoji iza CRM-a jeste da zaposleni u kompaniji svakog kupca posmatraju na isti način.

Budući da kupci danas češće koriste raznovrsne kanale pri snabdevanju, u mogućnosti su da kupe jedan proizvod od prodavca a drugi s nekog veb-sajta. Veb-sajt može da pruži informacije o proizvodu, koje se koriste pri kupovini od distributera. Interakcija između kupca i kompanije može se odvijati preko prodajne operative, pozivnih centara, veb-sajtova, elektronske pošte, faksova ili distributera.⁶¹

⁶¹ Bready, F., (2005) *International Marketing Strategy*, F.T./Prentice-Hall, Harlow, England, str. 61

Slika 2. Vrste kontakata između kupca i kompanije



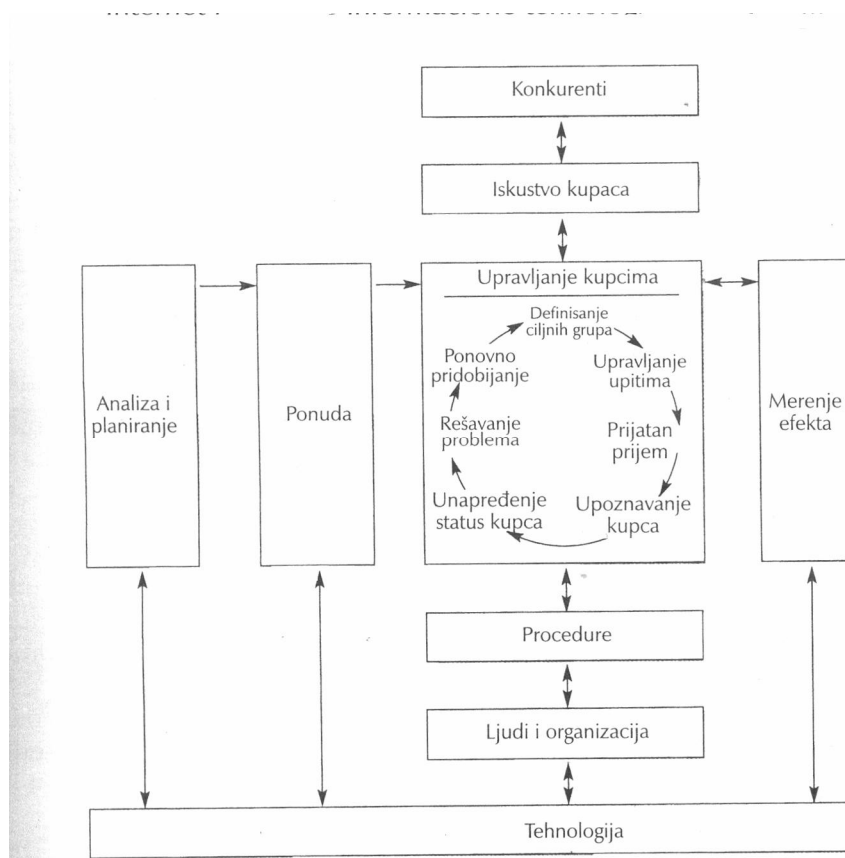
Izvor: Babin, B., J., Harris, E., G. (2012) *Ponašanje potrošača*, Data Status, Beograd, str. 79

Zbog toga je od suštinske važnosti da zaposleni u prvim redovima prodaje, bez obzira na to kako je kupac uspostavio kontakt s kompanijom, imaju trenutni pristup podacima o kupcu, kao što su detalji o njima i prethodnim kupovinama. To obično podrazumeva konsolidaciju mnogobrojnih baza podataka koje vode pojedina odeljenja u kompaniji, u jednu centralizovanu bazu podataka kojoj svaka relevantna osoba može da pristupi preko ekrana svog računara.

Upravljanje odnosima s kupcima je, ipak, mnogo više od tehnologije. QCi model za upravljanje kupcima omogućuje detaljno ispitivanje procesa CRM-a. Ovaj model mogu da koriste kompanije kako bi saznale koliko je kvalitetan njihov odnos s kupcima. Sada će biti obrađeni svi elementi modela QCi.

Efikasan CRM počinje upoznavanjem vrednosti, stavova i ponašanja postojećih i potencijalnih kupaca. Kada se to obavi, postojeće i potencijalne kupce treba podeliti na segmente kako bi planiranje bilo što efikasnije. Planiranje se fokusira na oblasti koje obuhvataju očuvanje profitabilnih kupaca i pridobijanje novih kupaca. U uokvirenoj studiji slučaja opisuje se kako se sistem CRM-a može koristiti pri segmentiranju i definisanju ciljnih grupa kupaca.

Slika 3. - QCi model za upravljanje kupcima



Izvor: Stošić- Mihajlović, Lj. (2009) *Marketing menadžment i poslovno komuniciranje*, Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje, str. 69

Kompanija koja se bavi pružanjem finansijskih usluga nudi nekoliko proizvoda tog tipa usluga i želi da identifikuje nove segmente u okviru svoje postojeće baze korisnika usluga radi prelaska na strategiju unakrsne prodaje. Oni žele da prodaju Račun tipa A onima koji su već kupili Račun tipa B. Primenom CRM softvera, kompanija može lako da identifikuje korisnike usluga koji su već kupili različite proizvode te kompanije. Kompanija može da odabere kao ciljnu grupu sve one koji nisu kupili A, ali bi se tako potcenili podaci o korisnicima i transakcijama. Pored toga, kompanija bi takode želela da ostvari najveći povraćaj ulaganja u marketing.⁶²

Od sve je većeg značaja biti odgovoran po pitanju povraćaja na investicije. Kompanija bi mogla da upotrebi svoj softver i ispita korisnike koji već imaju A i B račun. Primenom procesa

⁶² Ognjanov G. (2013) *Integrirane marketinške komunikacije*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 77

prepoznavanja modela podataka (data mining) moglo bi se ustanoviti po čemu se grupa korisnika razlikuje od ostalih i šta ih to čini više ili manje verovatnim kupcima oba proizvoda. Takođe mogu da se analiziraju i transakcioni podaci u pogledu aktuelnosti/ažurnosti, učestalosti i monetarne vrednosti (recency, frequency, monetary value - RFM) kao i u pogledu dugoročne vrednosti (long-term value LTV). Ovo su dva značajna merila u okviru marketinga pomoću baze podataka i mnogi softverski paketi, uključujući i ovaj koji je prikazan, sadrže algoritme za dodatna takva merenja. Ovako dobijeni rezultati mogli bi da pokažu da najbolji postojeći korisnici A i B računa uglavnom dolaze iz područja koja se klasifikuju kao radnička, a tu spadaju porodice s velikim prihodima, stanovnici deljivih kuća u predgrađu, jednospratnih ili dvospratnih grupa zgrada koje pripadaju gradskom veću MOSAIC, s prihodom većim od 35.000 funti, u braku su i pripadaju starosnoj grupi od 40 do 60 godina.

Najveća korist od postojećih podataka o korisnicima usluga proizlazi iz sveobuhvatnog posmatranja svih atributa. Najlakši način da se to ostvari jeste korišćenje CHAID -a, koji u ovom primeru označava integralnu komponentu softvera koji se koristi i sličnih paketa. CHAID (Chi-Squared Automatic Interaction Detection - Hi-kvadrat automatsko detektovanje interakcija) predstavlja formu analize klastera, koja svrstava pojedince u grupe na osnovu njihovih karakteristika. U ovom slučaju se ispituju različiti atributi korisnika i transakcija, da bi se videlo koji najbolje objašnjavaju korisnike koji imaju A i B račun. Struktura u obliku stabla predstavlja različite „vruće i hladne grane“ u podacima. Svaka grana predstavlja različiti nivo značaja u objašnjenju ko su A i B korisnici. Svaki atribut se procenjuje, i najvažniji ili najmerodavniji iz kategorije formiraju prvu podelu. Ako uzmemo u obzir celu bazu podataka o korisnicima, u ovom slučaju 26 procenata svih korisnika imaju i A i B račune. Prateći „najtopliju granu“, kompanija može da shvati koje karakteristike poseduju korisnici koji su kupili i račun tipa A i račun tipa B.⁶³ Dodatne grane na CHAID stablu mogle bi kaskadno da se spuštaju do još više segmenata, što će zavisiti od toga koje se varijable pokažu kao značajne. Prostor nam ne dozvoljava da prikazemo dalje nivoe, ali pretpostavimo da je rezultat analize šezdeset ciljnih segmenata. Svaki od njih se odlikuje naglašenim i različitim karakteristikama. Određivanje ciljnih grupa se može izvršiti kroz test kojim se izdvaja po jedan uzorak iz svakog segmenta, i segmenti čiji se odgovor procenjuje kao bolji mogu se definisati kao ciljna grupa ka kojoj će se

⁶³ Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 113

usmeriti kompletna kampanja za plasiranje proizvoda. Takođe se na svakom segmentu može primeniti različiti postupak ciljnog definisanja, već prema tome da li bi podaci o polu, godinama starosti, bračnom statusu ili geodemografskim karakteristikama mogli da pojačaju „kreativni“ element.

