

**SKRIPTA**

**PROMOCIJA U MENADŽMENT  
PRODAJE**

**Beograd, 2022.**

## 1. UVOD

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

Uspešna prodaja obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnja osnovnih veština prezentacije, pregovaranja i timskog rada.

Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije na tržištu.

Na tržištu Srbije i Crne Gore u poslednjih godinu dana identifikovana je tražnja za kadrovima iz oblasti prodaje na pozicijama menadžera prodaje, agenata prodaje, osoba za tehničku podršku prodaji, prodavaca na terenu i *merchandisera*. Iz oblasti marketinga postoji potreba na pozicijama marketing menadžera, asistenta marketing menadžera, account menadžera, brend menadžera i menadžera proizvoda.

### ***Zahtevi za menadžera prodaje na tržištu SCG:***

#### **Kvalifikacije:**

Viša/visoka sprema

#### **Stručna znanja:**

Engleski jezik

Rad na računaru (Word, Excel, Power point, Internet)

#### **Sposobnosti:**

Pregovaranje

Komunikacija

Organizacione sposobnosti

Timski rad

### **Prodaja – koliko je bitna kao instrument marketinga i profesija**

Američke firme troše 140 milijardi \$ godišnje na ličnu prodaju, više nego na bilo koji drugi oblik promocije. Više od 11 miliona Amerikanaca zaposleno je u prodajnim i sličnim zanimanjima.

### **Uključenost prodaje po delatnostima**

Prodaja je uključena u:

- profitnom sektoru u svim delatnostima,
- neprofitnom sektoru: obrazovanju, zdravstvu,
- konsultanskim firmama,
- marketinškim i PR agencijama,

- nevladinim organizacijama,
- organizacijama kulture (muzeji, pozorišta, bioskopi) i
- javnoj upravi.

## 1. 2. RAZVOJ POSLOVNIH ORIJENTACIJA

Razvoj nauke i tehnike uslovio je promene poslovne orijentacije. S razvojem savremene tehnologije za izradu proizvoda povećane su mogućnosti proizvodnje robe. Povećana proizvodnja stvarala je veću ponudu u odnosu na tražnju, a od prodajne službe se zahtevao novi način, metode i tehnike poslovanja kako bi se što brže plasirala proizvedena roba.

Prema Filipović[1] prilikom poslovne koncepcije razvoja mogle bi se navesti sledeći pristupi:

### a) *proizvodna orijentacija-*

Ova orijentacija je pokrenuta od strane Henrija Forda kada su proizveli veliku količinu modela *T Ford* u *Detroitu* 1913.godine. Karakteristična je za period proizvodnje koja ima lokalni i regionalni karakter. Često je bazirana na proizvodnji po porudžbini. Osnovni problemi su bili kako proizvesti, obezbediti resurse proizvodnje i izvore energije. Tržišni i prodajni potencijali bili su obezbeđeni. U koncepciji proizvodnje smatralo se da će kupci kupovati one proizvode kojih ima u dovoljnoj količini po niskim cenama. Robu je bilo važno učiniti dostupnom kupcima.

b) *orijentacija na proizvod*-Neka preduzeća daju primat svojim proizvodima. To su uglavnom kompanije sa visokom tehnologijom. Menadžment kompanija je mišljenja da će kupci kupovati one proizvode koji obezbeđuju visok kvalitet i inovaciju. Fokusiranost na proizvod dovodi do tzv. marketing kratkovidosti, jer kompanije ne primećuje promene koje se dešavaju na tržištu. Malo vremena i napora ulaže se u istraživanje da li kupci stvarno žele određeni proizvod i da li će biti voljni da plate visoki kvalitet. [2]

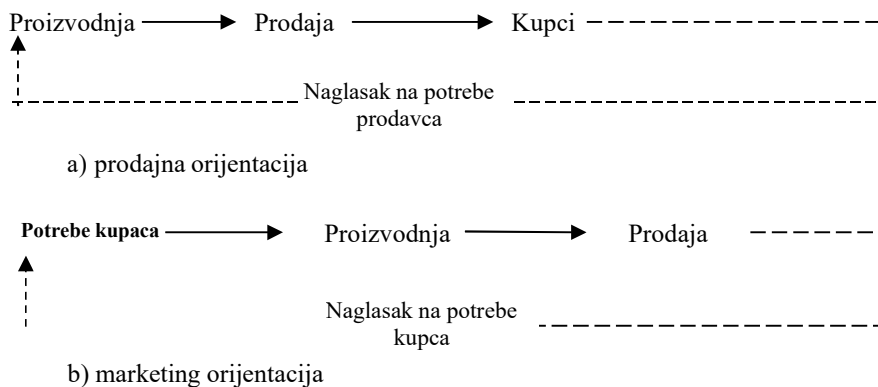
c) *prodajno-komercijalna orijentacija*-Osnovna karakteristika ove orijentacije je „maksimizacija profita uz maksimalnu prodaju”. Opšta karakteristika je nizak stepen istraživanja marketinga i inovacije proizvoda uz intenzivnu prodaju i ekonomsku propagandu. Ne postoje povratne informacije sa tržišta o tome koliko i kako su potrošači zadovoljni proizvodom i uslugom. Prema američkim izvorima period ove orijentacije trajao je od 1930-1950.godine., a u drugim delovima sveta i nešto duže. Prema autoru Maričiću prodajna orijentacija je filozofija rukovođenja u kojoj se naglašava praksa agresivne prodaje i koja na marketing gleda striktno u funkciji prodaje. To je filozofija gde je naglasak stavljen na prodaji postojećih proizvoda, bez obzira da ili ne zadovoljavaju potrebe potrošača, često putem agresivne prodajne tehnike i reklame. [3]

d) *marketing orijentacija*-prema marketing koncepciji osnovni ključ za postizanje ciljeva preduzeća je uspešno zadovoljavanje potreba kupaca. Potrebe treba najpre

identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti.

U okviru marketing orijentacije, vremenom su se izdiferencirale: orijentacija na kupca, orijentacija na društvenu zajednicu (socijalni marketing koncept) i orijentacija na odnose sa ciljnim grupama -relacioni marketing.

Razlika između ova dva koncepta prodajne i marketinške orijentacije prikazan je na Slici 1.1. prema [4].



Slika 1. 1. Prodajna i marketing orijentacija

Prodajna orijentacija dominira na potrebama prodavca i pokušava da prodajnim tehnikama i strategijom intenzivnog oglašavanja ubedi kupce na kupovinu. Marketing orijentacija uvažava potrebe kupaca od kojih se polazi, proizvodnja kreira proizvod prema njihovim zahtevima i zadatak prodaje je da kreiran proizvod proda na tržištu.

### 1. 3. PRODAJA I PROCES PRODAJE

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

Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije[5]. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha.

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

- kreiranja zadovoljnog klijenta i
- ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi. [6]

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklađuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Ona uključuje interdisciplinarnе veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju, itd. [5]

Proces prodaje profesionalnim kupcima se sastoji od sledećih faza[7]:

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

Drugi pristup prodajnog pristupa [8] uvažava marketing orijentaciju jer polazi od potreba kupaca. Ovaj proces obuhvata šest faza:

- određivanje ciljnog segmenta,
- utvrđivanje potreba kupaca,
- pripremanje ponude za prezentaciju kupcima,
- faza pregovaranja,
- zaključivanje posla,
- implementacija.

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

Sve ove promene uticale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju sa manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i uvećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacioni koncept prodaje, upravljanje odnosa sa kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaja unutar kompanije, fokus na produktivnost. [9]

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

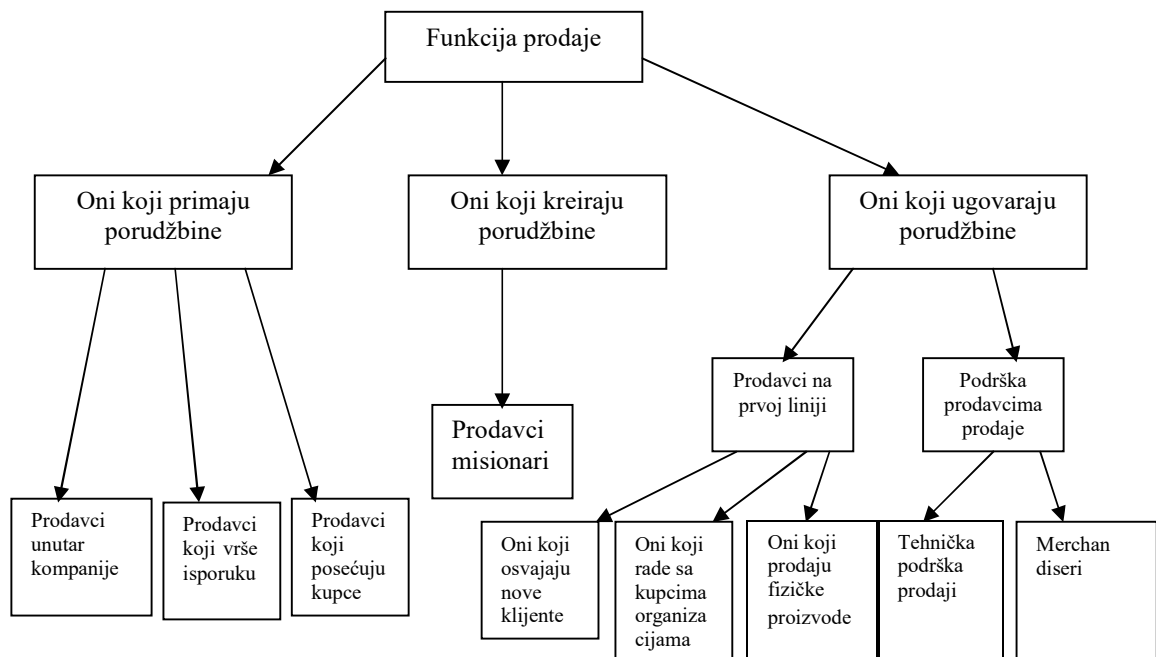
Prema [10] izgradnja odnosa može biti predstavljena kroz tri osnovne kategorije:

- orijentacija na kupca,
- adaptacija procesa prodaje,
- orijentacija na usluge.

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

#### 1.4. UČESNICI PROCESA PRODAJE

Različita priroda situacije u kojoj se kupovina obavlja ukazuje na činjenicu da postoji više tipova posla u prodaji. Slika 1.2. pokazuje da postoje tri osnovne razlike između zaposlenih u procesu prodaje: koji uzimaju porudžbinu (*order takers*), oni koji kreiraju porudžbinu (*order-creators*) i oni koji ugovaraju porudžbinu (*order-getter*).



Slika 1.2. Učesnici procesa prodaje[11]

Zaposleni koji uzimaju porudžbinu su odgovorni već privrženom kupcu, oni koji kreiraju porudžbinu ne dobijaju direktno porudžbine dok ne razgovaraju sa kupcima, dok osobe koje pregovaraju porudžbinu pokušavaju da ubede kupce da naruče robu u toku lične prodaje, direktnog kontakta između kupca i prodavca.

U nastavku su detaljno opisani učesnici u procesu prodaje[11].

##### 1. zaposleni koje uzimaju porudžbine

a) prodavci unutar kompanije-ovde kupac ima potpunu slobodu da bira proizvode bez prisustva prodavca. Zadatak asistenta prodaje je transakcioni- stizanje računa i isporuka robe. Drugi oblik ovog načina prodaje su prodajni timovi koji koriste telefon kao sredstvo komunikacije sa klijentima, koji pružaju podršku prodaji na terenu preuzimajući od kupaca narudžbine preko telefona.

b) prodavci koje vrše isporuku robe-zadatak prodavca se odnosi na isporuku proizvoda. U Velikoj Britaniji mleko, novine, magazini se dostavljaju na kućnu adresu, Promene u narudžbenicama zavise od potrošača. Povećanje ili gubitak porudžbina zavisiće od pouzdanosti isporuke i osoblja koje robu isporučuje.

c) prodavci koji posećuju kupce

Ovi prodavci posećuju kupce, ali njihov osnovni zadatak je da odgovore na zahteve kupaca pre nego da ih ubeđuju da kupe.

## **2. zaposleni prodavci koji kreiraju porudžbinu**

Prodavci „Misionari”– u nekim industrijama (npr. farmaceutska delatnost) zadatak prodaje nije da zatvori prodaju već da ubedi kupca da specificira proizvod koji kupuje. Na primer predstavnici leka ne mogu doktoru da realizuju direktnu prodaju, zato što doktor ne kupuje lek lično, već ga prepisuje pacijentima. Zadatak prodaje je da edukuje i izgradi ugled.

## **3. Prodavci koji ugovaraju porudžbine**

3.1. Prodavci koji rade na prvoj liniji su oni prodavci koji imaju zadatak da se realizuje direktna prodaja.

a) Prodavci koji osvajaju nove klijente-zadatak je da osvoje nove klijente identifikacijom i prodajom prospekta (odnosi se na one organizacije koje ranije nisu kupovali od kompanije)

b) Prodavci koji rade sa kupcima organizacijama. Ovi prodavci imaju zadatak da uspostave dugoročne bliske odnose sa organizacionim kupcima (industrijski kupci, institucionalni kupci). Posao prodavca može da uključi timove koji prodaju gde su glavni prodavci podržani proizvodima i finansijskim specijalistima.

c) Prodavci koji rade sa kupcima - zadatak je da prodaju fizičke proizvode i usluge kao što su bezbednosna oprema, automobili, osiguranje. Većina prodaja u ovoj kategoriji teži da bude nagrađena provizijom. Zadatak realizacije porudžbina je izuzetno važan i vrši se snažan pritisak na potencijalne kupce da kupe proizvod ili uslugu.

