

# KORPORATIVNA MARKETING STRATEGIJA I PROGRAM PRODAJE

## Međuzavisnost marketing strategije i programa prodaje

Program prodaje, u savremenim, kompleksnim, tržišnim uslovima privređivanja, mora biti integralni deo marketing strategije preduzeća. Moderni tokovi, u razvijenim tržišnim privredama, ukazuju da prodavci i menadžeri prodaje imaju krucijalnu ulogu u sledećim segmentima poslovanja:

- prodoru preuzeća na određena tržišna područja;
- uključivanje preduzeća u maloprodajnu mrežu;
- razvoj novih proizvoda i njihovo uvođenje na tržište;

Prema tome, prodavci i menadžeri prodaje imaju aktivnu ulogu u kreiranju određene strategije marketinga. Međutim, njihova uloga, u procesu definisanja i realizacije konkretne marketing strategije nužno postaje još sadržajnije i odgovornija pri ostvarivanju željene tržišne pozicije preduzeća.

Važno je da se ima u vidu to da je lična prodaja samo jedan od elemenata promocijskog miksa svakog preduzeća. Takođe, neophodno je imati u vidu da je i integralna promocija instrument marketinga koji se razvija i realizuje zajedno sa ostalim instrumentima marketinga, kao što su:

- proizvodi i proizvodne linije,
- politika cena, i
- politika distribucije;

Sve ove instrumente kao i njihove delove neophodno je integralno posmatrati. U stvari to znači da se nikako ne bi smela potceniti njihova uloga u realizaciji određene marketing strategije preduzeća.

Stoga bi, verovatno, bio promašaj svakog pokušaja rangiranja značaja pojedinih instrumenata u ostvarivanju određene strategije marketinga. Međutim, ono što je moguće činiti jeste sagledavanje dometa uticaja pojedinih

instrumenata i njihovih interaktivnih veza sa ostalim marketing aktivnosti preduzeća.

Sa ovako izloženog aspekta postaje jasno da se lična prodaja teško može smestiti u krute okvire promociionog miksa preduzeća. Smatra se da je veoma širok i nepredvidiv domet lične prodaje.

Brojne su i nepredvidive veze lične prodaje sa ostalim elementima marketing miksa preduzeća. Stoga lična prodaja, po svom karakteru, sadržaju, troškovima u odnosu na ukupne troškove marketinga i efektima koje ostvaruje prevazilazi okvire same promocije i ulazi u sve pore marketing aktivnosti preduzeća.

### **Program prodaje kao integralni deo marketing strategije**

Ukupne prodajne aktivnosti protežu se veoma široko u prostoru i vremenu i nikako se ne svode na prost čin kupoprodaje, jer se te aktivnosti inkorporiraju u sve delove organizacione strukture preduzeća, jer aktivnosti prodaje ne trpe organizacionu krutost.

Prodajom se obezbeđuje sigurna veza između preduzeća i njegovih sadašnjih i budućih potrošača. U samoj prirodi prodaje je integrišuća misija ove funkcije, a ona se ispoljava u odnosu na sve elemente internog i eksternog okruženja. Funkcija prodaje funkcioniše u svakodnevnoj interakciji sa:

- ostalim organizacionim delovima preduzeća;
- direktnim i indirektnim konkurentima;
- potrošačima i ostalim elementima eksternog okruženja;

Dakle, program prodaje predstavlja integralni deo ukupne marketing strategije preduzeća. Stoga su sve prodajne aktivnosti u punoj korelaciji sa ostalim marketing aktivnostima preduzeća. To znači da međuzavisnost i integrativnost čine ključne i, ujedno, polazne odrednice u tretmanu prodaje i menadžmenta prodaje. Ovi odnosi su bitni naročito kad se prodaja posmatra u kontekstu eksternog i internog okruženja.