Pošto se segmenti kupaca identifikuju i upoznaju, treba definisati ponudu za svaki segment i napraviti plan za odgovarajuće predloge ponuda koje se baziraju na utvrđenoj vrednosti. Ponude se definišu u pogledu cene, marke i usluge i trebalo bi kupcu predložiti šta može da očekuje kada posluje s tom organizacijom, njenim proizvodima i distributerima. Ponuda se mora prezentovati i kupcima i ljudima koji su zaduženi za njenu realizaciju.⁶⁴

Informacije i tehnologija čine osnovu celog modela. Podatke treba prikupiti, uskladištiti, analizirati i upotrebiti tako da pružaju informacije koje su u skladu sa strategijom CRM-a, načinom na koji ljudi obavljaju svoj posao i s načinom na koji kupci žele da pristupe podacima kompanije. Tehnologija omogućuje organizaciji da dobije, analizira i upotrebi obilje podataka koji su važni za poslovanje s kupcima. Ona bi trebalo da pruža odgovarajuće informacije relevantnim ljudima u pravom trenutku, kako bi oni mogli da ispune svoju ulogu u procesu upravljanja odnosima s kupcima.

Za prve redove prodaje treba regrutovati osoblje, obučiti ih, pružiti im stručno usavršavanje i motivisati ih da ispunjavaju visoke standarde u odnosima s kupcima. Ključni elementi su organizaciona struktura koja podržava efikasno upravljanje odnosima s kupcima, identifikacija uloga, uslovi i sredstva za obuku, te zadovoljstvo zaposlenih radnika.

Popularnost metodologije prepoznavanja modela podataka sve se više širi u različite oblasti, pa postoji potreba za specifičnim alatima da bi se pronašao smisao u stalno rastućoj količini informacija i sprovedo pretraživanje velikih baza podataka radi pronalaženja značajnih obrazaca i trendova. Aplikacije uključuju otkrivanje falsifikata, plaćanje kreditnim karticama kao i marketing prema personalnom profilu, čime se unapređuju odnosi s korisnicima i direktan marketing. Prepoznavanje Web modela podataka, gde se analiziraju podaci koji potiču s Weba,

⁶⁴ Salai, S., Jovičić, D. (2010) *Tržišno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 125

pomaže kompanijama da razumeju koje sve staze korisnik prolazi prilikom pretraživanja Web lokacija i korišćenja usluga na mreži. Od postavljanja upita u baze podataka do generisanja finalnog izveštaja u vidu grafikona, Statistica Data Miner nudi jednostavno korišćenje koje se ne ostvaruje na račun moći ili velikog kapaciteta softvera. Sistem može da funkcioniše u okviru arhitektura korisnik - server, čime se opterećenje izvršavanja zadataka koji dugo traju prebacuje s manje snažnih računara na namenske servere. Pored toga, on nudi opciju za upravljanja projektima preko Weba i to od više saradnika. Isporučuje se sa selekcijom prethodno definisanih projekata i korisničkim interfejsom „potraži i pritisni taster“, što omogućava korisnicima da lako izgrade kompletne projekte prepoznavanja modela podataka bez programiranja. Ovaj softver je potpuno programibilan preko korišćenja industrijskog standarda Statistica Visual Basic.

U okruženju gde kontakt s kupcem može da se ostvari u nekoliko različitih faza, primena i upravljanje procesom mogu biti otežani. Bilo kako bilo, treba razviti preciznu i doslednu proceduru za upravljanje odnosima s kupcima i preispitati je pod svetlom promena koje se javljaju u zahtevima kupaca.

Ova tačka se tiče primene planova i procedura za prenošenje ponuda ciljnim segmentima i uključuje sledeće aktivnosti:

1. Ciljno definisanje grupa postojećih i potencijalnih klijenata, uz jasnu ponudu.
2. Upravljanje upitima: počinje odmah pošto je pojedinac pokazao interesovanje i nastavlja se kroz kvalifikaciju, obradu informacija i izveštaja o rezultatu.
3. Prijatan doček: odnosi se na nove kupce i one koji stiču bolji status u odnosima. Kreće se od jednostavnog „hvala“ do sofisticiranih strategija kontaktiranja.
4. Upoznavanje: potrebno je navesti kupce da daju informacije o sebi. Informacije treba uskladištiti, ažurirati i koristiti. Korisne su informacije o stavovima i zadovoljstvu (proizvodom) kao i „ispipavanje“ odnosa.
5. Unapređenje statusa klijenta: treba odlučiti kojim kupcima dodeliti viši status u okviru upravljanja odnosima a koje održati u istom statusu ili ih napustiti.
6. Rešavanje problema: podrazumeva identifikaciju problema u ranoj fazi, prevazilaženje prigovora i analizu „izvornog uzroka“ kako bi se utvrdila opšta pitanja koja bi potencijalno mogla da prouzrokuju probleme mnogim kupcima.

7. Ponovno pridobijanje: aktivnosti koje uključuju razumevanje razloga zbog kojih je kupac izgubljen, donošenje odluke koje kupce treba pokušati vratiti, kao i razvoj programa za ponovno pridobijanje koji pružaju kupcima koji su otišli šansu da se vrate, nudeći im kvalitetan razlog zbog čega bi to trebalo da učine.⁶⁵

4.4. Merenje (procena) rezultata

Merenje učinka u odnosu na plan omogućuje unapređenje budućih planova kako bi se kontinuirano poboljšavao program za upravljanje odnosima s kupcima. Merenje može da obuhvati ljude, procedure, kampanje, ponude, i učinak u okviru kanala.

Postoji potreba za spoljnom procenom iskustava kupaca koja uključuje praćenje da li su kupci zadovoljni, analizu lojalnosti kupaca i „neobjašnjivu“ kupovinu.

Treba pratiti prednosti i slabosti konkurenata i procenjivati učinak matične kompanije prema gore navedenim pitanjima i u poređenju s konkurencijom.

Specifična tehnološka primena CRM-a u prodaji i menadžmentu prodaje vuče korene iz automatizacije poslovanja prodajne operative preko softvera koji su pomerili fokus njihove aktivnosti na upravljanje odnosima s kupcima kako bi proširili svoj videokrug i bolje se integrisali u ostale aktivnosti koje se tiču odnosa s kupcima. Instrumenti CRM-a zamenjuju manuelne procese elektronskim i uključuju aktivnosti kao što su upravljanje osobama s kojima je uspostavljen kontakt, praćenje aktivnosti klijenta, upravljanje klijentima, primanje porudžbina, sastavljanje ponuda, podrška pri prezentaciji i tehnička podrška. To omogućuje prodavcu da pristupi informacijama, na primer preko prenosivog računara, jednim pritiskom na tipku tastature. Bazični paket softvera za upravljanje odnosima s kupcima omogućuje memorisanje sledećih detalja:

- ime i adresa kompanije;

⁶⁵ Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Beograd, str. 68

- telefon i broj faksa;
- elektronska adresa;
- ime osobe (osoba) s kojom je uspostavljen kontakt uz naziv položaja / radnog mesta te osobe;
- vrsta poslovanja;
- obim poslovanja;
- status (podozrivi, potencijalni, kupci, klijenti);
- lična interesovanja;
- datum poslednje posete.⁶⁶

Uokvirena studija slučaja ilustruje CRM sistem za tržišta namenjena poslovanju između kompanija (B2B) koji je osmislio i izneo na tržište KSM, London.

Project-base predstavlja softverski sistem za upravljanje odnosima s kupcima. Namenjen je organizacijama koje su uključene u prodaje „orijentisane na projekat“, velike vrednosti. Neprimetno kombinujući zadatke traganja za informacijama i upravljanja, Project-base ima sve neophodne karakteristike za podršku prodajnih i marketinških aktivnosti, na primer, u građevinarstvu, teškoj industriji, proizvodnji i razvoju softvera. Prodaja u privrednim granama koje su orijentisane na projekat često zahteva vrlo dugo pripremno vreme i dodatno je otežava potreba da veći broj osoba ostvaruje višestruke kontakte u organizaciji koja predstavlja potencijalnog kupca. Na primer, kada glavni dobavljač pokušava da pokrene veliki projekat, razni članovi osoblja (kalkulanti, planeri, menadžeri prodaje i regionalni direktori, na primer) mogu da se nađu u situaciji da treba da ostvare komunikaciju s kolegama na istom položaju i drugim osobljem iz raznih organizacija (klijentima, arhitektama, inženjerima itd.) kako bi pokušali da ugovore posao ili makar izložili svoju ponudu. Okončanje ovog procesa često traje od nekoliko nedelja do nekoliko godina, uz pojavu dodatnog komplikovanja usled fluktuacije zaposlenog osoblja. Project-base kompanijama pruža konkurentsku oštrinu, time što omogućuje da „pravi ljudi“ razgovaraju sa „pravom organizacijom“ o „pravom projektu“ u „pravi čas“ - a uz to omogućava kompletan uvid u izveštaje iz svih drugih relevantnih razgovora koji su se održali. Tako se dugi i složeni proces prodaje lakše prati, procenjuje i vodi do uspešnog zaključenja zahvaljujući tome što se sve informacije nalaze pri ruci svima kojima su potrebne, ne samo

⁶⁶ Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Beograd, str. 99

osoblju zaduženom za prodaju i marketing. Project-base omogućuje menadžmentu opsežno korišćenje izveštaja i grafikona u boji radi praćenja aktivnosti i rezultata prodaje, kao i traganje za potencijalnim prilikama preko „prodajnih kanala“, od početnih informacija do zaključenja ugovora. U Velikoj Britaniji najčešće se koristi u građevinarstvu, kako pri sklapanju ugovora, tako i u snabdevanju, i može uključivati od jednog do više od hiljadu aktivnih korisnika.