### 3.2. Podrška prodavcima prodaje

a) Osoblje koje pruža tehničku prodaju– pružaju podršku prodaji i to prodavcima koji su u direktnom kontaktu sa kupcem. Kada su u pitanju proizvodi koji su tehnički složeni i kompleksni su za pregovaranje, prodavac može biti podržan od strane specijaliste za proizvod ili finansije koji može da obezbedi detaljne tehničke i finansijske informacije koje kupac traži.

b) *Merchandiseri*-Ovi prodavci su zaduženi da pružaju pomoć prodaji u maloprodaji i veleprodaji. Narudžbine mogu biti dogovorene u kancelariji, ali prodaja na prodajnim mestima je podržana merčendajzingom koji daju savete oko postavljanja pokazivača u prodavnicama-ukazuju na pravac određene robe, realizuju aktivnosti unapređenja prodaje-promocije, proveravaju nivo zaliha i sklapaju ugovore sa menadžerima prodajnih objekata. Opisani učesnici procesa prodaje karakteristični su za tržište Velike Britanije.

## 1.5. DEFINISANJE MENADŽMENTA PRODAJE

Postoji više definicija pojma menadžmenta prodaje. U daljem tekstu navedene su neke od njih.

Menadžment prodaje *je* rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje. [3]

Menadžment prodaje je veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa. [12]

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitne ciljevi kompanije. [13]

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

Menadžeri prodaje u razvijenim tržišnim uslovima obavljaju sledeće zadatke[7]:

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

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



## 1. 6. MENADŽER PRODAJE

U konceptualnom pristupu menadžmenta prodaje neophodno je praviti razliku između tri nivoa i to: strategijskog, taktičkog i operativnog. Shodno tome, u najvećem broju preduzeća postoje: direktor prodaje, srednjelinijski menadžeri prodaje i prvotlinijski menadžeri- supervizor prodaje. [7]

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

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

*Regionalni menadžer su oni koji rade na terenu, regionu, oblasti, predstavništvu ili poslovnoj jedinici kompanije sa velikim brojem prodajnog osoblja. Takođe i ovde postoje različiti nivoi menadžmenta ali svi imaju ulogu u regrutovanju, selekciji, treningu, kompenzaciji, motivaciji, određivanju teritorija, kvota i troškova koje se određuju budžetom, kao i kontrola prodajnog osoblja. U kompanijama u kojima se vrši specijalizacija poslova prodajnih snaga oni mogu biti organizovani kao menadžeri na terenu na osnovu linije proizvoda, tržišta ili ključnih kupaca. [14]*

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

Prema [15] menadžeri koji se nalaze na najvišem strateškom nivou su: direktori kompanija, predsednici, zamjenici generalnog direktora i nacionalni menadžeri prodaje. Oni su odgovorni za postavljanje ciljeva organizacije, definisanje strategija, praćenje i tumačenje eksternog okruženja i donošenje ključnih odluka koje utiču na organizaciju. Orijentisani su ka budućnosti i praćenju trendova iz okruženja. Oni takođe utiču na internu korporativnu kulturu.

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

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

Operativni menadžeri su oni koji su na prvom nivou i direktno su odgovorni za prodaju roba i usluga. Oni su odgovorni za prodajno osoblje. Njihov rad je fokusiran na aplikaciju

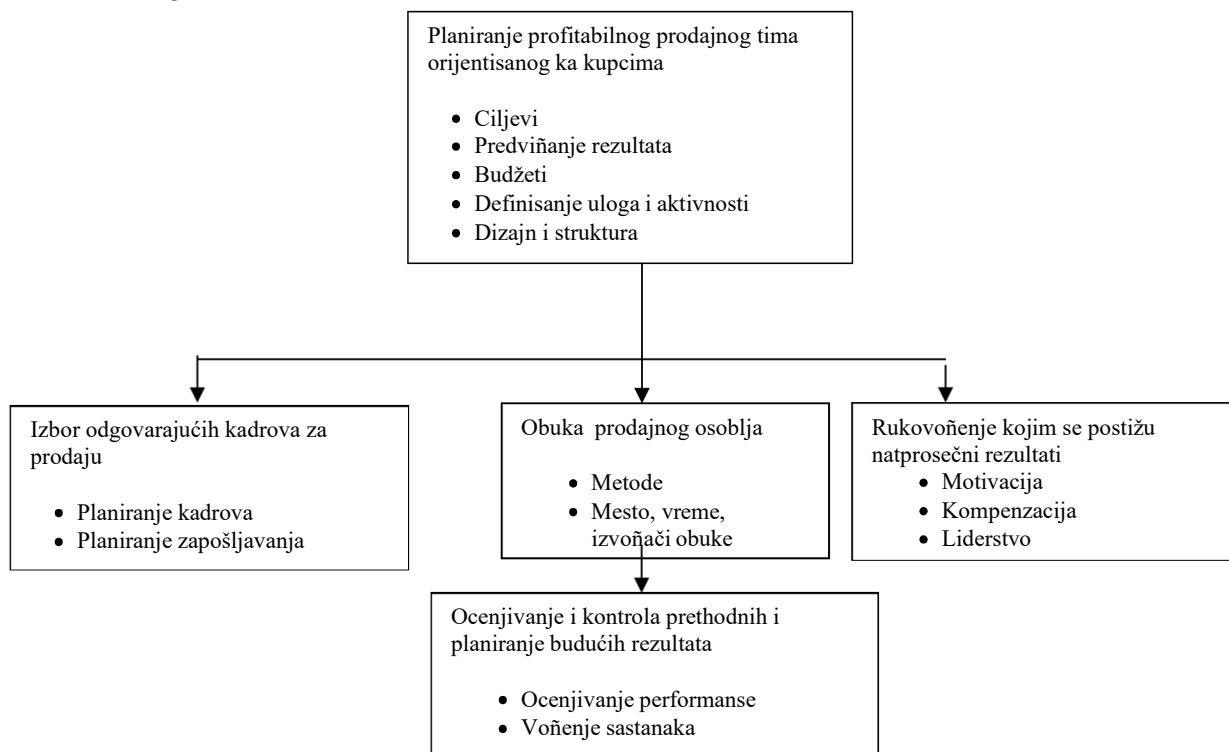
procedura za postizanje efikasne prodaje, profita, usluge za kupca i motivaciju prodavaca. Oni su usredsreñeni na kratkoročno planiranje od dana do dana.

Menadžeri na strategijskom nivou najveći deo vremena posvećuju aktivnostima planiranja i organizovanja, taktički nivou menadžmenta organizovanju i izdavanju direktiva podreñenima dok su operativni menadžeri više fokusirani na aktivnosti kontrole i izdavanje direktiva.

TRENDOVI MENADŽMENTA PRODAJE	
<i>OD</i>	<i>KA</i>
Transakcija	Odnosu
Individualnom radu	Timskom radu
Obima prodaje	Profitabilnosti prodaje
Menadžmenta	Liderstvu
Lokalnog tržišta	Globalnom tržištu
1-m komunikacije	1-1 komunikaciji

Tabela 1.1. Trendovi menadžmenta prodaje

Danas trendovi menadžmenta prodaje idu ka uvažavanju izgradnje odnosa sa kupcima, timskoj prodaji, profitabilnosti prodaje koja zahteva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, liderstvu zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire svoje delovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Takoñe, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije koja daje akcenat na dijalogu i povratnim informacijama od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude. Menadžer prodaje koji radi na poziciji generalnog menadžera prodaje, regionalnog menadžera prodaje ili menadžera koji je u direktnom kontaktu sa kupcem ima pet osnovnih funkcija koji su prikazani na Slici 1.3.



Slika 1.3. Osnovne funkcije menadžmenta prodaje [16]

Funkcije menadžera prodaje su [16]:

1. Planiranje- postavljanje ciljeva, politika i procedura kojim će se ostvariti zadaci organizacije uključujući predviđanje i razvoj budžeta
2. Kadrovanje – regrutovanje, selekcija i zadržavanje efektivnih prodajnih snaga u okviru organizacije
3. Obuka – odlučivanje koji će se metodi koristiti. Ko će vršiti obuke, gde ili kada
4. Rukovođenje – ljudima na način da uspešno liderstvo omogućava adekvatnu motivaciju i sisteme kompenzacije
5. Ocenjivanje i kontrola- Poređenje trenutnih i planiranih rezultata da bi se odredilo gde treba preduzeti korektivne aktivnosti tamo gde se predviđeni i ostvareni ciljevi ne poklapaju

### **Kompetencije menadžera prodaje**

Menadžerima prodaje su potrebne određene kompetencije da bi uspešno obavili zadatke na poslu. Ove kompetencije su definisane kao skup znanja, veština, ponašanja i stavova koja osoba mora da ima da bi bila efektivna u različitim tipovima industrija i organizacijama. Postoji šest kompetencija koje su neophodne za uspešnije poslovanje menadžera prodaje [13]:

1. kompetencija koja se odnosi na stratešku akciju (razumevanje industrije, razumevanje organizacije, preduzimanje strateških akcija)
2. kompetencija podučavanja-treniranja (obezbeđenje usmene povratne veze, modeliranje uloga, izgradnja poverenja)
3. kompetencija izgradnje tima (razvijanje timova, kreiranje okruženja koji će to podržati, upravljanje dinamikom tima)
4. kompetencija upravljanja sobom (izgraditi integritet i etičko ponašanje, upravljanje čovekovom energijom, razvijanje i izgradnja samo svesti i menadžerskih veština)
5. kompetencija globalne perspektive (poznavanje kulture, kreiranje globalnih programa prodaje)
6. tehnološka kompetencija (razumevanje nove tehnologije, implementacija strategije upravljanja odnosa sa kupcima)

Na osnovu navedenog zaključuje se da je posao menadžera prodaje kompleksan jer potrebe za znanjima i veštinama koje oni moraju da poseduju uključuju poznavanje strateškog i globalnog koncepta poslovanja. Menadžer prodaje mora da pruži aktivnu podršku prodajnom timu kroz treninge i obuku i ocenjivanje rada svojih saradnika. Da bi širio mrežu kupaca on mora da učestvuje u formiranju prodajne strategije i plana obezbeđujući njihovu implementaciju. Pored toga on mora da organizuje i pratiti nabavku, zalihe i rezultate prodaje i da redovno izveštava menadžment kompanije. Da bi sve ove zadatke realizovao uspešno mora da ima razvijene sposobnosti timskog rada, komunikacije, pregovaranja. On mora da poštuje etičke principe u poslovanju i razume uticaj tehnoloških promena na poslove prodaje i marketinga.

## 1.7. KONCEPT MEĐUZAVISNOSTI PRODAJE I MARKETINGA

U uspešnim kompanijama marketinško iskustvo sve više postaje neophodno za uspešan rad menadžera prodaje[17]. Traže se osobe koje uvažavaju strateški pravce poslovanja i mogu da pomognu kupcu u prodajnom procesu odgovorom na njihove potrebe i želje.

Uprkos tome, mnogi menadžeri prodaje su strogo prodajno orijentisani, usmeravaju napore prodajnog odeljenja na proizvod i „prodaju”. Za razliku od njih marketinški orijentisani menadžeri prodaje polaze od potreba kupaca. Tabela 1.5. objašnjava razlike u orijentaciji progresivnih i „klasičnih” menadžera prodaje.

<i>Marketinški orijentisani menadžeri prodaje težište razmišljanja stavljaju na:</i>	<i>Prodajno orijentisani menadžeri prodaje težište razmišljanja stavljaju na:</i>
Planiranje profita - Planiranje marketing miksa i segmenata kupaca radi ostvarivanja profita i udela na tržištu	Obim prodaje. Povećanje tekuće prodaje radi ispunjenja kvota i zarade provizije ili premija. Najčešće neosetljivi na razlike u profitima koje ostvaruju preko kupaca ili kategorije proizvoda
Dugoročnu perspektivu- Neprekidno analiziranje mogućnosti za novim profitabilnim proizvodima, tržištima i strategijama da bi se obezbedio dugoročni rast	Kratkoročnu perspektivu-Odani proizvodima, tržištima, kupcima i strategijama današnjice
Segmente tržišta-Razrada strategije da bi se grupacijama i tipovima kupaca poslovalo efektivno i efikasno	Individualne kupce-Koncentrisani na konkretno zadovoljstvo kupca
Informacione sisteme- Konstantno analiziranje tržišta, planova i kontrola radi povećanja napora ka organizacionim ciljevima	Rad na terenu umesto rada u kancelariji- Radije prodaju kupcima nego da razrađuju planove i strategije za promenu

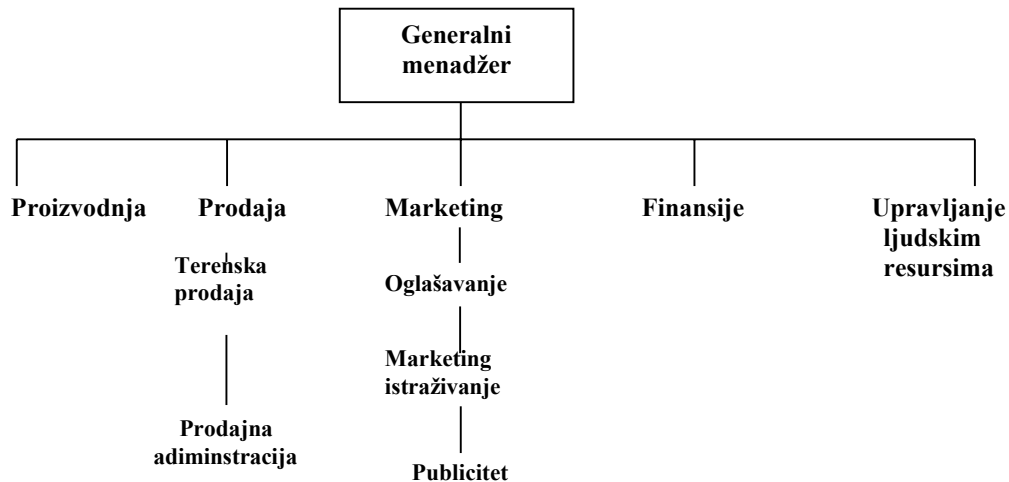
*Tabela 1.2. Marketinški naspram prodajno orijentisanih menadžera prodaje[18]*

Primer na slici 1.4. predstavlja moguću organizacionu implikaciju u razvoju marketing koncepta[11]. Pokazuje se poređenje organizacione strukture kompanije koja je orijentisana na prodaju i kompanije koja je orijentisana na marketing. Opisani su i aktivnosti marketing funkcije: oglašavanje, marketing istraživanje i publicitet, kao i aktivnosti prodajne funkcije: terenska prodaja, prodajna administracija.