Faktori internog okruženja direktno i indirektno opredeljuju program i proces prodaje, te na njih menadžment utiče u različitim organizacionim delovima preduzeća. Najvažniji faktori internog okruženja su:

- ukupna korporativna sredstva,
- budžet prodaje,
- broj i vrste proizvoda u programu prodaje,
- struktura zaposlenih na poslovima prodaje
- u celini stepen integrisanosti prodaje u ukupne marketing napore preduzeća;

Savremeni menadžment prodaje aktivno učestvuje u stvaranju politike i programa prodaje, usmerenih na ostvarivanja ciljeva prodaje, ciljeva marketinga u ukupnih marketing ciljeva. Na ostvarivanje brojnih uslova iz delovanja brojnih faktora ne može se uticati, odnosno izvan su kontrole menadžmenta.

Međutim, eksterni faktori mogu da se identifikuju i da se pravilno procene njihovi pojedinačni i zajednički efekti na ukupni program i tokove prodaje. Svi eksterni faktori mogu se posmatrati i analizirati u šest grupa:

- ekonomski faktori,
- tržišni faktori i konkurencija,
- tehnološki faktori,
- socijalni i kulturni faktori,
- prirodni faktori, i
- faktori pravnog i političkog okruženja;

Određivanje programa marketinga i prodaje odvija se pod uticajem stalnih promena u internom i eksternom okruženju, pa je neophodno njihovo stalno prilagođavanje.

Međuzavisnost faktora okruženja i programa prodaje može se sagledati ako se ima u vidu korporativna marketing strategija i integralni marketing planovi.

Dakle, neosporno je da promene u okruženju zahtevaju adekvatne izmene u marketing strategiji preduzeća, imajući u vidu da programi prodaje predstavljaju samo jedan deo integrisane marketing strategije. Stoga i promene u marketing strategiji imaju za posledicu i nužnost promena u programu prodaje. Međutim, i pored svega realizacija programa prodaje zavisi od mogućnosti i spremnosti menadžera prodaje i prodavaca.

Međuzavisnost mora da postoji između programa prodaje, marketing plana i ukupnog strategijskog plana preduzeća. Pri tome se polazi sa najvišeg nivoa koji se odnosi na korporativni strategijski plan a iz njega se izvode planovi strategijskih poslovnih jedinica, planovi marketinga i programi za individualne marketing funkcije.

S druge strane, menadžeri marketinga i menadžeri prodaje moraju pažljivo da razmatraju uticaj i ograničenja iz internog i eksternog okruženja. Pri tome treba imati u vidu da okruženje može da ograniči mogućnosti preduzeća u ostvarivanju konkretnih marketing strategija i marketing aktivnosti.

Stalne promene elemenata okruženja mogu da imaju ključnu ulogu za konačan uspeh ili propast određene marketing strategije. Sve te promene mogu da stvaraju nove tehnološke mogućnosti preduzeća za razvoj novih proizvoda i njihovo efikasno uključivanje u program prodaje.

Strategijski programi prodaje, u sklopu strategijski programa marketinga, stalno se prilagođavaju promenama u okruženju.

Osim toga, treba imati u vidu da ne postoji jednosmeran uticaj faktora okruženja na program marketinga i prodaje. Povratno, aktivnost marketinga i prodaje preduzeća mogu da deluju na promene u životnom stilu potrošača i vladajućim društvenim vrednostima. To znači da je u pitanju dvosmerni uticaj, odnosno međuzavisnost između okruženja i programa prodaje.

## **Uticaj eksternog okruženja na korporativnu marketing strategiju**

Ekonomsko okruženje od svih eksternih faktora ima najveći uticaj na korporativnu marketing strategiju. Međuzavisnost između opštih ekonomskih uslova i prodaje je evidentna. Prodajne aktivnosti imaju značajnu ulogu u pospešivanju ekonomskog razvoja. Naime, prodajom se stvara prostor za nove investicije, za nove poslove i za nove kupovine. Prodajne aktivnosti utiču na ekonomske uslove, kao i obrnuto da ekonomski uslovi opredeljuju okvire za

ostvarivanje određenog programa prodaje. Potom, bez platežno sposobne tražnje nema uslova za ostvarivanje prodaje.