Pored osnovnih informacija o klijentu, usavršeni softver može da pruži informacije o kupcima, potrošačima i konkurenciji, preko korisnikovog prenosivog računara. U tabeli 1. prikazan je spisak internih i eksternih informacija koje bi mogle da budu od neizmerne važnosti za osobu koja je zadužena za poslovanje sa klijentima.

Na osnovu sposobnosti da objedinjuju informacije, menadžeri i prodavci mogu da koriste workbench ili toolbox. Radi se o bazi podataka koja sadrži integrisane informacije kojima oni mogu da pristupe preko svojih prenosivih računara. Uz primenu odgovarajućeg softvera, većina internih i eksternih informacija koje su prikazane na spisku objedinjena je kako bi pružila informacije koje pomažu u procesu donošenja odluka. Dopuštajući zajedničko korišćenje informacija, isti toolbox može da koristi softver koji podržava timski rad, na primer, elektronskim putem se svi upoznaju s rezultatom sastanka s određenim kupcem. Tako nestaje potreba da se izveštaji o kontaktu fotokopiraju za sve članove tima; umesto toga, sve istaknute tačke sastanka dostupne su svima preko pojedinačnih prenosivih računara. Prenosivi računari (ili workbench klijent menadžera) takođe predstavljaju značajno sredstvo komunikacije za zaposlene u prodaji. Komunikacija na daljinu, preko elektronske pošte, omogućuje direktnu komunikaciju sa upravom kompanije, s drugim administrativnim kadrovima i s kupcima (elektronsko dopisivanje s kupcima je vrlo uobičajeno). Uobičajeno je da ovakav workbench omogućuje pristup kancelarijskim paketima kao što je program za obradu teksta, grafičke prezentacije i izradu tabela.⁶⁷ Tako je za pripremu prodajne prezentacije i zvaničnih izveštaja o kupcima sasvim dovoljna jedna osoba koja je zadužena za klijente. Primer za integrisani kancelarijski paket jeste Microsoft Office. Druga inovacija u poslovnoj informacionoj tehnologiji odnosi se na Internet. Intranet je lokalna mreža unutar kompanije koja omogućuje pristup informacijama elektronskim putem. Svrha je da se klijent menadžeri povežu sa ovom bazom podataka

⁶⁷ Mandić, S. (2011) *Promocija u poslovnim komunikacijama*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 112

zahvaljujući mogućnosti komuniciranja na daljinu preko prenosivog računara. Produktivnost se može još više povećati uključivanjem opcije za primanje porudžbina na prenosivom računaru. Umesto telefonskih porudžbina, prodavac povezuje svoj prenosivi računar preko modema sa sistemom direkcije kompanije. Informacije iz direkcije koje se, na primer, tiču zaliha određenog proizvoda, mogu se preuzeti na isti način.

Tabela 5. Primena informacija preko računara

Interne	Eksterne
Isplativost kupca, po veličini, sektoru, marki proizvoda	Baza podataka o maloprodajnim radnjama
Isplativost proizvoda	Informacije o tržištu (veličina, struktura, udeo određene marke)
Budžet i izveštaji	
Predviđanje potražnje	Informacije o potrošaču (uključuje marku)
Informacije o proizvodu	
Informacije o dostavi	Informacije o kupcima
Izveštaji o kontaktiranju kupaca	Obaveštavanje o konkurenciji

Izvor: Lovreta, S., Petković, G., (2002.) *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 105

5. Primena informacione tehnologije u upravljanju prodajom

Softver (u nekim slučajevima kao deo CRM paketa) takođe može da poboljša efikasnost u nekim oblastima menadžmenta prodaje kao što su upravljanje teritorijama i planiranje putovanja, regrutovanje i selekcija kadrova, prodajna obuka, predviđanje prodaje, utvrđivanje veličine prodajne operative i procena prodavaca. Sada ćemo videti kako IT utiče na živote menadžera prodaje u svakoj od ovih oblasti. Imajući u vidu količinu vremena koje provedu u vožnji (studija koju je sprovedla Kinnair Group pokazala je da prosečni prodavac 42% svog vremena provede na točkovima) svako povećanje produktivnosti koje se postiže efikasnim upravljanjem područjima prodaje i planiranjem putovanja bilo bi vredno utrošenog vremena. Danas je dostupan softver koji može da napravi teritorijalni plan i izradi planove putovanja koji skraćuju vreme provedeno u vožnji, tako da se više vremena može provesti u kontaktu „licem u lice“ s kupcem. U uokvirenom tekstu je prikazano kako se to može postići.⁶⁸

Donošenje odluka u oblasti regrutovanja i selekcije kadrova takođe se može olakšati primenom IT-a. Razvijeni su specijalizovani softverski paketi koji služe za procenu prikladnosti prodajnog kadra. Programski paketi procenjuju kandidate prema atributima koji su ključni za jednog prodavca, na primer, po inteligenciji, motivaciji i sposobnosti da prodaju. Neki paketi obezbeđuju nizove oblasti u prodaji koje se mogu odabrati prema prirodi prodajnog posla, uključujući ponekad traženje potencijalnih klijenata, kvalifikaciju informacija, prevazilaženje prigovora, veštine prezentovanja, zaključenje prodaje, tehniku telefoniranja i planiranje vremena. Ovakvi softverski paketi se takođe mogu koristiti i za aktuelni prodajni tim, kako bi se dijagnosticirao loš učinak i utvrdilo da li je potrebna obuka ili stimulacija. Na primer, menadžer prodaje može utvrditi da osoblju manjka umešnost i zbog toga se usredsredi na oblast (na primer, veštine prezentovanja) koja zahteva najveću pažnju. Što se tiče motivisanosti, menadžer može utvrditi da li je prodavcu status važniji od novca i tome prilagodi stimulisanje. IT mogu takođe da potpomognu primenu programa obuke. Paketi kompjuterskih programa za obuku mogu se upotrebiti za edukaciju i razvijanje veština u baratanju informacijama. Na taj način se specijalno mogu preneti informacije o novom proizvodu. Softver se može koristiti za prezentovanje

⁶⁸ Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009)*Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 124

informacija i stvaranje izazova za prodavca da zapamti ključne tačke, ili za praćenje nivoa znanja. Neke kompanije kao što su one koje nude finansijske usluge (na primer, usluge osiguranja) zahtevaju da njihovi prodavci dostignu bar minimalni zbir bodova da bi mogli da prodaju. Ključna prednost kompjuterskog softvera za obuku jeste da se može koristiti kad i gde odgovara kompaniji i korisniku. Interesovanje za multimedijalne pakete programa za obuku sve više raste. Kako sve više prenosivih računara ima CD-ROM, a organizacije koje se bave obukom instaliraju multimedijalne laboratorije, njihova primena se širi. Računari se koriste za predviđanje prodaje već mnogo godina. Na primer, statistički softverski paket SPSS može se koristiti za predviđanje buduće prodaje kroz primenu sofisticiranih tehnika kao što je regresiona analiza. Ova analiza uzima u obzir varijabile kao što su troškovi reklamiranja, raspoloživi prihod i relativan nivo cena kako bi dala prognozu buduće prodaje. Bez računara, ovakvi proračuni bi bili dugotrajni, zamorni i podložni greškama. Softverski paketi kao što je Microsoft Office, koji sadrže mogućnost tabelarnih proračuna, mogu se koristiti za izračunavanje veličine prodajne operative i izvođenje kvantitativne procene zaposlenih u prodaji.

Tabelarni proračuni podrazumevaju kompjuterski paket koji se koristi za registrovanje, prezentovanje i izračunavanje numeričkih podataka. Mogu se izvoditi proste računске radnje kao što je izračunavanje ukupnog zbira i srednje vrednosti. Na primer, vrednost porudžbina koju je prodavac dobio od kupca može se sabrati i uporediti s prethodnim periodom. Mnoge od kvantitativnih mera za procenu zaposlenih u prodaji mogu se podvrgnuti tabelarnom proračunu kako bi se olakšala procena. Takav pristup podrazumeva proračun koji se bazira na broju kupaca koje treba posetiti, učestalost poseta, prosečnu nedeljnu stopu poseta i broj radnih dana u godini. Paket za tabelarne proračune se može upotrebiti pri izradi potrebnih računskih zadataka. Takođe omogućuje i odgovore na scenarija tipa „šta ako“, na primer, koliko bi dodatnih prodavaca bilo potrebno ukoliko se povećava broj kupaca koje treba posetiti, ili ukoliko se poveća učestalost prodajnih poseta. Neki od specijalizovanih softverskih paketa za menadžment takođe poseduju mogućnost za izračunavanje neophodne veličine prodajne operative. Na primer, CACI Fieldforce Planningov Insite Field Force podrazumeva metode koji omogućuju izračunavanje koliko je prodavaca potrebno za rad na terenu.⁶⁹

⁶⁹ Kotler, P., (2003) *Marketing management*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J, str. 55

5.1. Primena informacionih tehnologija u maloprodaji i marketingu

Unutar oblasti maloprodaje odigrale su se velike promene koje su uticale na način poslovanja između dobavljača i trgovaca u maloprodaji. Dobavljači bi trebalo da budu potpuno upućeni u tehnologiju koju koriste njihovi klijenti u trgovinama i morali bi voditi računa o tome da su njihove strategije i sistemi u skladu sa pristupom orijentisanim ka kupcu. Dobavljači bi trebalo da shvataju posledice koje njihove aktivnosti mogu da imaju na tehnologiju klijenta i treba da pružaju podršku klijentu u procesu zajedničkog korišćenja informacija i tehnoloških resursa. Tempo promena u maloprodaji nastavlja da se ubrzava. Većina ovih promena je posledica ulaganja i fokusiranja na informacionu tehnologiju u oblastima maloprodaje raznih kapaciteta, zahvaljujući smanjenju troškova infrastrukture, na primer, preko Interneta koji omogućava i čini efikasnim proces korišćenja podataka. Trgovci u maloprodaji su uglavnom bili podstaknuti na ulaganja u informacionu tehnologiju da bi povećali efikasnost podataka o zalihama, što bi se odrazilo na efikasnost u upravljanju lancem snabdevanja.