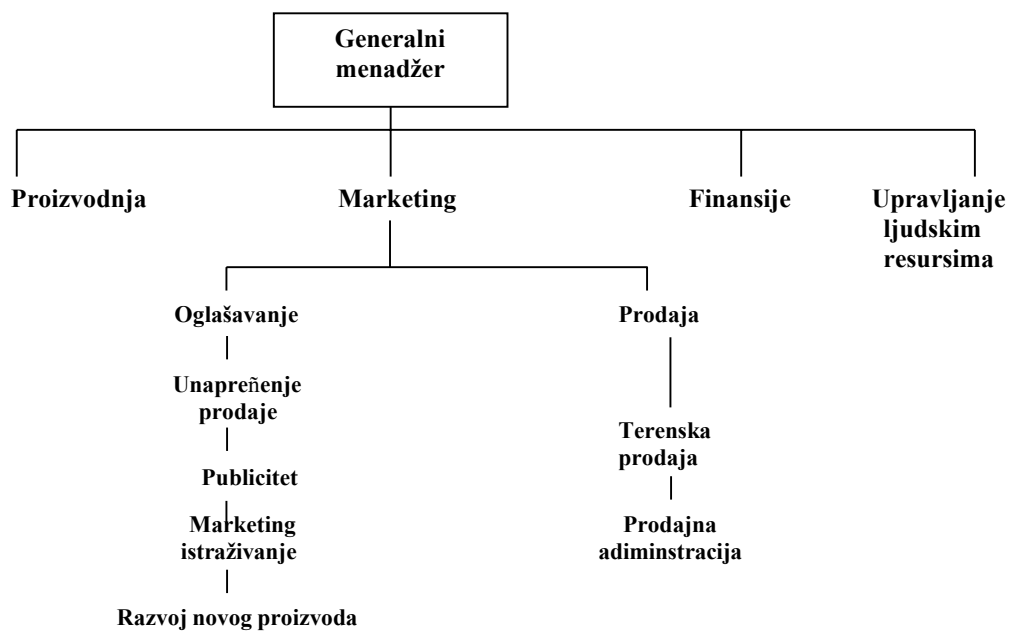
Na slici nisu istaknute linije komunikacije kao i hijerarhija unutar marketing i prodajnih odeljenja.

Pri promeni organizacione strukture uticaj marketing funkcije i povećanjem profesionalnog pristupa u prodaji znači da se uloga i priroda aktivnosti promenila.

Prodaja i upravljanje prodajom se danas posmatraju i uključuju analizu potreba i želja kupaca, kroz marketinške napore kompanije sa merenjem koristi za zadovoljenje tih potreba i želja.



a) organizaciona struktura – orijentacija na prodaju



b) organizaciona struktura–marketing orijentacija

Slika 1.4. Organizaciona implikacija primene marketing koncepta[11].

Razlike u organizacionim strukturama prezentovane na slici su bazirane na konceptu analize zadataka prilikom podele rada zadataka u kompaniji. Ukupan zadatak kompanije realizuju ključne funkcije kompanije: proizvodnja, marketing, prodaja, finansije i

upravljanje ljudskim resursima. Ono što je zajedničko u obe orijentacije je uvažavanje mišljenja funkcije prodaje i marketinga i timski rad.

U marketing orijentaciji prodaja predstavlja sastavni deo marketinga. Ovom gledištu se obično suprotstavljaju oni koji rade u prodaji. Ovo mimoilaženje često se odražava na neadekvatno upravljanje. [11].

### **1.7.1. ODNOS MARKETING I PRODAJNOG ODELJENJA**

Prema [19] marketing odeljenje mora da poboljša odnose sa sektorom prodaje.

Marketing funkcija se obično bavi planiranjem proizvoda, planiranjem tržišta, formiranjem cena, prikupljanjem informacija i komunikacijama. Prodaja se bavi pronalaženjem i razvijanjem kupaca i prikupljanjem porudžbina. Između ovih odeljenja mogu se pojaviti različiti sukobi. Na primer, direktor sektora za prodaju može da traži od marketinga da se snize cene ili da zahteva veći udeo u budžetu da bi zaposlio više prodavaca ili povećao njihove plate. Direktor koji radi u marketingu može više da ulaže novac na jačanje komunikacija da bi se stvorio identitet brenda i „privukla” potražnja i može da pravda više cene kao način da se opravdaju troškovi komunikacije.

Ključno pitanje je da se direktori ova dva sektora međusobno poštuju i trude da objektivno odrede najbolju podelu resursa na marketing i prodaju. Naglašava se potreba da se stvori ukupna odgovornost za marketinške i prodajne troškove, kako bi se problemi mogli rešiti pomoću čvrstih dokaza o efektivnosti.

Drugi načini popravljavanja međusobnog odnosa su da se u okviru procesa marketinškog planiranja uključi više ljudi iz prodaje koji su u samom procesu tako da oni mogu da iznesu svoje stavove i na osnovu toga poboljšaju planove. Naravno i zaposleni koji rade u marketingu mogu ići povremeno na teren sa prodajnim osobljem, da bi na terenu upoznali i bolje razumeli kupce.

Profesionalni menadžment prodaje[17] integriše prodajni i marketinški menadžment i ilustruje način na koji marketinška organizacija (kako na terenu tako i u direkciji) i mora da funkcioniše timski, sarađujući sa klijentima (organizacijama ili kupcima) na rešavanju problema od zajedničkog interesa. Naglasak je na prodaji koja kupca posmatra kao partnera u poslu, što pretpostavlja stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa sa klijentima, zasnovanih na poverenju, kvalitetu, usluzi i uzajamnom poverenju.

Uspešni menadžeri prodaje treba da se prilagode novim trendovima: sve veće iskustvo potrošača i kupaca, sve veći standard i očekivanja kupaca, intenzivna domaća i strana konkurencija, revolucionarni razvoj u komunikacionoj i kompjuterskoj tehnologiji i odluka žena i nacionalnih manjina da grade karijeru prodavca.

Da bi uspešno odgovorili na navedene trendove napredne kompanije u naglašenom obimu šire koncept menadžmenta prodaje. Sve je snažnija integracija marketinških i prodajnih funkcija. Terenski menadžeri prodaje sve više znaju o marketinškim

aktivnostima direkcije, a marketing tim sve bolje razume probleme prodaje i menadžmenta prodaje. Najuspešniji menadžeri prodaje razvijaju i primenjuju koncepte i tehnike koje potiču iz prirodnih nauka, marketing menadžmenta, strateškog planiranja, finansijskih analiza, teorija komunikacije, opšteg menadžmenta i nauka o donošenju odluka.

Profesionalizacija lične prodaje i menadžmenta prodaje počinje sa razvojem prodajne, a posebno sa razvojem marketing orijentacije preduzeća. Dugo je bio prisutan stav i u teoriji i u praksi po kojem je prodaja suprotstavljena marketingu, i obrnuto. Takvo gledište je neobjašnjivo ali je nastalo zbog postojanja razlika u prodajnim i marketing orijentacijama, pri čemu su mnogi postavljali pitanje da li prodaja nestaje sa razvojem marketing orijentacije preduzeća.

Prema [7] marketing i prodaja nisu suprotstavljene, već komplementarne poslovne aktivnosti preduzeća. Između njih postoje izvesne razlike koje se odnose na načine ostvarivanja ciljeva kompanije, a ogledaju se u obimu i širini posla. Poznato je da moderna tržišta karakteriše veća ponuda od tražnje. U takvim uslovima potencira se značaj i povezanost prodaje i marketinga. Njihov zajednički imenitelj svodi se na sledeći slogan „Potrebno je proizvoditi ono što se može prodati, a ne prodavati ono što je već proizvedeno”. Ovakav pristup ukazuje na povezivanje marketing i prodajne strategije preduzeća u razvijenim tržišnim privredama.

## 2. POJAM POTROŠAČA/KUPCA

Da bi se bolje razumeo i usvojio koncept prodaje i ponašanje kupaca veoma je važno razumeti pojmove potrošač, kupac, korisnik, ponašanje potrošača. Pojam „potrošač” upotrebljava se da opiše i razgraniči dve vrste potrošačkih jedinica [20]:

- **ljude** (građane) kao potrošače i
- **organizacije** (preduzeća, institucije) kao potrošače

Ova podela potrošača je opšte prihvaćena i u literaturi se može naći u raznim varijantama. Značajan broj autora naglasak stavlja na razlikovanje **finalnog** potrošača od **industrijskog kupca - potrošača**.

**Finalni potrošači** su osobe koje kupuju proizvode i usluge za ličnu, porodičnu i kućnu upotrebu ili poklon. U svim slučajevima radi se o krajnim, finalnim korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga.

Organizacije kao potrošači kupuju proizvode i usluge za dalju proizvodnju, obavljanje poslovanja ili preprodaju drugim kupcima i potrošačima. U literaturi se ovi potrošači nazivaju još i industrijski kupci.

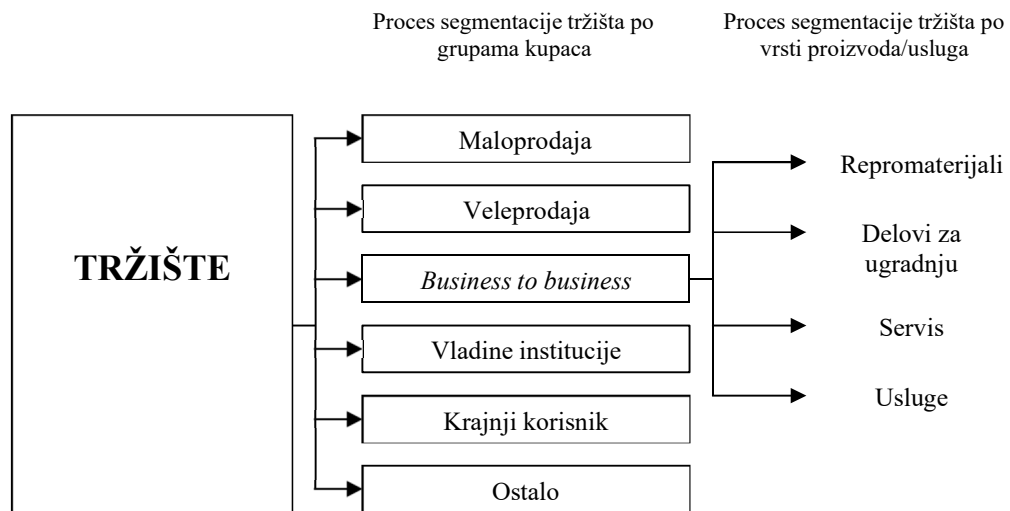
U objašnjavanju pojmova koji se odnose na ponašanje finalnog i industrijskog potrošača potrebno je ukazati na razlike između kupca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga.

**Kupac** je osoba koja vrši (obavlja) stvarnu kupovinu. Sinonimi za kupca su klijent i mušterija. Kupac se može definisati kao „bilo koja osoba koja na shvatljiv način kupuje određeni proizvod”. To podrazumeva nekog ko ima latentni interes za određenim proizvodima i nameru da iste nabavi, kupi. Kupac je po pravilu anonimna osoba koja je potencijalno voljna i spremna da kupuje. Razlikuju se stvarni i potencijalni kupci. Stvarni kupci su oni koji zaista i kupuju određene proizvode ili usluge. Potencijalni kupci su oni koji bi mogli kupovati određene proizvode i usluge, a to ne čine iz raznih razloga. Zadatak marketinga je da potencijalne prevede u stvarne kupce proizvoda i usluga preduzeća. [20]

**Korisnik** je osoba ili institucija koja povremeno upotrebljava određeni proizvod ili koristi određenu uslugu, bez obzira na to što nije i stvarni kupac. Korisnik obično nije vlasnik robe ili usluge. Najviše korisnika javlja se kod trajnih potrošnih dobara. Za marketing preduzeća je značajno ustanoviti da li korisnik učestvuje ili odlučuje u procesu kupovine proizvoda i usluga. [20]

**Potrošač** je osoba koja proizvode i usluge upotrebljava za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba. Sinonim za potrošača je konzument, od engleske reči „*consumer*“. Vrlo često se za potrošača kaže da je to osoba koja stalno donosi odluke o kupovini proizvoda i na taj način zadovoljava svoje potrebe. Potrošači formiraju tržište potrošača, koje je predmet marketing istraživanja. Ovo tržište definiše broj stvarnih i potencijalnih potrošača, njihovu spremnost da kupuju i platežnu sposobnost.





Slika 2.1. Proces segmentacije tržišta po grupama kupaca [21]

Veoma je važno praviti razliku prema grupama kupaca na tržištu jer se svaka grupa kupaca ponaša na određeni način i treba tome prilagoditi ponudu kompanije.

## 2.1. PONAŠANJE POTROŠAČA

Ponašanje potrošača definiše se kao „ponašanje koje potrošači ispoljavaju u traženju, kupovini, korišćenju, ocenjivanju i raspolaganju proizvodima, uslugama i idejama za koje očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe”[22]. Po obuhvatnoj definiciji[23] ponašanje potrošača podrazumeva „aktivnosti koje ljudi preduzimaju kada biraju, kupuju i koriste proizvode i usluge da bi zadovoljili potrebe i želje.