Dakle, ekonomski uslovi opredeljuju ukupnu potencijalnu tražnju za određenim proizvodima u jednoj zemlji. Poznato je da faktori koji utiču na nivo tražnje utiču direktno i na obim prodaje a najvažniji su:

- nivo dohotka i kupovna moć stanovništva,
- stopa inflacije,
- promene u strukturi štednje i kredita,
- stopa nezaposlenosti,
- troškovi prodaje, i dr.;

Imajući u vidu ove faktore, evidentno je da ukupna potencijalna tražnja za robama i uslugama, u određenoj zemlji, zavisi od ekonomskih uslova koji se, u punoj meri izražavaju u indikatorima kao što su: stopa privrednog rasta, stopa nezaposlenosti i stopa inflacije.

Sve ove faktore iz ekonomskog okruženja treba detalno analizirati u cilju sagledavanja tržišnih mogućnosti ali i u cilju prognoziranja same prodaje i određivanja programa prodaje. Međutim, treba imati u vidu da ekonomski uslovi imaju različite efekte na tražnju po konkretnim proizvodima i uslugama.

Drugi bitan faktor iz eksternog okruženja predstavlja konkurentsko okruženje. Konkurencija predstavlja kritičnu ekonomsku varijablu koja uslovljava ukupnu kompleksnost integralnog procesa prodaje. Razvijanjem tržišnih modaliteta poslovanja i konkurencija postaje sve složenija i intenzivnija<sup>1</sup>. Mnogi prodavci, stoga, ističu da njihov glavni problem nije u neodgovarajućem zadovoljavanju potrošača, već u realizaciji i zadržavanju konkurentске prednosti.

Za menadžera prodaje i konkretnog prodavca osnovno pitanje predstavlja procena moći i slabosti konkurenata, jer su konkurenti svuda prisutni na tržištu.

Osnovu prodajne marketing aktivnosti predstavlja kontinuirano praćenje dobrih i loših strana konkurenata. Stoga treba kreirati takve programe marketinga i prodaje koje bi donosile stalnu diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>1</sup> Razlozi za takav razvoj konkurencije zasniva se na činjenici da kupci imaju sve više alternativa prilikom donošenja odluka o najboljoj upotrebi svojih kupovnih fondova. To, s druge strane znači da za jedinicu raspoloživog dohotka konkuriše više subjekata.

To znači da preduzeće izgrađuje kvalitetno orijentisan i potrošački usmeren prodajni program.

Veoma značajna dimenzija konkurencije odnosi se na tehnološki razvoj naročito ako se polazi od ukupnog paketa ponude<sup>2</sup>. Dakle, menadžeri prodaje moraju stalno da imaju u vidu i savremenu tehnološku dimenziju, na kojoj je moguće ostvariti diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju, a naročito inostranu konkurenciju.

Treći bitan faktor iz eksternog okruženja koji ima veliki značaj na korporativnu marketing strategiju preduzeća predstavlja **tehnološko okruženje**. U ekspanziji tehnoloških inovacija, a time i sve više novih proizvoda, sve više se potencira i potreba za agresivnom promocijom proizvoda u vidu kombinovanja cenovnih i necenovnih strategija.

Mnoge tehnološke promene doprinose stalnom podizanju efikasnosti i efektivnosti prodajne funkcije. Za prodaju i menadžment prodaje poseban značaj ima intezivan razvoj savremene telekomunikacione tehnologije i njen uticaj na proces masovnog komuniciranja. Stoga, menadžeri prodaje i prodavci ne smeju da zaobilaze uticaj naglog tehnološkog razvoja. Naprotiv, oni sami treba da podstiču tehnološke promene i inovacije. Na primer, na izumu novih proizvoda, a posebno na inovacijama postojećih proizvoda. S druge strane, tehnološki neobrazovan i neinformisani prodavac a pogotovo menadžer prodaje, ne može efikasno i efektivno da obavlja svoje zadatke u svakodnevnom odnosu sa potrošačima, distributerima i proizvođačima.