Upravljanje lancem snabdevanja predstavlja koncept za nabavku proizvoda iz proizvodnih linija dobavljača, koji će se prodavati u maloprodajnim radnjama. Upravljanje lancem snabdevanja uvećava profitabilnost, budući da omogućuje da se trgovci na malo i dobavljači usredsrede na to da potrebne količine odgovarajućih proizvoda budu dostupne u pravo vreme, kako bi mogli da zadovolje zahteve individualnih kupaca. To se postiže ukoliko se raspolaze tačnim podacima, u realnom vremenu. Trgovci u maloprodaji su sve više svesni dobrobiti održavanja saradnje s dobavljačima, tako da ih snabdevaju potrebnim informacijama, uglavnom preko tehnologije bazirane na Webu, kao što su intranet i ektranet. Tako dobavljač može da vidi iste podatke u istom trenutku kada i njegovi klijenti. Preko softverskih paketa baziranih na algoritmu, obe strane mogu da koriste te podatke kako bi regulisale lanac snabdevanja. Proizvodnja i snabdevanje su usklađeni u odnosu na potražnju radnji, čime se postiže lakše upravljanje potražnjom. Budući da je prodaja optimizovana, postoji obostrana korist, jer se umanjuje višak zaliha a niži nivo zaliha u lancu snabdevanja omogućuje uštedu u troškovima.⁷⁰

⁷⁰ Klajn, R., Masiklat, S. (2004) *Promocija i marketing elektronskih medija*, Clio, Beograd, str. 179

5.2. Elektronski punkt za naplatu (EPOS) i elektronski prenos sredstava na punktu za naplatu (EFTPOS)

Podaci se prikupljaju u momentu kada je univerzalni kod robe ili trakasti kod proizvoda registrovan na elektronskoj kasi. Napredak u tehnologiji je značajno proširio domete analize podataka. Pored izvornih podataka očitanih na skeneru, kao što su brzina prodaje, nivo zaliha, obrt zaliha, cena i marža, trgovci na malo sada imaju informacije o demografskim, društveno-ekonomskim karakteristikama potrošača i njihovom životnom stilu. Oni takođe mogu da procene uticaj mnoštva faktora, kao što su cena, promocije, oglašavanje, raspored proizvoda u prodavnici, položaj na rafu i broj proizvoda postavljenih u prvi red. Ove informacije utiču na njihov izbor mešovitih proizvoda, te odluku o položaju polica i promotivnoj taktici. Neki trgovci na malo takođe koriste kartice za lojalne kupce kao sredstvo za prikupljanje podataka koji se mogu analizirati i koji omogućuju trgovcu na malo da preuzme inicijativu u prodaji „jedan na jedan“, na primer, informisanjem o novim proizvodima ili nuđenjem popusta kako bi se kupac zadržao. Elektronski punkt za naplatu svakako je promenio odnos između kupca i prodavca. Pre skeniranih podataka, trgovački odnosi su zavisili od informacija koje su pružali proizvođači na osnovu maloprodajnih obračuna, a to su bile informacije stare najmanje nekoliko nedelja. Detaljniji, precizniji i ažurniji podaci koje pružaju sistemi za skeniranje daju trgovcu na malo značajnu moć pri pregovorima. Zbog toga ne iznenađuje činjenica da se prilikom pregovora, na dnevnom redu nalaze i informacije. Proizvođači kupuju podatke iz EPOS-a od svojih klijenata, ali oni takođe poseduju informacije i mogućnosti koje mogu razmeniti. Poznavanje tržišta je i dalje osnovna prednost proizvođača, dok je predstava o nacionalnom tržištu od velikog značaja za trgovca na malo.⁷¹ Pored toga, opskrbljen podacima EPOS-a iz maloprodaje, proizvođač može da pokrene marketinške programe koji su jasno orijentisani i korisni za obe strane. U pravom trgovinsko-marketingom okruženju, saradnja se smatra najprihvatljivijim pristupom. Elektronski punkt za naplatu se oslanja na obeležavanje svih proizvoda koji prolaze kroz skener trakastim kodovima. Sistem direktno utiče na proizvođača/dobavljača koji bi trebalo da vode računa da na svakoj ambalaži postoji trakasti kod i da su trakasti kodovi za sve popisane nove linije proizvoda ili promotivna pakovanja uneti u sistem kupca pre nego što mu se roba isporuči.

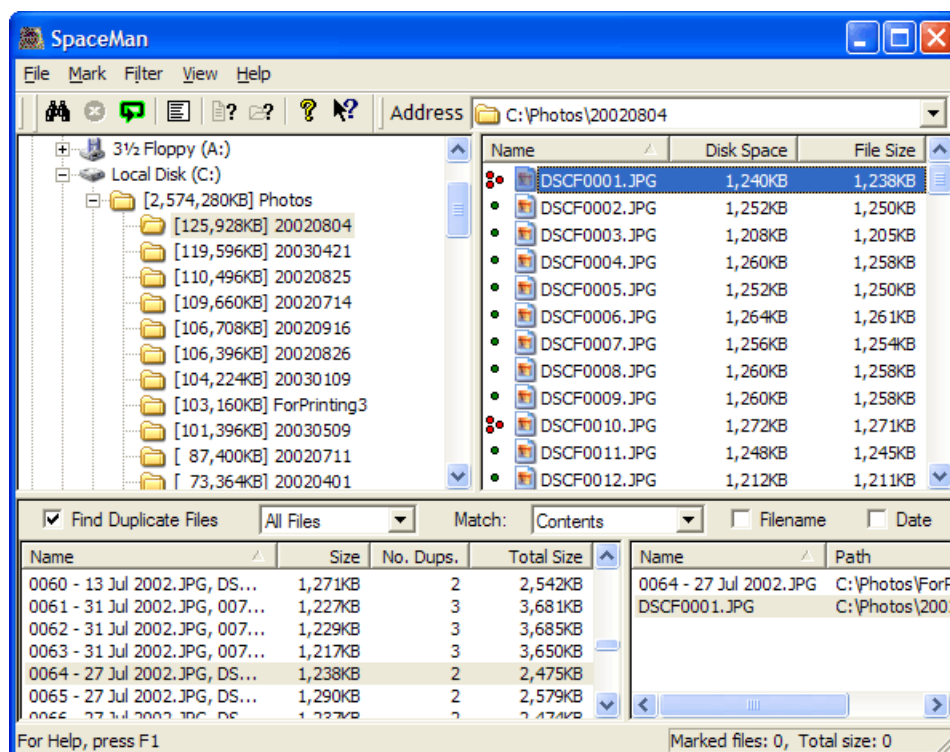
⁷¹ Jović, D. (2007) *Promocioni imidž i industrijski marketing*, Marketing, Beograd, str. 77

5.3. Sistemi za upravljanje prostorom

Optimizovanje prodaje i profitabilnosti prodajnog prostora od ključnog je značaja. Trgovci na malo investiraju u upravljanje lancem snabdevanja i zato što se može smanjiti prostor za skladištenje robe u radnji, a povećati prodajni prostor. Kako bi obezbedili da odgovarajuća količina proizvoda postoji u radnji i bude izložena na rafovima, trgovci na malo koriste sisteme za upravljanje prostorom koji konstruišu virtuelne planove pozicija. Tako se, iskorišćavanjem svakog kvadratnog metra prodajnog prostora, optimizuje prodaja. Kako bi bolje razumeli implikacije ovakvih softverskih paketa na svoje proizvode, dobavljači kupuju te pakete i formiraju odeljenja koja se bave upravljanjem prostorom. Prilike za njihovo proaktivno korišćenje imaju i proizvođači, naročito u situacijama kada trgovac na malo ne raspolaže dovoljnim sredstvima; važno je da proizvođači mogu da se nametnu kao „specijalisti“ za određenu kategoriju proizvoda. U sektoru bezalkoholnih pića, Coca-Cola Schweppes Beverages (CCSB) predstavlja „specijalistu“ za tu kategoriju proizvoda. U CCSB-u, ključna uloga marketinga u trgovini jeste da savetuje maloprodajne trgovine o raspodeli prostora za kompletnu kategoriju bezalkoholnih pića. Primer za softverski paket koji ispunjava tu ulogu jeste Nielsen's Spaceman. Nedavno su se trgovci na malo ipak zabrinuli zbog činjenice da neki dobavljači mogu da iskoriste tu tehnologiju kako bi u ključnoj tački nabavke favorizovali svoje proizvode na uštrb konkurentnih proizvoda.⁷²

⁷² Jokić, D., Mikić, A. (2011) *Marketing komunikacije*, Naučno istraživački centar Užice, Užice, str. 191

Slika 4. Nielsen's Spaceman softver



Izvor: <http://nielsen-spaceman.software.filedudes.com/>, pregledano 18.10.2016.