Sadržinski, ponašanje potrošača modifikovano prema[20] uključuje istraživanje:

- Ko kupuje
- Šta ljudi kupuju
- Zašto kupuju
- Kako i gde kupuju
- Kada kupuju i koliko često kupuju proizvode i usluge

### 2.1.1. PRISTUPI RAZUMEVANJA POTROŠAČA

Da bi kompanija kreirala i isporučila najbolju ponudu za potrošača ona mora da razume pristupe ponašanja potrošača, njihove potrebe (ispoljene i neispoljene) i želje koje potrošači imaju. Postoje tri osnovna pristupa u razumevanju potrošača[24]:

#### 1. *Kupac ili potrošač koji „želi”*

U ovom pristupu se polazi od marketinškog modela *AIDA* (*Awareness-Interest-Desire-Action*). U toku procesa komunikacije koji je upućen prema potrošaču prolazi se kroz fazu spoznaje (Svest), fazu afekta (interes, želja) i faza ponašanja (akcija) Model AIDA prolazi kroz sledeći proces: [3]

Svest–Interesovanje–Želja–Postupak

U *AIDA* modelu različiti su ciljevi komunikacije u svakoj od faza. U zavisnosti od ciljeva faze, instrumenti promotivnog miksa odgovaraju prilagođeno fazama.

Svesnost–propaganda  
Interesovanje–odnosi s javnošću i publicitet  
Želja–unapređenje prodaje  
Akcija–lična prodaja[25]

Dakle ovaj pristup o potrošačima usmeren je na to da se kod njih stvori svest o proizvodu i usluzi, da se razvije interesovanje i da se navedu na to da proizvod ili uslugu žele u toj meri da se na kraju odlučuju na akciju, odnosno, kupovinu onoga što je proizvod ponuđača.

## 2. *Potrošač koji rešava „problem”*

U ovom slučaju pretpostavka je da potrošač reaguje na uočeni problem i ponašanje usmerava tako da taj problem reši kroz kupovinu proizvoda/usluge.

Predviđeni niz obično sadrži sledeće elemente:

Uočavanje problema–Traganje za informacijama –  
– Procena alternativa-Odluka

Poslednja faza može da bude praćena procenom posle kupovine. Dakle, zadatak marketinga usmeren je na identifikovanje problema potrošača i ponuđeno rešenje kroz kupovinu proizvoda kompanije.

## 3. *„Potrošač sa percepcijom”*

Ovaj pristup podrazumeva potrošača koji neprestano donosi sud o uočenoj vrednosti robe ili usluge, a istovremeno procenjuje mogućnost da kupovina zadovolji njegove potrebe. Ovaj model identifikuje dva osnovna cilja marketinškog postupka i komunikacije:

- **Povećanje uočene vrednosti koja je posledica kupovine**
- **Povećane uočene mogućnosti da se kupovinom zadovolje potrebe**

Ako ponašanje potrošača sagledamo na ovaj način, mogli bismo da zaključimo da prodaja organizacijama možda i nije toliko drugačija od prodaje pojedincima. [24]

## 2.2. KONCEPT UKLJUČENOSTI KUPCA

Danas je usled promena koje su se desile u okruženju dolazi do jačanja moći kupaca, do sofisticiranih ukusa koje pred kompanije postavljaju zadatke da budu inovativni sa ponudama koje plasiraju na tržište.

Uključenost kupaca (U) može se prikazati formulom:

$$U = f(\text{osoba, situacija, objekat}) [3]$$

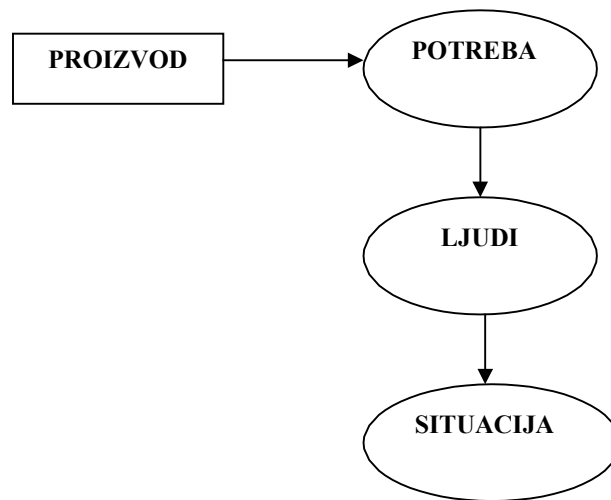
Jedan ili više navedenih faktora (osoba, situacija i objekat) utiče na stepen uključenosti kupca. Primer:

Potreba: „biti obavešten o svetskim novostima u oblasti ekonomije”

Osobe „profesionalci, poslovni ljudi”

Situacija „prvi jutarnji sat svakog radnog dana”

Proizvod „novine”



Slika 2.2. Dnevna elektronska štampa[26]

Ova četiri elementa integrisana su u kategoriju koju zovemo „dnevna elektronska štampa” u okviru tržišta „informacija”.

#### Savremeno shvatanje koncepta 4P

Koncept 4P predstavlja stranu ponude kompanije i posmatra tržište iz vizure prodavca. Koncept 4C predstavlja koncept iz ugla kupca (stanja tražnje). Kupac kada razmatra ponudu ne mora da je vidi onako kako je prodavac sagledava. [26]

Koncept 4P	Koncept 4C
Proizvod	Vrednost za kupca
Cena	Troškovi za kupca
Distribucija	Pogodnost za kupca
Promocija	Komunikacija između prodavca i kupca

**Primer: Absolut votka** – Po definiciji sve votke su iste. Kada ljudi ne bi videli flašu ne bi mogli da identifikuju marku votke koju piju. Jedna od vodećih brendova po prodaji u svetu je Absolut votka, marka poreklom iz Švedske, a ne iz Rusije u kojoj je potrošnja votke najveća. Kako je Absolut uspeo da izgradi takvu preferenciju za svoju verziju „potrošne robe”.? Prvenstveno briljantnom reklamnom kampanjom u okviru koje se na svakih nekoliko meseci pojavljuje novi plakat i na kome se prikazuje čuvena boca Absoluta kako se krije negde na slici. Ljubitelji umetnosti i kulture vole da svojim gostima u toku večeri sipaju votku iz Absolut boce. Ono što je Absolut uradio je ste da je uključio moć „marketinške estetike”.

**Šta kupci kupuju ?**

<i><b>Brend</b></i>	<i><b>Vrednost za kupca</b></i>
Mercedes	Prestiž
Volvo	Sigurnost
BMW	Vozne performanse

### 3. PLANIRANJE MARKETINGA I PRODAJE

Planiranje marketinga je proces koji uključuje ocenu povoljnih tržišnih šansi i resursa, određivanje ciljeva marketinga, strategija i taktika i način provere i kontrole. To je ključna komponenta efektivnosti upravljanja biznisom, tj. način na koji menadžment usaglašava ciljeve i resurse kojima raspolaže firma sa sadašnjim i budućim mogućnostima.

#### 3.1. Utvrđivanje strategijskih marketing planova

Ne postoji univerzalni način kreiranja idealnog marketing plana; isto tako proces nije jednostavan u praksi zato što je svaka situacija za koju se planira jedinstvena.

Konceptualno, međutim, proces je relativno jednostavan, sastavljen od serije logičnih koraka.

##### 3.1.1. Definisane misije kompanije

Prema [11] prvi korak u izradi strateškog plana je definisanje **misije**. Kao prethodnica određivanju marketing plana, treba pažljivo razmotriti ulogu ili misiju biznisa. Ovo pitanje se može rešiti na najbolji način tako što će top menadžment postaviti sebi i dati odgovor na pitanje "u kom se poslu kompanija nalazi?". Definicija poslovanja treba da bude uvek određena u smislu potreba koje se ispunjavaju klijentima pre nego koji se proizvodi ili usluge nude na tržištu. U automobilske industrije kompanije mogu definisati svoje poslovanje kao pružanje transporta, prestižnog statusa vozača pre nego proizvodnje vozila.

Izjava o misiji je osnovni opis prirode posla, racionalnost, i smer kretanja firme. Ona obezbeđuje informacije zaposlenima i potrošačima o tome odakle se očekuje budući rast firme.

Iako se izjave o misiji razlikuju od trgovca do trgovca, dobre izjave obično sadrže tri elementa[28]:

1. Kako trgovac koristi ili namerava da koristi resurse
2. Kako misli da se uklopi u stalnu promenu okruženja
3. Načine vrednovanja namera da zadovolji potrebe i želje potrošača

**PRIMER MISIJE:** Uzimajući u obzir izjavu o misiji koja je razvijena od strane Record World, severno-istočnog lanca sa više od sto filijala.

*Record World je u poslu da bi obezbedio unapred snimljenu zabavu u bilo kom pogledu koji želi potrošač. Naše ciljno tržište se sastoji od svih segmenata populacije koja kupuje, uglavnom muške, gde su naše radnje smeštene severno-istočne i srednje-istočne Amerike. U cilju da ponudimo široku paletu proizvoda, mi stremimo da obezbedimo našim mušterijama obe i vrednosnu i uslužnu podršku. Dugoročno, imaćemo dominantan uticaj na tržištu u svim sferama tržišta gde učestvujemo. Želimo da udvostručimo prodaju u narednih pet godina, uglavnom kroz unapređenje tržišta i robe i sekundarno kroz penetraciju na nova tržišta. [28]*

Kao što nam ova ilustracija govori, izjava o misiji stvarno daje odgovor na pitanje, u kom poslu bi trgovci trebali da budu. Record World je iskoristio svoju izjavu o misiji ne da bi bila vodeća kompanija u toj branši već da bude vrednosno orijentisana trgovina svih vrsta snimljenih zabava. Gore navedena izjava o misiji ilustruje kako je Record World prevazišao jednu od glavnih poteškoća većine izjava o misiji – definisanje jednog posla previše usko. Kritično pitanje u definisanju posla kojim se bavi jedna trgovina je uraditi to na što jasnijem nivou generalizacije. Zbog ovoga većina izjava o misiji treba da bude što šira i generalna, ali ipak dovoljno direktna da bi bila motivaciona. [28]

Proces definisanja misije je veoma bitan. Ne samo da osigurava da kompanija misli u pravcu potreba svojih klijenata nego i u smislu procesa planiranja ona formira mehanizam koji se fokusira na ono što sledi.

### 3.1.2. Analiza trenutne marketing situacije

Definisanje poslovanja je praćeno analizom trenutne marketing situacije. Precizni sadržaj ovog koraka u pripremanju marketing plana će varirati od kompanije do kompanije, ali normalno analiza će uključiti sledeće faktore[29]

#### Analiza tržišta

- a) Trenutna i nedavna veličina i rast tržišta. U tržištu u kome je zastupljeno više proizvoda analiza mora biti načinjena ukupno, po proizvodu\tržištu i po geografskom segmentu.
- b) Analiza potreba, stavova, i trendova klijenata pri nabavci.
- c) Trenutni marketing miks (proizvod, cena, distribucija i promocija)
- d) Analiza konkurencije, uključujući procenu sledećih faktora:
  - trenutne strategije,
  - trenutnih rezultata, uključujući analizu tržišnog učešća,
  - njihove snage i slabosti,
  - očekivanje njihovih budućih akcija.

Kao dodatak analizi postojećih konkurenata, treba sprovesti i mnogo teži zadatak procene ulaska novih igrača na tržište.

e) Analiza širokih makro trendova iz okruženja: ekonomskih, demografskih, tehnoloških, političkih i kulturnih-koji mogu uticati na budućnost kompanijinih proizvoda. Važno je da se prepozna da odluka o utvrñivanju šansi/pretnji, i zaista procena snaga i slabosti, mora biti izvršena konkurentno. [11]

### 3.1.3. Utvrñivanje ciljeva

Kada je definisana misija organizacije i analizirana trenutna situacija kompanije na tržištu, sledeći korak je da se misija prevede u specifične ciljeve organizacije za koje može da se utvrdi mera ostvarenja. Ovi ciljevi su najčešće vezani za profit, prihod od prodaje, jedinicu prodaje, tržišno učešće i socijalnu odgovornost. Kompanije obično definišu višestruke ciljeve. Ciljevi organizacije moraju biti usaglašeni sa ciljevima nižeg nivoa. Tabela 3.1. Ilustruje način na koji su ciljevi organizacije predstavljeni kroz njihovu hijerarhiju unutar kompanije. [29]

Neophodno je da ciljevi budu izraženi nedvosmisleno, pretežno kvantitativno i sa indikacijom na vremenski raspon u okviru kojeg je planirano da ciljevi budu ostvareni. Ovaj vremenski raspon planiranih aktivnosti, često povećava konfuziju u planiranju. Marketing planovi su često kategorizovani kao kratkog roka, srednjeg roka i dugog roka; konfuzija raste od činjenica kod kojih nije usvojeno šta čini odgovarajući vremenski horizont za svaku kategoriju. Ono što u jednoj kompaniji predstavlja dugoročno planiranje (5-10 godina), u drugoj može predstavljati srednjoročno planiranje. Predlaže se da drugačije kategorije u planiranju budu identične u koncepciji iako se ne slažu u detaljima.[29]. Ono što je važno istaći je da se drugačije kategorije u planiranju na odnose jedna na drugu-ostvarenje dugoročnih ciljeva zahteva prvo da srednjoročni i kratkoročni ciljevi budu dostignuti.