Savremena tehnologija menja i sam proces prodaje jer se njenom primenom (naročito u sistemu komuniciranja i transportovanja) podiže i nivo produktivnosti u ukupnom prodajnom procesu. To je značajno stoga što se na ovaj način ostvaren rast produktivnosti javlja kao protivteža stalnom rast troškova prodaje<sup>3</sup>. S druge strane to zahteva permanentnu obuku prodajnog osoblja, primenu novih

---

<sup>2</sup> Zahvaljujući visokosofisticiranoj tehnologiji mogu se, relativno efikasno, neutralisati konkurentske prednosti u formiranom paketu ponude na tržištu.

<sup>3</sup> Lovreta, S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.143.

strategija i taktika prodaje, uključivanje najnovije tehnologije u proces prodaje, a naročito savremenih personalnih računara i telekomunikacionih sistema.

Dakle, savremena sredstva transportovnja i komuniciranja kao i intezivan razvoj savremenih telekomunikacionih sistema omogućava menadžerima prodaje i marketinga nov pristup u prodajnom procesu ali i fleksibilno radno vreme, što umnogome podiže efikasnost lične prodaje a time i podizanje nivoa satisfakcije potrošača<sup>4</sup>. Naročito, u savremenim uslovima na značaju dobija uloga računara u procesu prodaje.

Četvrti bitan faktor iz eksternog okruženja predstavlja demografsko, socijalno i kulturno okruženje. To je najznačajniji faktor prodajnog okruženja jer ga čine sami krajnji potrošači, koje uspešni menadžeri prodaje i prodavci treba dobro da poznaju.

U praksi to znači da treba da znaju ko su njihovi potrošači i gde se nalaze, potom da znaju kako, kada i zašto kupuju njihove proizvode i usluge, da znaju njihove potrebe i ponašanja, da znaju njihove sklonosti, poreklo i druge bitne osobine.

Uobičajeno se konstatuje da odnosi koje uspostavljaju prodavci i menadžeri prodaje sa potrošačima predstavljaju most između preduzeća i tržišnog okruženja.

Efikasnost i efektivnost same prodaje zavise od sposobnosti usmeravanja ukupne strategije i politike preduzeća u pravcu što potpunijeg zadovoljavanja potrošača.

Međutim, potrebe i zahtevi potrošača, kao i njihova ponašanja u toku kupovine, uslovljeni su, pre svega, socijalnim i kulturnim okruženjem. Pošto su tržišta konstituisana od ljudi, i s obzirom da se demografske, obrazovne i ostale karakteristika stanovništva menjaju, uporedo da se sa promenama ljudi menjaju i prilike na samom tržištu.

Stoga, menadžeri prodaje moraju integralno da poznaju ali i da stalno prate promene u broju i u prosečnoj starosnoj dobi stanovništva, u njihovoj distribuciji,

---

<sup>4</sup> S druge strane potrošači mogu da obezbeđuju informacije i obavljaju kupovine putem telemarketinga, faksa, video i elektronska kupovina, i svih drugih metoda prodaje u sistemu direktnog marketinga.

u stopi nataliteta, u strukturi domaćinstva i dr. Osim toga treba da poznaju brojne etničke i subkulturne karakteristike potrošača i prodavaca, međukulturne sličnosti i razlike, i u celini da ocenjuju društvene vrednosti i njihov uticaj na promene u ponašanju potrošača.

Promene u socijalnim vrednostima i životnom stilu utiču na obim i strukturu kupovina potrošača i na njihovu reakciju u odnosu na različite markentiške odnosno promotivne aktivnosti.

Na marketing i program prodaje na različite načine utiču vladajuće socijalne vrednosti, koje opredeljuju etička ponašanja. Etika je usmerena na razvoj moralnih standarda koji u velikoj meri mogu da opredeljuju konkretnu trgovinsku i prodajnu praksu<sup>5</sup>. To znači da menadžeri prodaje imaju odgovornost u postavljanju etičkih standarda i normi, jer etičko ponašanje prodavaca i menadžera prodaje ima direktan uticaj na lojalnost potrošača prema proizvodu/usluzi i konkretnom preduzeću, a time i direktan uticaj i na obim ostvarene prodaje.