5.4. Direktna isplativost proizvoda

Optimizovanje isplativosti svakog proizvoda izuzetno je značajno u mnogim oblastima maloprodaje gde cene imaju izuzetno veliku ulogu u marketinškom miksu. Rezultati sistema za direktnu isplativost proizvoda (DPP) mogu da utiču na odluke trgovaca na malo o skladištenju proizvoda, položaju proizvoda u prodavnici, formiranju cena, čak i o postavljanju uslova trgovanja. Zbog toga je od vitalnog značaja da proizvođač razume sistem za direktnu isplativost proizvoda i opseg i način na koji ga pojedini trgovci na malo upotrebljavaju. Sistem DPP-a zamenjuje ukupnu maržu kao mnogo preciznije sredstvo za merenje doprinosa određenog proizvoda ukupnim opštim troškovima i profitu kompanije. Ovde se uzima u obzir činjenica da se proizvodi razlikuju po količini upotrebljenih resursa; tu spadaju vrednost troškova transporta, skladištenja i magacina u okviru prodavnice, vreme za upravljanje osobljem, raspodela prostora

na policama, čak i troškovi rukovodstva kompanije. Proizvođač treba da zna bar to kako trgovac na malo koristi DPP i mora imati dovoljno iskustva da preispituje rezultate analize koju je sproveo trgovac na malo. Na primer, proizvod s niskom direktnom isplativošću može i dalje biti suštinski značajan za uspeh trgovca na malo, ukoliko podstiče protok kupaca kroz prodavnicu, ali ukoliko ih odbija, to će dovesti do gubitka kupaca. Proizvođači i trgovci na malo mogu da koriste ovaj sistem kako bi analizirali svoje troškove, svako na svom kraju distributivnog lanca, dok je prilikom pregovora moguće procenjivati troškove i prihode druge strane u pregovorima. U nekim situacijama proizvođači preuzimaju inicijativu u uvođenju sistema DPP-a i time stvaraju potencijalni profit za obe strane. Kompanija Proctor and Gamble SAD, tvrdi da u skladu sa DPP analizom, modifikuje ambalažu proizvoda, uslove trgovanja i druge varijabile. Proaktivna primena DPP-a od proizvođača najbolje se ogleda u dobijanju podataka o trenutnim troškovima koje dostavlja trgovac na malo; da nije njih, mogli bi se koristiti samo standardni podaci o maloprodajnoj delatnosti. U suštini, da nastavimo započetu temu, saradnja u odnosu između proizvođača i trgovca na malo, koja se ogleda u zajedničkom korišćenju podataka, predstavlja prioritetnu strategiju radi optimiziranja dobiti za obe strane.⁷³

5.5. Upravljanje kategorijama

Tehnologija omogućava i upravljanje kategorijama. Tehnologija skeniranja pruža detaljne informacije koje omogućuju da se uobičajene strategije trgovanja (prilagođeni asortimani proizvoda, raspodela prostora, formiranje cena, promocije) raspodele na kategorije ili tipove prodavnica. Dalje, usavršeni kompjuterski programi za modelovanje omogućuju da se takvi marketinški programi testiraju pre nego što se pređe na njihovu primenu. Trgovci na malo će najbolje reagovati na one proizvođače koji se postave kao eksperti za određenu kategoriju i ustupaju svoje podatke o prodaji proizvoda, ponašanju kupaca i aktivnostima konkurencije na zajedničko korišćenje. Proizvođači mogu da prime k znanju ove podatke, analiziraju ih, utvrde značajne trendove vezane za potrošače i kategorije i primene ih preko davanja strateškog predloga trgovcu na malo u vezi s asortimanom, trgovanjem, proizvodima i promocijom koji će

⁷³ Jobber, D., Fahy, J., (2006.) *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, str. 183

uvećati ukupnu isplativost određene kategorije. Tu se naravno pretpostavlja da proizvođač treba da usvoji relevantnu tehnologiju i način primene, ali će zahvaljujući proaktivnosti ostvariti značajnu dobit.⁷⁴

5.6. Razmena elektronskih podataka, intranet, ekstranet i internet

Razmena elektronskih podataka (Electronic data interchange, EDI) bila je prva tehnologija koju su primenjivali trgovci na malo i dobavljači za poručivanje proizvoda i fakturisanje. Ovaj pristup u upravljanju lancem snabdevanja je neverovatno napredovao poslednjih godina usled toga što su sistemi koji se baziraju na Internetu počeli da dominiraju, budući da su izuzetno funkcionalni i omogućuju efikasniji način vođenja poslova i jaču saradnju. Najsofisticiraniji od ovih sistema, kao što je onaj koji koristi Wal-Mart, omogućuje i trgovcima na malo i dobavljačima da vide učinak svojih proizvoda u realnom vremenu, preko intraneta ili ekstraneta. Prednost se ogleda u tome što obe strane mogu zajedno da koriste hardverske podatke u realnom vremenu kako bi donele odluke radi ostvarivanja dobiti jer im je omogućeno precizno upravljanje zalihama kroz lanac snabdevanja, od nabavke sirovina kroz proizvodnu liniju do kase. Ovi kontinuirani lanci snabdevanja omogućuju trgovcima na malo i dobavljačima da kontrolišu troškove i tako optimizuju prodaju i profit. Najsavremeniji modeli ovih sistema sadrže sve neophodne podatke, uključujući informacije o konkurenciji. Sredstva koja su potrebna da bi se na pravi način upravljalo ovim informacijama mogu biti znatna, dok su manjim dobavljačima koji su orijentisani na Internet na raspolaganju manje sofisticirani softverski paketi.

5.7. Uloga savremenog klijent menadžera (account manager) u maloprodaji

Dobavljači konstantno primećuju da se baza njihovih klijenta konsoliduje, a klijenti postaju sve veći. Ova promena znači da uloga prodavca ili klijent menadžera nastavlja da se razvija i širi.

⁷⁴ Janković, M. (2009) *Integrirane marketing komunikacije i razvoj identiteta*, Management, Beograd, str. 124

Danas je klijent menadžer odgovoran za sve odnose unutar ključnih aktivnosti trgovaca na malo. To znači da ovaj menadžer mora biti svestran poslovni ekspert koji poznaje i razume upravljanje lancem snabdevanja, kontrolisanje kredita, snabdevanje i upravljanje informacijama, marketing, planiranje i razvoj proizvoda i upravljanje kategorijama. Širenje njegove uloge je omogućeno zahvaljujući količini dostupnih podataka, usavršenom softveru koji omogućuje brzu analizu i uspostavljanje tehnološke infrastrukture kojoj može da pristupi svako ko ima ovlašćenja, s bilo kog mesta. Kako bi se potrebe kupaca zadovoljile na kvalitetniji način, klijent menadžer danas obično predvodi integrisanu poslovnu jedinicu koja ima zadatak da ispunjava sve funkcionalne zahteve jednog ili manjeg broja klijenata. Klijent menadžer svakodnevno uspostavlja vezu između timova zaduženih za trgovinu, lanac snabdevanja, marketing i finansije i vodi računa da isti kadrovi u poslovnoj jedinici ispunjavaju zahteve. Zbog toga je uloga klijent menadžera upravljanje i predvođenje poslovnog tima ka optimizaciji vrednosti odnosa s klijentom. Prodaja „licem u lice“ danas je samo mali deo njihovog posla, dok se detaljno poznavanje poslovanja smatra neophodnim. Budući da dolazi do globalizacije maloprodajnih trgovina koje otvaraju prodajna odeljenja širom sveta, na primer, Kingfisher Croup i Tesco, mnogi veliki i međunarдни dobavljači u odgovor na to počeli su da formiraju menadžerske timove zadužene za globalne klijente. Sve ovo je takođe moguće zahvaljujući elektronskom prenošenju podataka kao što su specifikacije proizvoda i planovi.⁷⁵

⁷⁵ Guamersson, E., (2002), *Total relationship marketing*, Butterworth/Heineman Oxford, str. 99

6. Studija slučaja: Unapređenje prodaje na primeru Ugostiteljske radnje “Kafana Čarolija” Beograd

Finansijsko poslovanje ugoditeljske radnje “Kafana čarolija” u 2015. godine. Ugostiteljska radnja “Kafana Čarolija” je počela sa radom 17.09.2014. godine. Nalazi se u Beogradu, u opštini Zvezdara. U nastavku rada analiziraćemo finansijsko poslovanje radnje u 2015. godine.