<i>Nivo utvrđivanja ciljeva</i>	<b>Cilj</b>
<i>Korporativni cilj</i>	Maksimizirati dividende akcionarima
<i>Ciljevi za poslovnu jedinicu</i>	12 % porast prihoda Postići profit pre poreza blizu 18%
<i>Marketing ciljevi</i>	Povećati tržišno učešće proizvoda „A“ za 2% Ostvariti udeo (doprinos) od prodaje&marketinga blizu 20%
<i>Ciljevi prodajnog odeljenja</i>	Ostvariti prihod od prodaje 210 miliona dolara Postići udeo(doprinos) posle odbijanja troškova prodaje blizu 25%
<i>Ciljevi prodaje na definisanom tržišnom području</i>	Ostvariti prihod od prodaje 10.5 miliona \$ za proizvod „A“ Dobiti udeo od 7 miliona\$ kada se odbiju troškovi direktne prodaje
<i>Ciljevi određenog prodavca</i>	Ostvariti prihod od prodaje 1.2 miliona\$ za proizvod A Dobiti 0.8\$ dolara od ukupna dobiti prikazane kroz procenat od prodaje
<i>Ciljevi prodaje prosečne kupoprodajne transakcije</i>	Ostvariti prihod od prodaje 95 000 miliona \$ za proizvod „A“ Dobiti prosečnu ukupna dobit prikazana kroz procenat od prodaje od 80%

*Tabela 3.1. Hijerarhija ciljeva marketinga i prodaje prema[29] i [13]*

### **3.1.4. Određivanje tržišta i prodajnih potencijala**

Kritičan korak u razvoju marketing planova je procena tržišta i potencijala prodaje praćeno pripremanjem detaljnog predviđanja prodaje.

Marketing potencijal je maksimalna moguća prodaja koja je dostižna za celu industriju tokom određenog vremenskog perioda.

Po formuli ukupan potencijal tržišta (UPP) moguće je izračunati na sledeći način:

$$UPP = n \cdot q \cdot c, \text{ gde je}$$

- n-broj kupaca za specifični proizvod/tržište
- q-količina proizvoda koju kupuje prosečni kupac
- c-prosečna cena jedinice proizvoda[30]

Potencijal prodaje je maksimalno mogući deo tržišta koji kompanija može realno da osvoji pod najpovoljnijim uslovima.

Predviđanje prodaje predstavlja deo prodajnog potencijala za koji kompanija oceni da će ostvariti. Predviđanje prodaje je u stvari veoma važan korak u pripremi planova kompanije. Nisu samo marketing i prodajne funkcije direktno uključene u njihovom planiranju razmatranja o predviđanju prodaje, nego i druga odeljenja, uključujući proizvodnju, kupovinu i osoblje, koriste ovo predviđanje u njihovom planiranju. Ova prognoza ne samo da direktno utiče na planiranje u marketingu i funkciji prodaje, već će je i u drugim oblastima, uključujući proizvodnju, prodaju i kadrovsku funkciju koristiti za planiranje svojih aktivnosti. Kvalitetno predviđanje prodaje je uslov za uspešno planiranje. [31]

### 3.1.5. Stvaranje i izbor strategija

Kada su marketing ciljevi definisani i marketing potencijal procenjen, onda se prelazi na stvaranje i selekciju strategija. Strategije uključuju skup aktivnosti koje će kompanija koristiti da ostvari njene ciljeve.

Prema [32] svaki uspešni posao fokusira se na kreiranju superiorne vrednosti za kupca na način što ostvaruje jednu od tri tržišne pozicije: strategija niskih troškova, strategija diferencijacije, strategija fokusa (tržišnih niša).

On izdvaja tri generičke strategije:

1. voñstvo u troškovima
2. diferenciranje,
3. fokusiranje sa dve varijante:
  - a. troškovna usmerenost,
  - b. usmerenost na diferenciranje

Na ovaj način generička strategija utvrñuje bazični pristup konkurentske prednosti preduzeća koji čini osnovu za akcije koje će se preduzeti na svakom funkcionalnom području. Izabrana generička strategija predstavlja centralni deo strateškog plana kompanije. [33]

**Strategija voñstva u troškovima** se odnosi na postizanje nižih troškova u odnosu na konkurente bez smanjivanja kvaliteta proizvoda/usluga i pogodnosti ponude. To znači da preduzeće proizvodi ili pruža usluge sa niskim troškovima u konkretnom sektoru i da u tom domenu ima voñstvo. Pri tome se moraju naći realni izvori troškovne prednosti koji u velikoj meri zavise od strukture privrede. Oni su vezani za ekonomiju obima, niske troškove, konstrukciju proizvoda, tehnologiju, povoljan pristup sirovinama, niskih troškova radne snage itd.



**Strategija diferencijacije** traži određenu različitost u onome što kupac visoko vrednuje. Praktično se bira jedna ili više karakteristika koje potrošači/korisnici usluga vrednuju i ostvaruje jedinstvena pozicija da se zadovolje njihove potrebe, pri čemu se postiže viša prodajna cena i veća dobit. Diferencijacija može da se ostvari na uslugama koje se obezbeđuju, sistemu distribucije, pakovanju proizvoda itd.

**Strategija fokusiranja** se usredsređuje na određeni tržišni segment s namerom da ostvari konkurentsku prednost na bazi specifičnih usluga, cene, nižih troškova. [33]. Ono što je veoma važno je da svaka od odabrane strategija zahteva usaglašavanje sa programom prodajnog osoblja.

<b>Generičke strategije</b>	<b>Programi prodaje</b>
<p><b>Strategija niskih troškova</b> Težnja se stavlja na smanjenju troškova uz pomoć krive iskustva i jake kontrole troškova</p>	<p><b>Program prodaje</b> Široka upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na transakcionom odnosu sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri mogu da upravljaju velikim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na podsticaju Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje</p>
<p><b>Strategija diferencijacije</b> Kreiranje ponude koja je jedinstvena, koja obezbeđuje lojalnost brendu i niskom cenovnom osetljivošću od strane kupaca kao finalnih potrošača.</p>	<p><b>Program prodaje</b> Selektivna upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na dugoročnim odnosima sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri intenzivno mogu da upravljaju ograničenim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na plati Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje i njihovog ponašanja</p>
<p><b>Strategija tržišnih niša</b> Fokus je na potpunom usluživanju izabranog tržišnog segmenta Formiranje ponude koja odgovara na potrebe ciljnog segmenta. Dominacija prodaje nad segmentom</p>	<p><b>Program prodaje</b> Eksperti u operacijama i šansama koji su u vezi sa ciljnim tržištem. Firma razvija program sa kreiranjem dodatne vrednosti kojim se realizuje strategija.</p>

*Tabela 3.2. Generičke poslovne strategije i programi prodajnih snaga koji se odnose na stvaranje visokog profita, prema [34] i [13]*

Strategija pozicioniranja određuje kompaniji kako da pobedi na tržištu? Koliko agresivno će se organizacija takmičiti u odabranom poslu i segmentu proizvod-potrošač da bi privukao, osvojio i zadržao potrošače, određuje diferentni položaj strategije organizacije. Na primer, da li da kompanija koja proizvodi kablovske TV-e doda neke nove elemente u svoje usluge, kao što je elektronsko plaćanje; ili da li treba poboljšati opremu i time je

učiniti još većim prijateljem potrošača; ili da li da spuste cene? Da li bi Saturn trebao dodati još funkcija i svojstva, kao što su veće ubrzanje ili atraktivnija držače za kafu, više preñenih milja po galonu? Da bi razmislili o jedinstvenosti ponude, kompanija mora da postavi pitanje "kako da se učinimo različitim od ostalih ponuda?"[35]

Veoma je važno da se za ponudu utvrdi najbolja kombinacija elemenata marketing miksa koja će obezbediti diferentnu prednost na tržištu. Mogući načini diferencijacije prikazani su u Tabeli 3. 3. prema[36]

Izgled proizvoda	Stil Dizajn Veličina i oblik Kvalitet
Funkcionalnost proizvoda	Učinak Pouzdanost Trajnost Brzina Ukus
Usluga	Tehnička pomoć Popravka proizvoda Specijalne telefonske linije Obuka za korišćenje Garancije
Dostupnost	Pristup putem distribucionih kanala Mogućnost kupovine na veliko Brzina isporuke proizvoda
Imidž i reputacija	Brend Imidž proizvoda Reputacija kvaliteta usluge
Prodaja i odnosi	Prodajne snage koje mogu prodavati mnogo proizvoda Bliske veze sa distributivnim kanalima Izgradnja odnosa sa velikim kupcima
Cena	Lista cena Diskontna cena Poreñenje cena-vrednost

*Tabela 3.3. Diferentnost - primeri*

Korak izbora strategija je kompleksan jer postoje mnogi alternativni načini na koje se ciljevi mogu ostvariti. Na primer, rast prodajnog prihoda od 10 % može biti ostvareno povećanim cenama, povećanjem obima prodaje na nivou kompanije (povećanje tržišnog udela) ili povećanjem prodaje u celoj industriji. Na ovom nivou preporučljivo da se formuliše više mogućih strategija. Redom, svaka od ovih strategija može biti dalje procenjivana za vreme njihovog sprovoñenja i u okviru ranije identifikovanih tržišnih

šansi. Veoma je bitno da predložena strategija kompanije treba da bude ispitivana u odnosu na mogućnosti konkurentskih strategija.

Iz više alternativnih strategija izbor se mora doneti s obzirom na jasan marketing pristup za koji kompanija smatra da će biti najefektivniji u ostvarenju ciljeva.

Strategija mora biti u vezi i saglasna sa svim onim menadžerima koji će uticati na njen nivo uspeha. Specifičan sadržaj strategije će varirati među kompanijama, ali kao svaka strategija može da sadrži sledeće oblasti[11]:

- a) jasan iskaz o marketing ciljevima- od kojih se polazi
- b) opis o izboru strategija za dostizanje tih ciljeva
- c) glavne crte implikacija izabranih strategija sa uvažavanjem sledećih ključnih oblasti u marketingu:
  - ciljno tržište,
  - pozicioniranje,
  - marketing miks i
  - marketing istraživanje.

U ovoj fazi definisanja strategije treba dati jasne i precizne indikacije gde će glavni marketing napori kompanije biti fokusirane. Kada se sve usaglasilo, onda se može preći na sledeći korak, na pripremu detaljnog plana akcije.

### **3.1.6. Priprema marketing programa**

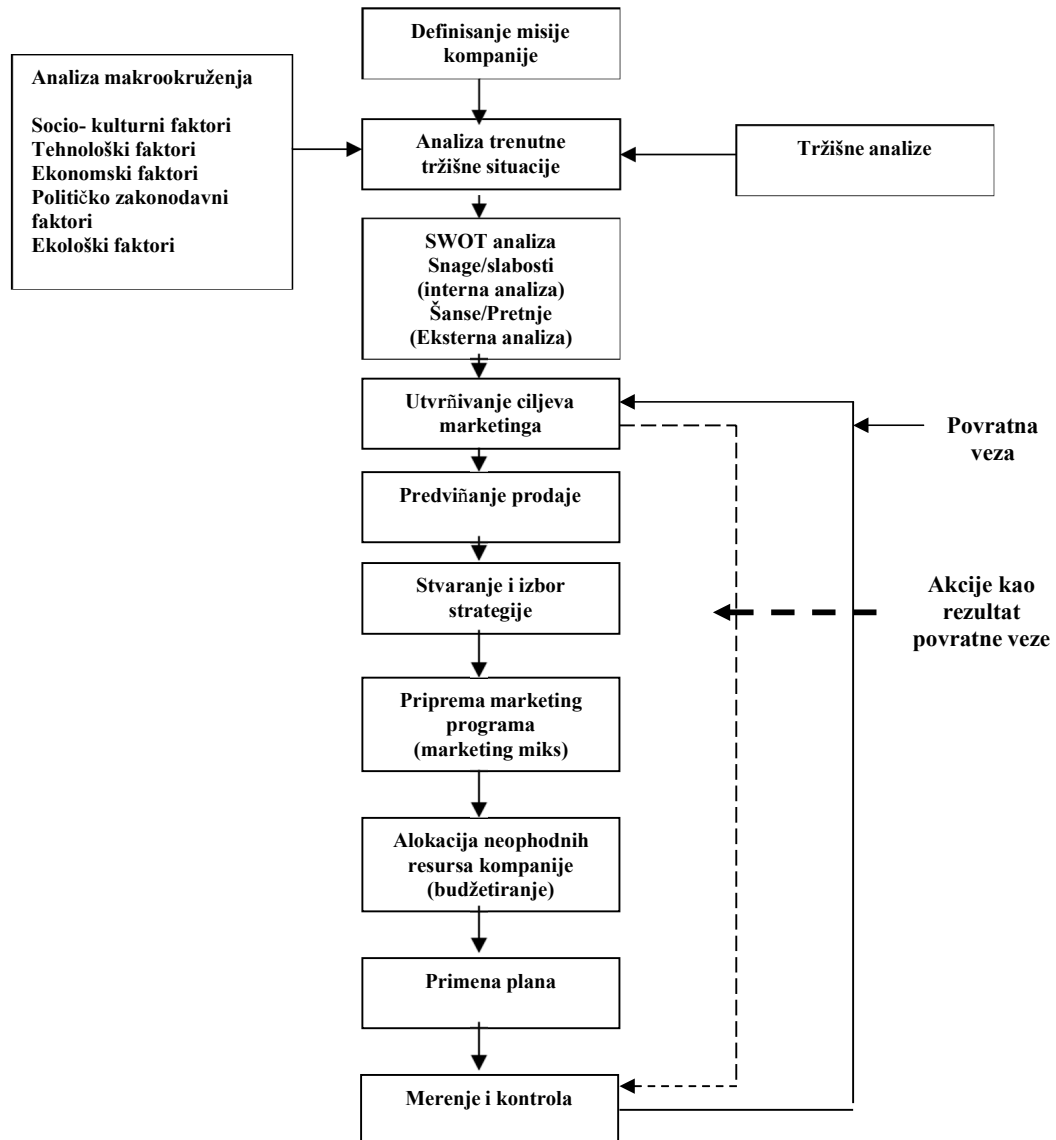
Strategija koja je odabrana u prethodnom koraku planiranja obezbeđuje potrebne informacije za odluku o detaljnom programu koji je potreban za implementaciju ovih strategija. Prvi korak u pripremi ovog programa je odluka o marketing miksu. Detaljne odluke moraju biti donete u odnosu na politiku proizvoda, cene, promociju i distribuciju. Dalje, sa pažnjom se mora osigurati da različiti elementi marketing miksa budu integrisani, to jest da moraju da funkcionišu zajedno da dostignu ciljeve kompanije na najefektivniji način. Na nivou marketing programa ono što su prvobitno bile glavne crte plana za donošenje odluka sada postaju detaljan operativni plan. To su svakodnevne marketing aktivnosti i taktike kompanije koje moraju biti organizovane, implementirane i ocenjene.