Peti faktor eksternog okruženja predstavlja prirodno okruženje preduzeća koje u razvoju planova marketinga i prodaje ima značajnu ulogu. Faktore prirodnog okruženja predvode izvori sirovina i energije. Oni su presudni za razvoj, pakovanje, promociju i distribuciju proizvoda.

Međutim, ograničeni izvori sirovina i energije mogu, u značajnoj meri, da ograničavaju prodaju određenih proizvoda. U tim uslovima potreban je specifičan pristup pri određivanju i ostvarivanju programa prodaje.

Stoga, menadžeri prodaje i prodavci moraju i u uslovima visoke konjunktуре da uvažavaju svoje potrošače, odnosno i da uslovima nestašica vode računa kako da ih zadovolje. Gubitak potrošača u uslovima nestašica, sirovina ili energije, može biti nenadoknativ gubitak za preduzeće.

S druge strane zaštita prirodnog okruženja, naročito retkih resursa, sve više postaje briga brojnih privrednih i društvenih subjekata. Brojni negativni uticaji određenog proizvoda i proizvodnog procesa, na prirodno okruženje, treba da se svedu na minimum.

---

<sup>5</sup> Lovreta S., Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.

Te aktivnosti treba ugraditi i u programe marketinga i prodaje.

Šesti faktor iz eksternog okruženja koji ima uticaj na korporativnu marketing strategiju preduzeća, odnosno na formulisanje programa i politike prodaje, predstavlja njegovo pravno i političko okruženje.

Upravo to okruženje, u većoj ili manjoj meri, opredeljuje stepen slobode preduzeća u definisanju i vođenju programa i politike prodaje, te je vrlo važno da se imaju u vidu potencijalna pravna i politička ograničenja.

Zato ta ograničenja treba imati u vidu pri kreiranju korporativnih marketing strategija i pri vođenju efikasne politike prodaje.

Uticaji političkog i pravnog okruženja na ukupan proces prodaje preduzeća su brojni. Sa aspekta pravne regulative od posebne važnosti su dva segmenta:

- zabrana monopola i ostalih mera podsticanja fer konkurencije na tržištu,
- pravna zaštita potrošača i zabrana varalačke i nefer trgovinske prakse;

U savremenim uslovima poslovanja težište se stavlja na tržišno uređenje odnosa među privrednim subjektima. Međutim, u nekim slučajevima pravna regulativa ograničava diskrecionu snagu menadžera prodaje prilikom definisanja strategije cena i ostalih elemenata necenovne konkurencije. Mogući uticaji pravne regulative mogu se sagledavati u tri grupe:

- zakonska ograničenja koja treba imati u vidu prilikom definisanja programa prodaje;
- dodatni troškovi koji nastaju usled poštovanja novih pravnih propisa;
- definisati dobre prilike i izazove za preduzeća usled promenjenih zakonskih rešenja i propisa;

Jedan od osnovnih zadataka pravne regulative je obezbeđivanje istovetnih prilika za zapošljavanje i zaštita potrošača od neregularne prodajne prakse. Zaštita potrošača, kao i uvođenje standarda etičkog ponašanja prodavaca i menadžera prodaje, naročito u razvijenim tržišnim privredama, sve više dobija na značaju.

## Uticaj internog okruženja na korporativnu marketing strategiju

Korporativnu marketing strategiju i program prodaje nemoguće je dobro kreirati bez detaljnog sagledavanja internog okruženja odnosno stanja u preduzeću. Osnovna karakteristika funkcije prodaje dolazi do izražaja u visokom stepenu njene međuzavisnosti od ostalih organizacionih delova preduzeća. Između prodaje i ostalih organizacionih delova preduzeća treba da postoji visok stepen koordinacije i komunikacije.

Uloga menadžera marketinga i menadžera prodaje u ukupnom procesu planiranja i kreiranja ključnih strategijskih pravaca rasta i razvoja preduzeća mora biti vrlo aktivna. U situacijama kada se stvara integralna poslovna politika, odnosno kad se usvoje odgovarajuće planske odluke, tada se u tim okvirima moraju da realizuju i programi marketinga i prodaje.