1.2.15. 08673892

Обвезник ALEKSANDAR MIROSLAV VELJKOVIĆ
(име и презиме пореског обвезника)

Фирма - радње KAFANA CAROLIJA

Седиште BrEograd, Samjuela Beketa 20a
(адреса)

Шифра пореског обвезника _____

Шифра делатности 5610

БИЛАНС УСПЕХА

за период од 01.01. до 31.12. 2015 . године

(износ у динарима)

Ред. бр.	О П И С	Износ
1	2	3
I	ПРИХОДИ ОД ПОСЛОВАЊА	
1	Приходи од делатности	3.428.070
II	РАСХОДИ	
2	Набавна вредност робе, репродукционог материјала и резервних делова	1.014.583
3	Набавна вредност залиха робе, репродукционог материјала и резервних делова	146.383
4	Набавна вредност продате робе, утрошеног репродукционог материјала и уграђених резервних делова (ред. бр. 2 - ред. бр. 3)	868.200
5	Зараде, накнаде и остали лични расходи	430.320
6	Трошкови производних услуга, амортизације и нематеријални трошкови	1.876.326
7	Расходи финансирања и остали расходи	
8	Расходи пословања (ред. бр. 4 до ред. бр. 7)	3.174.846
III	ФИНАНСИЈСКИ РЕЗУЛТАТ ПОСЛОВАЊА	
9	Нето приход - добит (ред. бр. 1 - ред. бр. 8)	253.224
10	Губитак - нето (ред. бр. 8 - ред. бр. 1)	

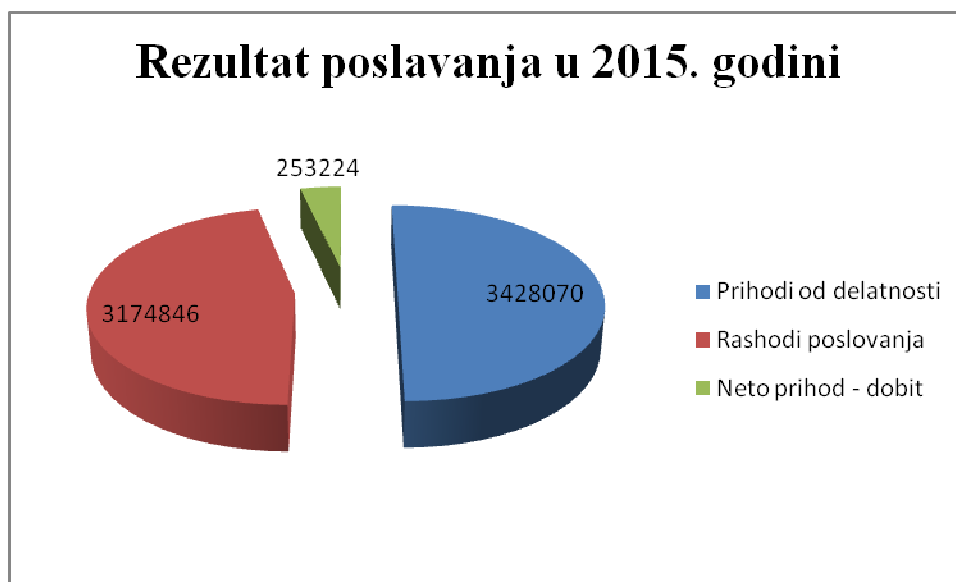
у _____ . године

Одговорно лице за састављање биланса _____

Обвезник _____

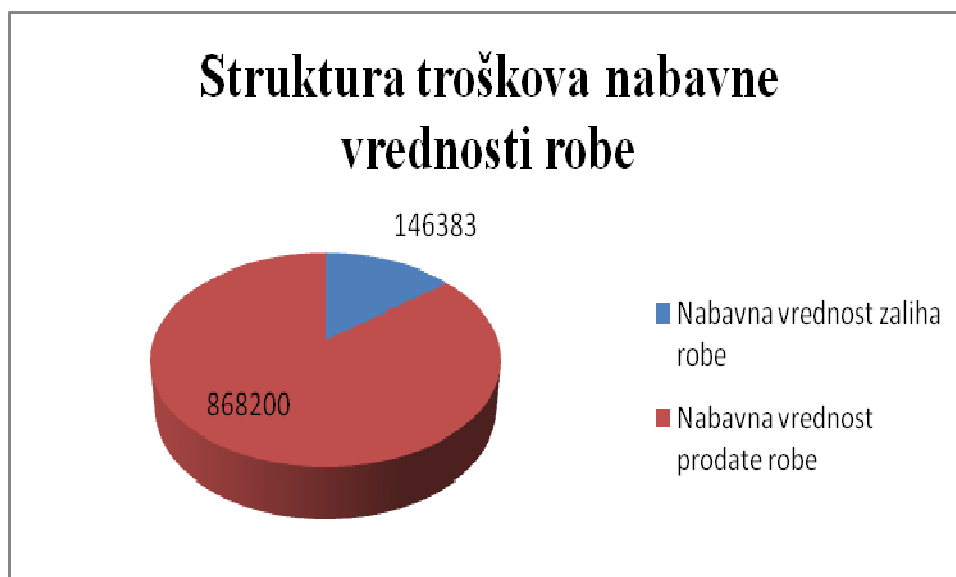
ALEKSANDAR MIROSLAV VELJKOVIĆ
UGO.
KAFANA CAROLIJA
BEOGRAD ZVEZDARA

U pitanju je preduzetnička radnja, nije u sistemu pdv-a, i po zakonu je u obavezi da na kraju godine preda bilans uspeha. Radnja je u 2015. godini poslovala sa neto doirkom u iznosu od 253.224,00 dinara. Prihodi od delatnosti su iznosili 3.428.070,00 dinara, a rashodi poslovanja 3.174.846,00 dinara. Grafički prikaz poslovnog rezultata u 2015. godini je sledeći:



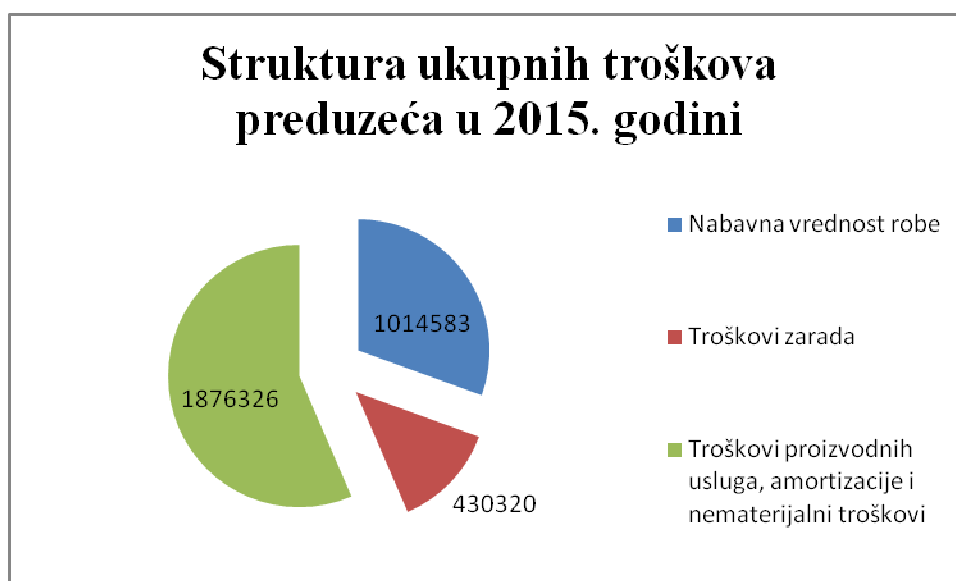
Izvor: [HTTP://WWW.APR.GOV.RS/](http://www.apr.gov.rs/), PREGLEDANO 21.06.2016.

Radnja se pored usluge usluživanja pića, bavi i usluživanjem hrane. U 2015. godini troškovi nabavne vrednosti zaliha robe su iznosili 146.383,00 dinara, a nabavne vrednosti prodate 868.200,00 dinara. Ukupna nabavna vrednost robe je iznosila 1.014.583,00 dinara.



Izvor: [HTTP://WWW.APR.GOV.RS/](http://www.apr.gov.rs/), PREGLEDANO 21.06.2016.

Radnja je ukupne troškove poslovanja u 2015. godini imala 3.174.846,00 dinara. Od toga, troškovi nabavne vrednosti robe su iznosili 1.014.583,00 dinara, troškovi zarada 430.320,00 dinara i troškovi proizvodnih usluga, amortizacije i nematerijalni troškovi 1.876.326,00 dinara.

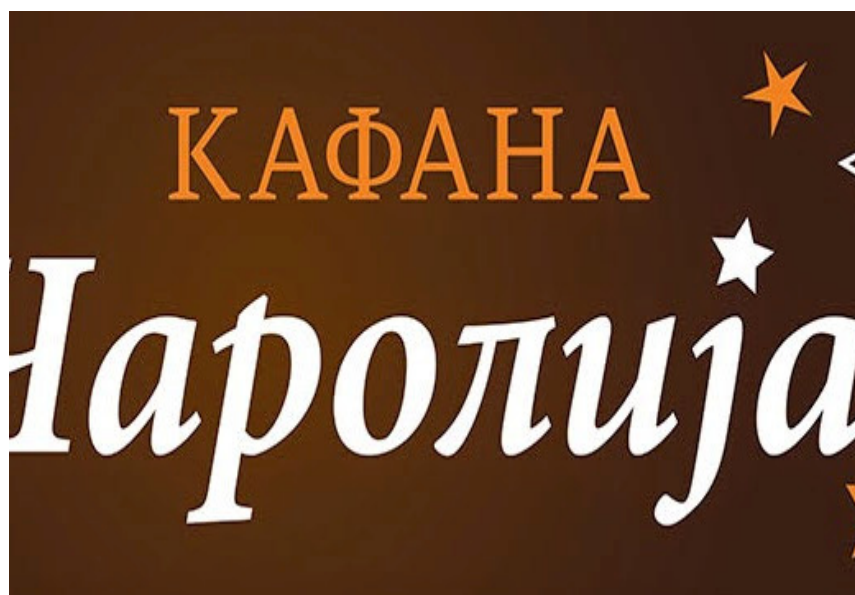


Izvor: [HTTP://WWW.APR.GOV.RS/](http://www.apr.gov.rs/), PREGLEDANO 21.06.2016.