### **3.1.7. Alokacija neophodnih resursa-budžetiranje**

Kada se preciziraju detaljne odluke o tržišnom nastupu i izaberu elementi marketing miksa, sledeći korak je sačiniti budžet za svaki od ovih elemenata. U većini kompanija ograničeni resursi obezbeđuju da se menadžeri iz različitih funkcionalnih oblasti takmiče za ove retke resurse. Na ovom nivou, verovatno je da će se mnoge nesuglasice dogoditi između onih koji su odgovorni za svaki element marketing miksa. Osim toga može biti ustanovljeno da početni marketing ciljevi, strategije i detaljni planovi za marketing program za dostizanje predviđanja prodaje biti nerealni. Mogu se obaviti određene modifikacije plana. U ovoj fazi važna je pomoć finansijskog sektora koji treba da izvrši procenu planiranih aktivnosti, definisanih u planu, na osnovu prihoda i rashoda i da predvidi i pripremi izveštaj o dobitku i gubitku. Veoma je važno da se utvrdi finansijska opravdanost predviđenih akcija.

### 3.1.8. Primena i kontrola

Postupak koji je prikazan u prethodnim koracima treba da rezultira u pripremu detaljnog dokumenta koji pokazuje šta treba da se uradi, kada će to biti urađeno, ko je odgovoran i ocena troškova i prihoda. Odobreni, detalji marketing plana trebaju biti u vezi sa svakim ko je uključen u njegovu realizaciju. Ova veza je često zanemarena. Mnoge kompanije imaju razrađene marketing planove koji nisu primenjeni jer ključni ljudi nisu bili informisani ili nisu bili saglasni sa predloženim planom.



Slika 3.4. Proces marketing planiranja.[11]

Plan bi trebalo da uključuje opis kontrolnog mehanizma koji će biti primenjen na planu. Ovo bi trebalo da uključuje detalje glavnih ciljeva i ključne parametre u merenju stepena

uspeha u dostizanju ciljeva. U ovom delu marketing plana treba navesti šta će biti mereno, kako će to biti urađeno i koji podaci su potrebni za merenje.

Takođe, plan može uključiti i koje akcije će biti preduzete u slučaju odstupanja od plana. Ovakav način planiranja je ključna osobina svakog planskog procesa koja pretpostavlja da planovi moraju da budu fleksibilni kako bi se prilagodili mogućim nepredvidivim promenama na tržištu.[11] Opisan proces marketing planiranja je prikazan na Slici 3.4.

### 3.2. MESTO PRODAJE U MARKETING PLANU

U prethodnom delu opisana je procedura po kojoj se marketing planovi pripremaju. Potrebno je razumeti da **funkcija prodaje imaju važnu ulogu u ovom procesu**. Postoji veliki doprinos koji funkcija prodaje ima na pripremu marketing plana-funkcija prodaje je pod uticajem marketing plana.

#### Doprinos funkcije prodaje

Već smo videli da iako proces planiranja menja pravac akcije, mora biti definisan i odluke donete tako da ove promene budu što pogodnije. I identifikovanje promena i izbor među njima, zahtevaju tačne i blagovremene informacije.

Jedna od ključnih uloga funkcije prodaje u procesu planiranja je prikupljanje takvih informacija. O ulozi prodajne funkcije o prikupljanju informacija koje se čuvaju u informacionom sistemu više je rečeno u petom poglavlju gde je prikazana uloga prodajnog osoblja u formulisanju strateškog marketinškog plana preduzeća.

Preklapanje uloge prodaje i marketinga javlja se u okviru faza u procesu planiranja gde funkcija prodaje može dati važan doprinos. Ove faze prema[11] i [37] uključuju sledeće:

- a) *analiza trenutne situacije na tržištu,*
- b) *utvrđivanje potencijala prodaje / predviđanja prodaje,*
- c) *donošenje i selekcija strategija,*
- d) *budžetiranje, izvršavanje i kontrola.*

Glavno pitanje u marketing programima zasnovanim na relacijama je uloga koju imaju prodajne snage. Kompanije koriste prodajne snage na različite načine. Međutim, četiri osnovna pitanja predstavljaju smernice koje definišu ulogu prodajnih snaga[12]:

- Koliko je napora prodajne snage neophodno za stvaranje i zadržavanje kupaca
- Da li su prodajne snage najbolje sredstvo marketinga, u komparaciji sa ekonomskom propagandom i aktivnostima unapređenja prodaje u odnosu na troškove i rezultate?
- Koje vrste prodajnih aktivnosti će u prodaji biti neophodni?
- Da li kompanija može da stvori snagu u odnosu na konkurenciju sa prodajnim snagama?

Odgovor na ova pitanja može se izvesti na osnovu detaljne analize konkurencije, ciljnih tržišta i ponude proizvoda koje kompanija nudi. Ovo pomaže da se odrede ciljevi prodaje, nivo resursa koji se odnose na osoblje i novac koji treba da se alocira na aktivnosti prodajnih snaga i važnost lične prodaje u okviru marketing miksa.

## 4. ORGANIZOVANJE PRODAJNOG ODELJENJA

Postupak dizajniranja organizacione strukture je veoma kompleksan i u praksi je neophodno da se oslanja na izraženom pristupu dimenzija i faktora organizacione strukture. Pod dimenzijama organizacione strukture podrazumevaju se njeni sastavni elementi, dok se faktori izučavaju kao konzistentni uticaji na neke od dimenzija. Prethodna istraživanja u ovoj oblasti navode da se organizaciona struktura može predstaviti kroz četiri dimezije: podela rada - specijalizacija, delegiranje autoriteta, grupisanje jedinica (departmentalizacija) i koordinacija. Faktori koji utiču na formiranje organizacione strukture su: tehnologija, okruženje, strategija, veličina organizacije, faza životnog ciklusa organizacije, starost organizacije i moć top menadžmenta[38].

Proces organizovanje prodaje ima četiri faze iz kojih proizilaze prethodno navedene četiri osnovne dimenzije. To praktično znači da menadžeri prodaje imaju četiri osnovna zadatka u procesu organizovanja prodaje. Podela rada se odnosi na podelu rada između zaposlenih koji rade u prodajnom odeljenju. Njom se određuje i definiše šta bi ko trebalo da radi u prodaji čime se definišu radna mesta i zadaci na njima. Utvrđuje se širina posla - horizontalna specijalizacija se odnosi na: broj i raznovrsnost operacija i frekvencije obavljanja operacija gde razlikujemo visoku specijalizaciju - mali broj sličnih operacija sa visokom frekvencijom ponavljanja i niska horizontalna specijalizacija – veći broj raznovrsnih operacija. Dubina posla – vertikalna specijalizacija se odnosi se na stepen uticaja koje radnik ima na obavljanje sopstvenog posla. Povećanjem specijalizacije se povećava produktivnost rada a smanjuje fleksibilnost i mogućnost promena.

Delegiranje autoriteta govori o tome ko o čemu odlučuje u prodaji. To je vertikalna decentralizacija – pokazuje ko donosi odluke u poslovnoj funkciji (o cenama, popustima, rokovima plaćanja, platama prodajnog osoblja, prodajnim kvotama). Postoji i horizontalna decentralizacija – distribucija autoriteta linijskih koji izdaju naređenja podređenima i štapskih rukovodioca koji imaju savetodavni autoritet.

### *PRINCIPI U PODELI AUTORITETA:*

Princip balansa autoriteta i odgovornosti –svako odlučuje o onome o čemu i odgovara

Princip balansa informacija i autoriteta – svakom treba dati nadležnost za donošenje odluka za koje su potrebne informacije kojima raspolaže

Jedinstvo komande – 1 zaposleni bi trebalo da odgovara 1 rukovodiocu

Raspon kontrole (broj podređenih jednom rukovodiocu)– svaki rukovodilac može da ima 7-9 nadređenih

Grupisanje jedinica u prodaji – departmentalizacija se vrši povezivanjem radnih mesta u organizacione jedinice u najnižeg nivoa odeljenja, službe do viših nivoa –sektora do čitave organizacije. Postoji dva načina grupisanja: prema sličnosti poslova – ako je cilj prodaje produktivnost i prema rezultatu koordinacija i odnosu prema korisniku.

Koordinacija u prodaji - Direktor u prodaji mora da obezbedi da svi u prodaji rade kao celina i da međusobno usklañuju svoj rad i rad sa drugim organizacionim celinama. Četiri načina koordinacija unutar prodaje su: direktno međusobno usklañivanje zaposlenih,

direktan nadzor rukovodioca –izdavanjem naredbi i uputstava, procedure i propisi – standardizovan način, planiranje – specificiranje rezultata za svaku organizacionu jedinicu – koordinacija prodaje i nabavke na osnovu plana prodaje zaliha.

## **5. OBUKA PRODAJNOG OSOBLJA**

Prodavci moraju da razumeju interne odnose u kompaniji u kojoj rade kao i da stalno uče kako da rade bolje svoj posao. Tri su bitne aktivnosti koje mogu pomoći u tome:

1. Obuka – ovladavanje procedurama i zadacima na radnom mestu
2. Usavršavanje- sticanje novih znanja, sposobnosti i veština i
3. Trening- uvežbavanje nekih postupaka i sistematsko podsećanje na eventualno zaboravljene postupke[7]

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

Izrada efikasnog programa obuke u prodaji, kako za neiskusne tako i za iskusne prodavce, sve više postaje jedan od važnijih zadataka kojima se bavi menadžer prodaje. Naglasak na programu obuke u prodaji dolazi zbog mnogobrojnih promena u okruženju među kojima spadaju zahtevniji kupci, insistiranje na kvalitetu proizvoda i usluga, snažna konkurencija. [17]

Obuka prodajnog osoblja je neophodno da uključi sledeće ciljeve[39]:

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

### **5.1. PROGRAM OBUKE**

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

1. Identifikacija prodajne misije – neophodno je jasno definisati zadatke prodajne službe i njen odnos sa globalnim ciljevima.
2. Utvrđivanje kriterijuma za planske zadatke obuke – u njih spadaju elementi vezani za utvrđivanje konkretnih, merljivih, održivih, realnih i vremenski oročenih zadataka
3. Razumevanje prodavaca – da bi prodavce angažovali na ispunjenju planskih zadataka, te da bi ih u tome obučili, programima obuke bi trebalo pokazati razumevanje prema njihovim potrebama, željama, interesima i individualnim ciljevima u pravljenju karijere.



4. Razmena informacija – prodavci bi trebali da se upoznaju sa ciljevima kompanije, načinima kako da te ciljeve ostvare, sa slabostima i snagama kompanije kao i sa problemima sa kojima se kompanija suočava, kao i sa šansama.
5. Utvrđivanje kratkoročnih zadataka – prodajni zadaci u programu obuke treba da daju efekte na kratak rok kako bi prodavci brzo videli rezultate svoje prodaje. Treba izbegavati zadatke dugoročnog karaktera jer u iščekivanju povratnih informacija sa terena za koje je potreban duži vremenski period polaznici obuke postaju nestrpljivi.
6. Uključivanje prodavaca – prodavci bi trebalo da učestvuju u utvrđivanju ciljeva programa obuke.
7. Kontrola zadataka radi poređenja sa zadacima – menadžer prodaje i instruktor obuke trebalo bi da nadziru rezultate programa obuke, radi procene ostvarivanja korporativne misije preko planskih zadataka iskazanih u programu obuke[17]

### 5.1.1. SADRŽAJ PROGRAMA OBUKE

Prodavci su, nažalost, često tretirani kao tehničko osoblje kojima je potrebno samo poznavanje proizvoda i prodajnih tehnika. Veoma je važno da zaposlene koji rade u prodaji pohađaju kurseve o opštim principima u biznisu i praksi kako bi pomogli i njima i kupcima. Prodavci će, na primer, bolje razumeti finansijske potrebe kupca, kao i potrebe sopstvene kompanije. Ovakve obuke pomažu i efikasnijem kreiranju liste potencijalnih kupaca. Osnovno marketinško znanje će dodatno uputiti prodavce u promotivne aktivnosti kompanije.

Početni program obuke najčešće zahteva šire polje tema od programa za osvežavanje znanja, s obzirom da početni programi moraju da pokriju sve aspekte radnog mesta novog prodavca. U programu bi trebalo navesti pet osnovnih elemenata[17]:

1. **Poznavanje kompanije** – pripravnici bi trebalo da se upoznaju sa generalnom politikom organizacije i sa konkretnom politikom prodaje. Takođe pripravnike treba podučiti o pravilima organizacije vezanim za prodaju, poput toga koliko bi poseta klijentima trebalo da obavi u jednom danu, kako da ispuni porudžbenicu. Za upoznavanje same kompanije koriste se predavanja i štampani materijali tako da problem upoznavanja kompanije nije težak za polaznike.
2. **Poznavanje proizvoda** - najveći deo početnog programa obuke novih prodavaca trebalo bi da bude posvećen proizvodima i uslugama koje kompanija prodaje. Nakon upoznavanja karakteristika proizvoda polaznici bi trebali da upotrebe proizvod kako bi o njemu stekli što više tehničkih saznanja. Takođe da bi bili u mogućnosti da navedu kupcu prednosti njihovih proizvoda u odnosu na konkurente proizvode trebali bi da budu upoznati i sa proizvodima konkurenata.
3. **Poznavanje konkurencije i privredne grane** – polaznici bi kroz obuku trebalo da upoznaju trendove privredne grane i strategije konkurencija, i razumeju načine na koji oni mogu da utiču na tražnju proizvoda kompanije. Oni bi o proizvodima konkurencije trebalo da znaju gotovo isto koliko o sopstvenim proizvodima kako bi znali na adekvatan način da istaknu prednosti proizvoda svoje kompanije.

4. **Poznavanje kupaca i tržišta** – u programima obuke sve više se ističe značaj kupaca. Kupci se postavljaju na prvo mesto jer oni žele rešenje problema a ne samo da im se roba uvaljuje. Kupci su obrazovaniji imaju veće prohteve i očekivanja nego što je to bio slučaj u prošlosti. Veoma je bitno da prodavci izgrade dugoročne odnose sa kupcima.
5. **Poznavanje procesa prodaje** – instruktori bi trebalo da poznaju postupke u prodaji kao i razne tehnike u prodaji koje se primenjuju u različitim situacijama.

## 5.2. METODE OBUKE PRODAVCA

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

1. **Predavanja** – se često koriste s obzirom da pomoću njih može da se u kratkom periodu većem broju polaznika obuke prenese više informacija nego bilo kojom drugom metodom. Prednost predavanja je njena ekonomičnost jer pretpostavlja organizovanu prezentaciju informacija određenom broju polaznika na istom mestu a ostavlja bar minimalne mogućnosti za interakciju među polaznicima. Nedostatak predavanja je da ne predviđaju aktivna učešća polaznika obuke i mogu dovesti do gubitka entuzijazma. Takođe polaznici su prinuđeni da drže korak sa drugima ili da odustanu. Nedostatak predavača je da efikasnost predavanja zavisi od sposobnosti predavača.
2. **Grupne diskusije** – podrazumevaju da instruktor stimuliše polaznike da uzmu učešće u diskusiji. Za stimulaciju grupnih diskusija često se koriste studije slučaja. Grupne diskusije su beskorisne ukoliko su polaznici obuke neiskusni i ne mogu da doprinesu rešenju slučaja.
3. **Igranje uloga** – u igranju uloge polaznik obuke pokušava da proda proizvod hipotetičnom interesentu. Igranje uloge polaznicima obuke može da pomogne da nauče kako da se uhvate u koštac sa nepredvidivim razvojem događaja do koga može da dođe tokom procesa prodaje. To instruktoru omogućuje da sa polaznikom radi nejasnoće izgovora, uravnoteženosti držanja, manirima, rečniku i pokretima. Kroz igru uloga, polaznici mogu da steknu uvid u slabosti svog nastupa. Ova metoda zahteva dosta vremena, dešava se da neki učesnici osećaju nelagodnost i odupiru se igranju ulogu dok drugi idu suviše daleko i preteruju u glumi. Igranje uloge je najuspešnije u menjanju stavova polaznika, mada su promene kratkog veka.
4. **Obuka putem telekomunikacija** – usled porasta troškova putovanja i zbog sve manje raspoloživog vremena, obuka putem telekomunikacije postaje validno alternativno sredstvo obuke. Ona pretpostavlja povezivanje udaljenih lokacija sa direkcijom ili drugim centrom telefonskom linijom, video linkom, i preko satelita.
5. **Video - trake** – video trake služe da nasnime sadržaje predavanja, čime smanjuju putne troškove i štede vreme. Video kasete mogu da se lako poštom usmere na udaljene prodajne punktove gde se održavaju seminari prodaje. Nedostatak video kasete jeste da je ona depersonalizovana i da predstavlja jednosmernu komunikaciju od instruktora – predavača ka polazniku seminara.

6. **Prezentacija pomoću slajdova** – ova metoda predstavlja efikasan način grafičke prezentacije materijala. Prednost prezentacija se ogleda u lakoći pripreme i ona omogućava instruktoru da se drži satnice predavanja. Ono što je karakteristično za prezentaciju da ona može da bude interesanta polaznicima obuke ukoliko su predavanja popunjena slikama. Prezentacije pomoću slajdova se najčešće koriste prilikom obuke o poslovnoj politici kompanije, poznavanju proizvoda, industrije, tržišta.
7. **Igre simulacija** – one mogu da pomognu u učenju, omogućujući polaznicima da se užive u uloge donosioca odluke bilo u sopstvenoj organizaciji ili organizaciji svog kljenta. U toku igre simulacije koja je visoko strukturirana i zasnovana na stvarnosti, polaznici moraju da donesu odluke o trenutku i obimu porudžbine, proceni prodaje, naglašavanju, određivanju cena. Potom im se, na osnovu reakcije na njihove odluke, daju povratne informacije. Prednost simulacije je u tome što se kroz nadmetanje u igri podiže moral, polaznicima obuke se pomaže da razviju sposobnost pravilnog uočavanja ključnog faktora koji utiču na odluke kupca, i pokazuju načini upotrebe kao i prednosti tehnika planiranja. Nedostatak ove metode ogleda se u njenom dugom trajanju. [17]
8. **Seminari** – pomažu polaznicima da kroz predavanja i vežbe poboljšaju svoja znanja i veštine. Obično traju od 2 do 5 dana. Teme seminara vezane su za: veštine pregovaranja, prezentacije, komunikacije, veštine postavljanja pitanja procesu prodaje itd.. Ubeđivanje korisnika, da pohañaju seminare ili konferencije posvećene prodaji, je odličan metod za stvaranje poverenja u snagu prodaje. Kompanija ima priliku da se pridruži prezentaciji kao bitan element (telekomunikaciona kompanija organizuje seminar o upotrebi Interneta). Prodavci istovremeno mogu biti i kupci. Pažljiv izbor govornika neizbežno će naterati kupca da prvo razmisli o proizvodima i uslugama.
9. **Kursevi**- koji su vezani za specifičnu oblast i za razliku od seminara traju duže i razmatraju određene teme detaljnije. Podrazumevaju edukaciju za uspešnu prodaju. Tu spadaju kursevi iz: sektora maloprodaje, poznavanja kompjuterskih softvera iz oblasti prodaje,.

Metode grupne obuke se isplate za preduzeće jer iziskuju manje troškove, nego kada bi se obuka vršila individualno.

## 6. VOĐENJE PRODAJNIH TIMOVIMA

### 6.1. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA

Ključan zadatak za efikasno rukovođenje prodajom je držanje kontrole pri motivaciji prodavaca zarad maksimiziranja njihovog doprinosa kao članova jakog tima uključujući i ključne ljude iz različitih odeljenja.

Na koji način menadžer prodaje može da motiviše prodavce?

Postoji više faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih koji rade u prodajnom odeljenju.

Ti faktori mogu se grupisati u motivacioni miks [39]:

1. Osnovni kompenzacioni plan gde spadaju: Plata, kompenzacija i provizija
2. Liderske tehnike čine: stil, personalni način ostvarivanja kontakta: individualni sastanci, nacionalni, regionalni i divizionni sastanci, pisma, telefonski pozivi, umreženi telefonski pozivi
3. Posebni finansijski podsticaji: takmičenje, bonusi, putovanja
4. Nagrade koje nisu finansijske prirode: Nagrade za uspeh, dodeljivanje zadataka sa izazovom, psihološke nagrade: pohvala i priznanje
5. Upravljanje procedurom kontrole: Evaluacija rezultata, Kvote, izveštaji

Ključne stvari u vođenju uspešnog prodajnog tima su motivacija i prepoznavanje uspeha. Kao menadžer prodaje imate zadatak da utvrdite i budete svesni koliko su članovi vašeg tima zadovoljni. Najbolji prodavci se razlikuju od loših po svojim razlozima za odlazak iz kompanije. Odlični prodavci su najviše demotivisani birokratskim stvarima koja ih sputavaju u aktivnostima. Lošim prodavcima su na prvom mestu nagrade, a o restrikcijama najmanje brinu. Sprovođenje nepotrebne kontrole je loš razlog za gubitak najboljih prodavaca.

*Osnovni razlozi zbog kojih prodajno osoblje napušta kompanije*

Vrhunski radnici

- 1) previše ograničenja
- 2) nezadovoljstvo poslom
- 3) nedostatak kupaca
- 4) neadekvatno nagrađivanje
- 5) odnos prema poslu

Loši radnici

- 1) neadekvatno nagrađivanje
- 2) nedostatak kupaca
- 3) nezadovoljstvo poslom
- 4) odnos prema poslu
- 5) previše ograničenja

Razvijanje timskog pristupa ohrabruje odeljenja da neprestano razmenjuju informacije. Ovo će pomoći da svako od njih razume posao u celini i kreiraju mogućnosti za konkurentniju poziciju na tržištu.

Primer iz prakse: Timska obuka

*Džon je postavljen za novog menadžera prodaje u kompaniji. Njegov plan rada je bio da svakog meseca otpusti zaposlenog s najboljim učinkom. Kada se to dogodilo Alanu, ovaj se požalio Džonu da čak i Džejn, vrhunski stručnjak, ne bi bolje prošla na tako teškoj teritoriji. Menadžer prodaje je shvatio da bi Alanu dobro došla obuka tokom posla, pa je odlučio da pošalje Džejn zajedno sa njim kako bi ona uočila njegove greške i pomogla mu da ih ispravi i napreduje. Kao menadžer prodaje, Džon je praktikovao da spaja dobre i loše prodavce sa ciljem da se postignu slični rezultati. Njegov tim je brzo napredovao, da bi na kraju nadmašio sve ostale. . [42]*

Menadžer prodaje je u ovom slučaju mogao da nastavi sa primenom surovog sistema koji se u firmi koristio za motivisanje prodajnih timova. Umesto toga, saslušao je primedbu i pronašao bolji sistem zasnovan na međusobnoj obuci i treningu.

*Harmonizacija timova*

Prodajni tim treba da sarađuje sa marketing, korisničkim servisima i proizvodnim odeljenjima. Mora da osigura protok informacija između odeljenja u svakom trenutku što će pomoći stvaranju konkurentske prednosti. Visok nivo prodaje može biti ugrožen od strane marketing osoblja, ali ovakav način razmišljanja po odeljenjima je kontraproduktivan kao i kada se više ljudi obraća istom kupcu.

## **6.2. SISTEMI NAGRAĐIVANJA I PRODAJNE KVOTE**

Članovima prodajnog tima možete dati osnovnu platu, ili im ponuditi proviziju ili bonus koji su vezani za prodajne ciljeve. Uspostavljanje prave veze između adekvatnog plaćanja, nagrađivanja i cilja je teško, ali je vaše brižljivo sagledavanje ove veze od ključnog značaja za motivisanje prodajnog osoblja.

Sistemi nagrađivanja (sistemi kompenzacije prodavaca) su vrlo raznovrsni. Svaka kompanija razvija specifičan sistem nagrađivanja prema svojim potrebama.

Osnovni elementi sistema kompenzacije prodajnog osoblja su:

- Fiksna plata – fiksni mesečni iznos koji po ugovoru prodavac dobija za rad u preduzeću, nezavisno od rezultata prodaje,
- Provizija – promenljiv iznos koji prodavac dobija mesečno zavisno od rezultata prodaje,
- Bonus – fiksni iznos koji prodavac dobija mesečno, kvartalno ili godišnje ukoliko ostvari unapred postavljeni zadatak. [7]

Sistemi kompenzacije koji se mogu izgraditi na ovim elementima uključuju:

- Sistem čiste plate,

- Sistem čiste provizije,
- Kombinovane sisteme:
  - Plata plus provizija,
  - Plata plus bonus,
  - Provizija plus bonus- koji može biti individualan ili timski,
  - Plata plus provizija plus bonus. [7]

Uobičajena forma isplate zasnovane na rezultatima je individualna provizija, iako neke kompanije svoje zaposlene nagrađuju samo kroz platu. Oba ova načina imaju mane, te je nemoguće reći koji je od njih efikasniji. Ukoliko prodavac dobija platu ona mu ne daje mogućnost nagrađivanja za izuzetan učinak, dok provizija ne pruža sigurnost i za posledicu ima velike varijacije u prihodima. Najbolje je kombinovati osnovnu zaradu, provizije i grupno nagrađivanje.

Postizanje balansa u sistemima kompenzacije podrazumeva da menadžer prodaje mora da kombinuje osnovnu zaradu sa provizijom i grupnim nagrađivanjem da bi obezbedio sigurnost, a takođe i nagrađivanje po učinku.

Veoma je značajno kako će menadžer prodaje postaviti ciljeve, jer to određuje kada počinje isplata provizije. U ovaj postupak neophodno je uključiti ljude iz prodaje – bilo da se radi o standardnim ciljevima, bilo o onim za ekstra stimulaciju – u cilju uspostavljanja logičnog sistema za isplatu. Na ovaj način se osigurava postavljanje ciljeva u okvirima opsega verovatnoće, povezanim sa realnim dešavanjima na tržištu. Ako ovo rezultira manjkom, onda treba preduzeti druge akcije da bi se prevazišli problemi.

Prodajne kvote predstavljaju jedan od najznačajnijih i najviše korišćenih instrumenata u upravljanju prodajom. One predstavljaju kvantitativno izražen cilj prodaje koje bi prodavac trebalo da ostvari u određenom vremenskom periodu.

Postoje različite kvota a najviše se koriste:

- Kvote na osnovu obima prodaje – količinske kvote
  - Količinske kvote u fizičkim jedinicama mere (komadi, kg),
  - Količinske kvote u vrednosnom obliku (din, evra),
  - Količinske kvote u bodovima

<i>Artikal</i>	<i>Kvota u komadima</i>	<i>Ostvarena prodaja u komadima</i>	<i>Procenat ostvarene kvote</i>
A	1 000	1 200	120%
B	5 000	4 000	80%
C	300	300	100%
UKUPNO	6 300	5 500	87 %

*Tabela 6.1. Količinska kvota u fizičkim jedinicama mere[7]*

- Kvote na osnovu profitabilnosti
  - Kvote troškova,
  - Kvote bruto marže ili neto profita,

<i>Artikal</i>	<i>Cena po jedinici u evrima</i>	<i>Stopa bruto marže</i>	<i>Bruto marža po jedinici</i>	<i>Ostvarena prodaja u jedinicama</i>	<i>Ostvarena bruto marža</i>
A	10,00	20%	2,00	100	200,00
B	15,00	15%	2,25	300	675,00
C	20,00	10%	2,00	50	100,00
<b>ukupno</b>					975,00
<b>Kvota bruto marže</b>					1 000,00
<b>Procenat osvarenja kvote bruto marže</b>					97, 50 %

*Tabela 6.2. Primer izračunavanja prodajne kvote na osnovu bruto marže*

- Kvote na osnovu aktivnosti-odgovara želji menadžera prodaje da kontroliše vreme i aktivnosti prodavaca. Kvota se sastoji od propisanih aktivnosti koje prodavci moraju da obave u toku određenog perioda. Primeri aktivnosti su: broj osvojenih novih kupaca, broj osvojenih novih kupaca, broj prezentacija
- Kombinovane kvote –se sastoje od različitih oblika kvota.