Kafana Čarolija je počela sa radom 17.septembra 2014. godine. Nalazi se u opštini Zvezdara u ulici Semjuela Beketa 20 a.

Slika 5. Kafana Čarolija na Google maps

Izvor: www.google.rs, pregledano 25.06.2016.

Slika 6. Logo preduzeća

Izvor: <http://www.011info.com>, pregledano 22.06.2016.

Kafana Čarolija posluje tek nešto više od 20 meseci, a uspela je da unapredi prodaju i napravi dobar poslovni rezultat u 2015. godini. Za to je, pored direktnog marketinga, najviše zaslužan internet i društvene mreže. Kafana redovno obaveštava svoje goste o tematskim večerima.

Slika 7. Bašta „Kafane Čarolija“

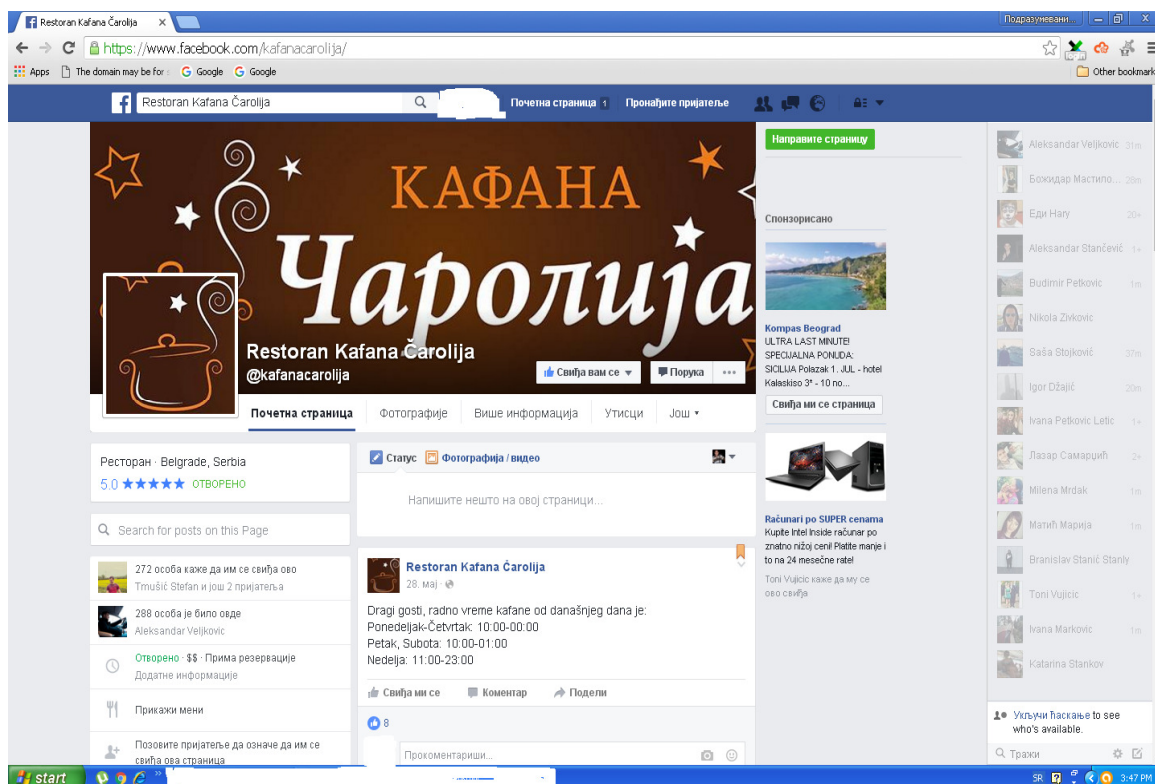


Izvor: <https://www.facebook.com/kafanacarolija/?fref=ts>, pregledano 21.06.2016.

Petkom u kafani gostuje tamburaški orkestar, subotom uživo ide muzika. U poslednje vreme se pušta preko interneta jedan vikend starije narodne pesme, drugi vikend tamburice, devedesete, domaći hitovi od 2000-2010, nove narodne, strani pop i nekad strani dance. Zbog raznovrsnosti muzičkih žanrova koji se puštaju u lokalnu, kafana beleži dobre poslovne rezultate i unapređuje prodaju.

O svim dešavanjima, potencijalni gosti se informišu preko facebook stranice kafane.

Slika 8. Facebook stranica “Kafana Čarolija”



Izvor: <https://www.facebook.com/kafanacarolija/?fref=ts>, pregledano 21.06.2016.

Na mnogim internet portalima kafana se reklamira i obaveštava potencijalne goste o tematskim večerima kao što su na primer internet portali kudanaklopu.com, <http://www.011info.com/>, <http://eastern-europe.citysmart.info/> itd...

Promocija je važan deo marketinga miksa i planiranja marketing aktivnosti. U današnje vreme, kvalitet i cena jesu bitni, ali ne i presuđujući element marketing miksa. Promocija igra važnu odluku u procesu donošenja odluke o kupovini i zbog toga ljudi smatraju promociju kao jedini način prodaje proizvoda ili usluga na tržištu. “Kafana Čarolija” Beograd promoviše svoje poslovanje na mnogo različitih načina.

Kafana Čarolija u svojoj promociji i marketinškom komuniciranju koristi telefonske pozive za reklamiranje svojih usluga koji se nude u kafani. Pod potencijalnim kupcima se smatraju oni koji su zainteresovani da u kafanu dođu planski na neki događaj kao što je živa muzika, rođendani,

poslovni sastanci ili žurke. Kafana uvek želi da bude uključena u organizovanje poslovnih sastanaka koje su pogodne za njihove goste.

Slika 9. Dnevni meni



Izvor: <https://www.facebook.com/kafanacarolija/?fref=ts>, pregledano 21.06.2016.

U poslednje vreme kafana je izmenila svoju marketinšku koncepciju, tako što se prilagođava se zahtevnim i bolje informisanim gostima. Umesto klasičnog pristupa promociji (oglašavanje u javnim glasilima, na TV ili na radiju, a u poslednje vreme u velikoj meri i na internetu) dolazi novi pristup (sajmovi, nagradne igre, kuponi, degustacije i sl.) koji prioritet daje stvaranju kratkoročne prodaje i povoljne slike promotera.

Kafana je unapredila prodaju u velikoj meri, a značaj unapređenja prodaje je porastao u proteklih deset godina, velikim delom zbog usmerenosti preduzeća na kratkoročne profite i razumljive potrebe za promocijskim strategijama koje rezultuju kratkoročnim povećanjima prodaje.

Postavlja se pitanje kako promocija utiče na povećanje prodaje u kafani. Kafana je ostavila u periodu od 01.01. do 31.12.2015. godine prihode u iznosu od 3.428.070,00 dinara. Troškovi promocije su se u toku 2015. godine povećavali u iznosu od 10 %. U narednoj tabeli prikazaćemo iznose prihoda po mesecima u toku 2015. godine i troškovi promocije.

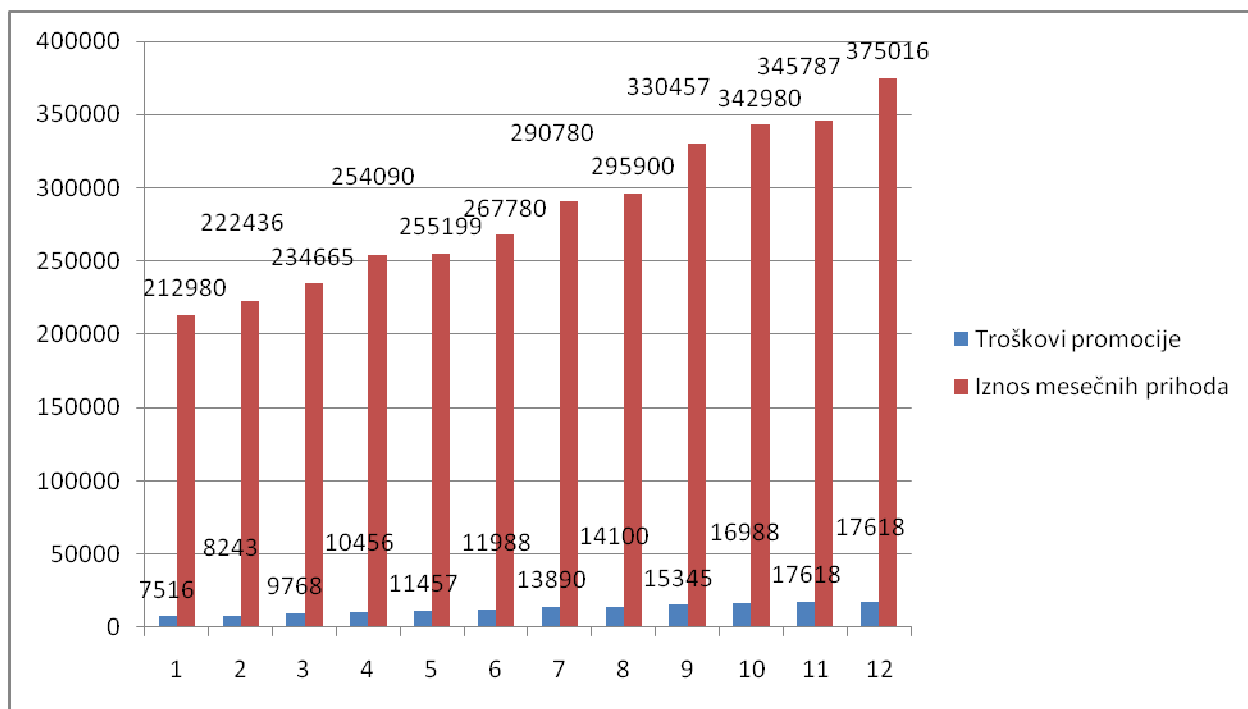
2015. godina	Troškovi promocije	Iznos mesečnih prihoda
Januar	7.516,00	212.980,00
Februar	8.243,00	222.436,00
Mart	9.768,00	234.665,00
April	10.456,00	254.090,00
Maj	11.457,00	255.199,00
Jun	11.988,00	267.780,00
Jul	13.890,00	290.780,00
Avgust	14.100,00	295.900,00
Septembar	15.345,00	330.457,00
Oktobar	16.988,00	342.980,00
Novembar	17.618,50	345.787,00
Decembar	17.618,50	375.016,00
Ukupno:	154.988,00	3.428.070

Kao što vidimo iz tabele, povećanje odnosno izdvajanje za promocije i prihodi od prodaje su rasli iz meseca u mesec. Povećanje troškova promocije je uticalo na povećanje prihoda od prodaje.

Kafana se oglašava u Mirijevcu. To je lokalni časopis u Mirijevu u kome se mnoge firme reklamiraju. Preduzeće koje ga izdaje besplatno dostavlja primerke časopisa građanima naselja

Mirijevo u poštanska sandučad. Ovaj list je veoma popularan. Cene oglasa se kreću od 7 do 22 evra zavisno od veličine oglasa. Kafana u poslednje ima običaj da i po dva oglasa ima u jednom primerku. Takođe tu su i sponzorisanе facebook objave kao i google ad word. Kafana je tokom 2015. godine, konstantno podizala troškove promocije, i, kao što vidimo, to je uticalo na povećanje prihoda. Kafana raspolaže sa 100 kvadratnih metara prostora, od toga, 60 je za goste lokala. Na tom prostoru, imamo 55 mesta dnevna varijanta plus 24 u bašti, znači ukupno 79 mesta. Vikendom ima 70 mesta sa barskim stolovima. Najveći prihodi kafana su petkom i subotom kada pazari dostižu i do cifre od 50.000,00 dinara.

Grafikon 1. Iznosi troškova promocije i prihoda od prodaje po mesecima u 2015. godini



Kafana će u sledećem periodu još više ulagati u promociju, jer je potpisala ugovor sa preduzećima donesi.com i potrčko, tako da se očekuje povećanje prihoda, jer će za kupce biti omogućena besplatna dostava. To će uticati na povećanje prihoda, jer kod većih nabavki hrane se isplati ukalkulisati troškove dostave, dok kod manjih nabavki to ne bi imalo nikakav značaj za povećanje prodaje, a time i prihoda.

Zaključak

Preduzeća u svom svakodnevnom radu preduzimaju mnoge aktivnosti čiji je cilj da se poboljša, odnosno unapredi, odvijanje procesa prodaje. Krajnji rezultat, unapređenje prodaje, proističe iz ubrzanja toka prodaje i povećanih kupovina. Međutim, pošto se u dosadašnjem razvoju marketinga, jedan broj aktivnosti po svojim ciljevima i zadacima, a pre svega po svom sadržaju, izdvojio kao zasebna aktivnost unapređenja prodaje, pojam unapređenja prodaje koristi se, uglavnom, za preostale aktivnosti „koje nisu ni lična prodaja, ni propaganda, ni publicitet”.

Dakle, jasno je da, u vezi sa terminom unapređenje prodaje ili promocija prodaje postoji dosta konfuzije, jer skoro svaki autor iz ove oblasti nastoji da na svoj način definiše ovaj termin. Tako se unapređenje prodaje često tretira kao rezidualno sredstvo promocije. Drugim rečima, aktivnost promocije koja ne može biti klasifikovana ni kao propaganda, ni kao publicitet ili lična prodaja, mora biti unapređenje prodaje.

Prema definiciji Američkog udruženja za marketing (AMA), promocija prodaje je termin koji se koristi za opisivanje aktivnosti marketinga, sem lične prodaje, propagande i publiciteta, koje stimuliraju kupovinu potrošača i efikasnost trgovine, kao što su izložbe i sajmovi, demonstracije i razni neponavljajući prodajni naponi koji se ne koriste redovno. Unapređenje prodaje ima posebno značajnu ulogu kada je cenovna elastičnost tražnje velika, lojalnost marki mala i kada se odluka o kupovini donosi u samom prodajnom objektu.

U radu smo analizirali tehnike i troškove prodaje. U svakom preduzeću, prodaja predstavlja „suštinu“ poslovanja. Jer, ako je prodaja efikasna i daje dobre rezultate, prihodi će biti veći, a time i dobit. Zbog toga, unapređenje prodaje predstavlja najvažniji segment poslovanja. S druge strane, svakom preduzeću je u interesu da troškovi prodaje budu što je moguće niži. Finansijski sektor preduzeća donosi važne odluke koje se tiču problematike.

U radu je potvrđena hipoteza rada da je internet uticao na pojavu novih tehnika koje su uticale na proces unapređenja prodaje. Pojavom interneta, razvio se elektronski sistem poslovanja, koji je

uslovio mnoge promene. Kao što smo videli na konkretnom primeru, „srž“ prodaje ugostiteljskih usluga se razvio i unapredio zahvaljujući internetu.

Pored glavne hipoteze, dokazali smo i posebnu hipotezu koja kaže da je internet uticao na potpuno nov način poslovanja. Sada je normalno da se fakture šalju mejlom, imamo elektronski potpis i poslovanje je postalo brže i efikasnije.

Poslednja hipoteza kaže da, u današnje vreme, proces prodaje i unapređenja prodaje, predstavlja potpuno nov način komunikacije između kupca i prodavca. Kada se to kaže, opet se vraćamo na glavnu hipotezu, jer je upravo pojava interneta uticala na to da se poslovna komunikacija sve više obavlja preko interneta, pa time i odnos između prodavca i kupca.

Literatura

1. Babin, B., J., Harris, E, G. (2012) *Ponašanje potrošača*, Data Status, Beograd
2. Bready, F., (2005) *International Marketing Strategy*, F.T./Prentice-Hall, Harlow, England
3. Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd
5. Đuričin, D, Janošević, S, Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
6. Egan J., (2004.) *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England.
7. Filipović V., Stanković Kostić M. (2011) *Marketing menadžment*, FON, Beograd
8. Filipović, V., Stanković Kostić, M. (2011) *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd
9. Filipović, V., Janičić R. (2010) *Strateški marketing*, FON, Beograd
10. Gilbert D., (2003.) *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
11. Golijanin, D. (2010) *Marketing u trgovini – skripta*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Golijanin, D. (2011) *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Guamersson, E., (2002), *Total relationship marketing*, Butterworth/Heineman Oxford
14. Janković, M. (2009) *Integrisane marketing komunikacije i razvoj identiteta*, Management, Beograd
15. Jeanet, J., P., Heannessy, H., D., (1992) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston
16. Jobber, D., Fahy, J., (2006.) *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd
17. Jokić, D., Mikić, A. (2011) *Marketing komunikacije*, Naučno istraživački centar Užice, Užice
18. Jovičić, D. (2007) *Promocioni imidž i industrijski marketing*, Marketing, Beograd
19. Jović, M., (1997) *Međunarodni marketing*, Trim/ Soft Trade, Beograd
20. Klajn, R., Masiklat, S. (2004) *Promocija i marketing elektronskih medija*, Clio, Beograd

21. Kotler, P., (2003) *Marketing management*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J
22. Kotler, F. (2008) *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
23. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong (2007) *Principi marketinga*, Mate, Zagreb
24. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009) *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd
25. Lovreta, S., Petković, G., (2002.) *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd
26. Mandić, S. (2011) *Promocija u poslovnim komunikacijama*, Beogradska poslovna škola, Beograd
27. Milisavljević, M. (2004) *Marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
28. Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *Osnovi marketinga*, Beograd
29. Salai, S., Jovičić, D. (2010) *Tržišno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
30. Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007) *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Subotica
31. Ognjanov G. (2013) *Integrisane marketinške komunikacije*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
32. Stošić- Mihajlović, Lj. (2009) *Marketing menadžment i poslovno komuniciranje*, Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje
33. [HTTP://WWW.APR.GOV.RS/](http://www.apr.gov.rs/)