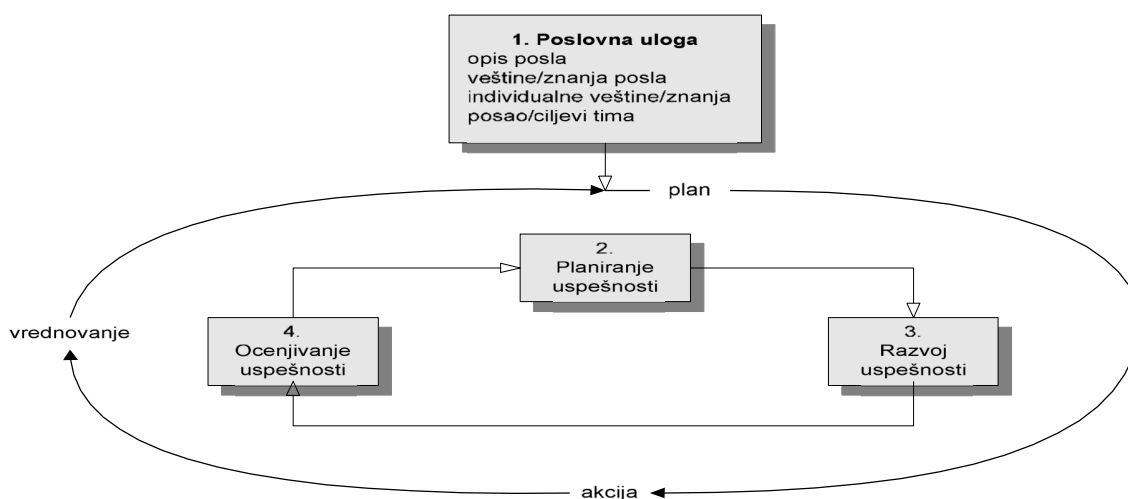
Metode koje se koriste za utvrđivanje prodajnih kvota su:

- Utvrđivanje kvota na osnovu prošlog iskustva
- Utvrđivanje kvota na osnovu mišljenja menadžera prodaje
- Utvrđivanje kvota na osnovu sistema nagrađivanja
- Utvrđivanje kvota na osnovu procene potencijala prodaje i plana prodaje[7]

# 1. OCENJIVANJE PRODAJNIH TIMOVA

## 8.1. VAŽNOST PRAĆENJA RADNE USPEŠNOSTI

Praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Sastavni je deo upravljanja uspešnošću kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta. Upravljanje uspešnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Sastav upravljanja uspešnošću prikazan je na slici 8.1..



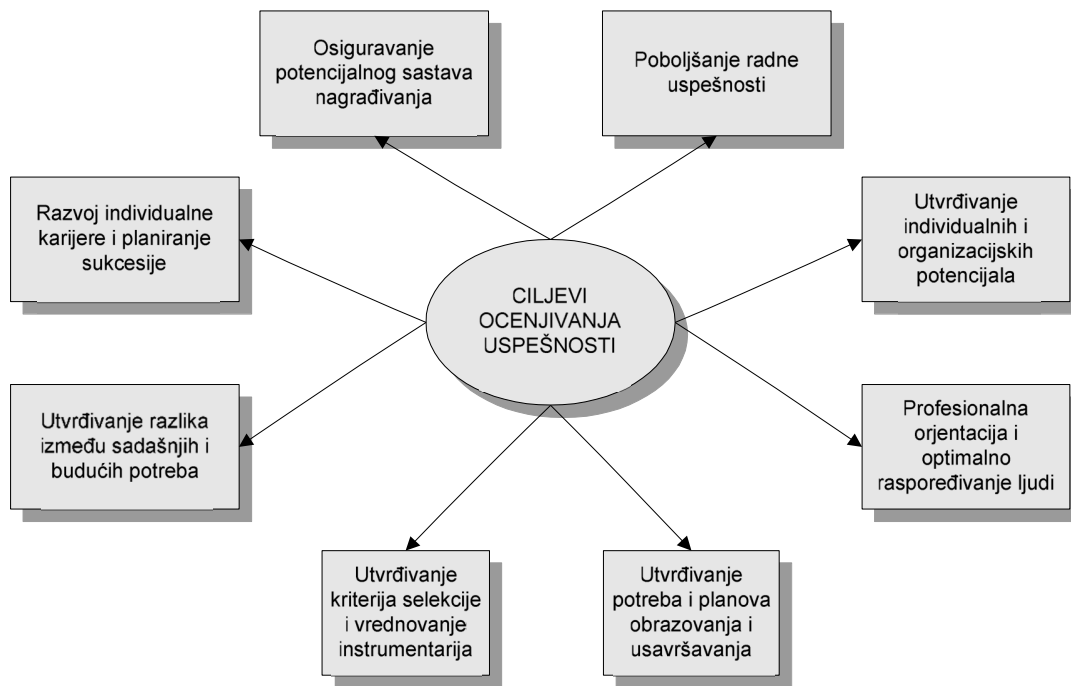
Slika 8.1. Upravljanje uspešnošću

U upravljanju uspešnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate sa individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocenjivanje individualne radne uspešnosti, prodavaca, važan segment za poboljšavanje ukupne organizacijske uspešnosti.

### 8.1.1. CILJEVI PRAĆENJA I OCENJIVANJA USPEŠNOSTI PRODAVACA

Procena uspešnosti prodavaca služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi nagrađivanja. Ona ima i važnu strategijsku dimenziju jer su strategija i ciljevi organizacije osnova utvrđivanja kriterijuma i standarda uspešnosti. Povećanje uspešnosti svih prodavaca, a time i ukupne organizacijske uspešnosti, bitna je pretpostavka veće konkurentske prednosti. Procena uspešnosti prodavaca takođe daje relevantne informacije o jazu između postojećih veština i onih potrebnih u budućnosti. Sastavni deo procenjivanja je, u većini organizacija, i spremnost za usvajanje novih znanja, stalno učenje i promene u skladu sa potrebama. [58]





*Slika 8.2. Ciljevi i ocenjivanja radne uspešnosti*

Proces praćenja i procenjivanja uspešnosti prodavaca ima brojne dimenzije i daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u gotovo svim aspektima i dimenzijama menadžmenta. Tim postupkom organizacija utvrđuje gde je u odnosu sa onim što želi da bude i koliko aktuelna praksa i ponašanje prodavaca odstupaju od utvrđenih i željenih oblika ponašanja.

- [1] Filipovic dr Vinka, Kostic dr Milica, Marketing menadžment, Belgrade, FON. 2003
- [2] Kotler P., Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator, 1994.
- [3] Maričić dr B., Rečnik marketinga-englesko-srpski, Beograd, IP „Žarko Albulj“, 2002.
- [4] McCarthy E.J., Basic Marketing: A Managerial Approach, Irwin Homewood, IL, 1960.
- [5] Gašović Dr M., Menadžment prodaje, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2001.
- [6] Robert Heller, Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback) September, 1999.
- [7] Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, Prodaja i menadžment prodaje, Beograd
- [8] Amadeus Global Travel Distribution, Sales & Account Executive, Toolbox B1, 2002.
- [9] Anderson Rolph, „Personal Selling and Sales Management in the New Millenium“, Journal of Personal Selling & Sales Management, 16, Fall 1996.
- [10] Keillor, Parker, Pettijohn, Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, 2000. MCB University, Press, 0885-8624
- [11] Jobber, D. and Lancaster, G., Selling and Sales Management, London, Pearson Education, 2003.
- [12] Futrell Charles M., Sales Management –Teamwork, Leadership and Technology, Orlando, The Dryden Press, 1998.

- [13] Dalrymple, Cron, DeCarlo, Sales management, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004.
- [14] American Marketing Association: <http://www.ama.com/glossary>
- [15] Ryans B., Weinberg B., Salesforce management: Integrated research advances, California Managemnt Review, 1/1981.
- [16] Furtell C., Fundamentals of selling, New York, McGraw Hill, 2006.
- [17] Rolf E. Anderson, Džozef F. Hear, Aaln. Dž. Buš, Profesionalni menadžment prodaje, Beograd, Grmeč- Privredni pregled, 2001.
- [18] Kotler P., „Od prodajne opsesije do marketinške efikasnosti”, Harvard Business Review Nov-Dec., 1977.
- [19] Kotler Filip, Deset smrtnih grehova u marketingu- simptomi i rešenja, Novi Sad, Adizes, 2004.
- [20] Maričić dr B., Ponašanje potrošača, Beograd, Savremena administracija, 1996
- [21] Zlatko Šćepanović, Upravljanje prodajom-Organizacija, principi i modeli uspešne prodaje, Beograd, Privredni pregled d.o.o., Delta Holding, 2002.
- [22] Schiffman Leon G., Kanduk Leslie Lazar, Consumer Behaviour, Fifth Edition, Prentice Hall, New York, 1994.
- [23] William L. Wilkie, Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, 1990
- [24] Rajs Kris Razumevanje potrošača, Beograd :Grmeč - Privredni pregled,2000
- [25] Ognjanov dr Galjina, Komunikativna moć prodaje, Beograd, Dosije, 2004
- [26] Kotler, Trias de Bes, Laterlani marketing, Novi Sad, Adizes, 2003.
- [27] Kristina Rayan, Vesna Damnjanović, Seminarski rad: Determinante koje utiču na ponašanje potrošača, 2002., Prof. Dr Dobivoje Mihjalović
- [28] Dunne P., Lusch R., Griffith D., Retailing, Orlando, Harcourt, 2002
- [29] Wiilian Cron and Michael Levy, Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective, Journal of Personal Selling &Sales Management, August 1987.,
- [30] Russel L., Askoff, A concept of Corporate Planning, New York, Wiley Interscience, 1970
- [31] Kotler P., Upravljanje marketingom-analiza, planiranje, primjena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.
- [32] Porter M., Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- [33] Milićević dr Vesna, Strategijsko poslovno planiranje –Menadžment pristup, Beograd, FON, 1998

- [34] Slater Slan Ley and Olson Eric, „Strategy type and Performance Management”, *Strategic Management Journal*, 21, 200.
- [35] Census Beraeu, Projekcija ukupne populacije stanovnika po starosti , rasi i poreklu, od 1999.do 2100., adaptirano., January 2000.
- [36] Fahey Liam, Randall Robert, *The portable MBA in Strategy*, Second edition, New York, John Wiley&Sons. Inc.,2001.
- [37] Shaw R., „Customers are about sales not false friendships”, *Marketing*, January, 1999
- [38] Dr Živko Dulanović, Dr Jaško Ondrej, *Organizaciona struktura . metode i modeli*, Beograd, FON, 2002.
- [39] Futrell Charles M. *Fundamentals of selling*, New York, McGraw Hill, 2006.,
- [40] Upravljanje projektima za državne službenike, materijal za “Obuku za poboljšanje menadžmenta reformske politike”, NAVREME (Beč), ECG (Beograd) i UNDP, 2002
- [41] Damjanović, V., Application of logframe matrix in organization the sales department, YUPMA, IX Internacionalni simpozijum iz project management-a, Sa projekt menadžmentom u evropske integracije, Zlatibor, jun 2005.
- [42] Robert Heller, *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully* (Paperback) September 15, 1999
- [43] Malešević dr Đ., *Rukovoñenje teorija i praksa*, Beograd, FON; 2001.
- [44] Gerald L. Manning, Barry L. Reece, *Selling Today Creating Customer Value*, New Jersey, Pearson Prentice Hill, Ninth Edition, 2004.
- [45] *Creative Selling: Competitive Edge*, U.S Small Business Administration, Marketing Series, Inernet article
- [46] National Statistics, *Social Trends*, The Stationery Office, London, 2001.
- [47] Euromonitor, *Retail Trade Interantional*, London, 2000
- [48] Nielsen, *Retail Pocket Book*, NTC Publications, Henley-on-Themes, 2001.
- [49] McGoldrick Peter, *Retail Marketing*, McGraw- Hill, Maidenhead, Berkshire, 2002., Second edition.
- [50] Kelly’s Awards at <http://www.purchsingawards.com/last-winners.html>
- [51] Harvard Business Review, *Learning From Customer Defection*, March/April , 56, 1996.
- [52] Dunne P., Lusch R., Griffith D., *Retailing*, Orlando, Harcourt, 2002
- [53] Dabholkar Pratibha, Sheopherd Avid, Thorpe Dayle „A Comrehensive framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual Measurement Issues trough a longitudinal study”, *Journal of Reatiling*, Summer, 2000.
- [54] Catena Stelvio, *Introduzione al marketing*, Perugia, Guerra Edizioni, 1998.
- [55] Hammond Richard, *Smart Retail, How to turn your store into a sales phenomenon*, Harlow, Pearson Education Limited, 2003
- [56] Dubinsky Alan J., *Academy of Marketing Science Reveiw*, Volume 1998, no10., <http://www.amsreview.org/article/dubinsky 10-1998.pdf>
- [57] <http://www.tempo-cc.co.yu/>
- [58] Fiktera Bahtijarević Šiber, *Menadžment ljudskih resursa*, Zagreb, Golden marketing, 1999.