Međutim, na kratak rok programi prodaje moraju da se izgrađuju unutar konkretnih organizacionih ograničenja, a tada dolazi do izražaja interno okruženje u preduzeću.

Interno okruženje se ispoljava kroz sledećih pet kategorija:

- ciljevi i misija kompanije i ukupna korporativna kultura;
- kadrovski potencijal preduzeća;
- raspoloživa finansijska sredstva;
- proizvodni kapaciteti;
- potencijal u oblasti istraživanja i razvoja preduzeća;

Polazeći od definisanih razvojnih ciljeva preduzeća, odnosno njegove misije i korporativne kulture trebalo bi izgrađivati programe prodaje, kao integralnih delova korporativne marketing strategije. Takođe, trebalo bi polaziti od definisanih ciljeva za svako funkcionalno područje preduzeća. To znači da se promenama misije i ciljeva preduzeća moraju prilagođavati i programi marketinga i programi prodaje.

Uloga korporativne kulture u tom ukupnom procesu je nezaobilazna<sup>6</sup>. Ona oblikuje ponašanje i akcije menadžera prodaje u sprovođenju planova, politika i procedura samog procesa prodaje.

Osim toga, ukupan kadrovski potencijal preduzeća, najčešće, predstavlja okvir za razvoj određenih strategija marketinga i programa prodaje.

Nivo sposobnosti i mogućnosti zaposlenih u svakom preduzeću mogu da uslovljavaju realizaciju programa prodaje. Upravljanje kadrovskim potencijalom odražava se na ukupni nivo kvalifikovanosti prodavaca i menadžera prodaje.

Finansijska moć preduzeća, a posebno visina raspoloživog obrtnog kapitala, uslovljava razvoj i sprovođenje programa prodaje. Moguća ograničenja u tom smislu mogu doći do izražaja u svim segmentima marketing programa i samog programa prodaje, a odražavaju se na:

- mogućnosti razvoja novih proizvoda u programima prodaje,
- mogućnosti ulaganja u brojne promotivne i marketing aktivnosti,
- mogućnosti prodajne snage preduzeća, itd.;

Međutim, posebni problemi, u svakodnevnoj praksi javljaju se zbog nemogućnosti tačnog merenja efekata ulaganja u marketing i prodajne aktivnosti, ali i pored toga prodaja mora da obezbedi što tačniju procenu budžeta prodaje i što potpuniju kontrolu efekata uloženih sredstava u aktivnosti prodaje.

Ukupna finansijska snaga preduzeća može direktno da podstiče razvoj funkcije prodaje. To se posebno ostvaruje stalnim usavršavanjem i razvojem kreditne prodaje ali i uvođenjem ostalih oblika bezgotovinske prodaje.

Osim toga, raspoloživa tehnologija i oprema, odnosno organizacija i lokacija proizvodnih aktivnosti, mogu u značajnoj meri da utiču na programe marketinga i prodaje. Na primer, ograničene mogućnosti proizvodnje direktno utiču na formiranje programa prodaje, pa između proizvodne funkcije i funkcije prodaje može doći do konflikta. Viši nivoi efikasnosti proizvodnje ostvaruje se u uslovima uniformnosti i standardizovanosti proizvoda, a prodaja u cilju rešavanja

---

<sup>6</sup> Korporativna kultura preduzeća nastaje kao produkt:

- pravilno definisane misije,
- konzistentnog i uspešnog korporativnog razvoja, i
- strogog pridržavanja vrednosnih kriterijuma i verovanja od strane top menadžmenta;

mnogobrojnih zahteva potrošača, traži nestandardizovanu proizvodnju i različite količine (obim) specifičnih proizvoda i usluga.

Dakle, neophodan je efikasan interaktivni odnos između prodaje i proizvodnje. Proizvodnja može da pomaže prodaji odgovarajućim odgovorom na njene zahteve u vezi s vrstom, obimom, kvalitetom i vremenom proizvodnje.

Međutim, bez aktivnog uticaja prodaje na proizvodnju ne može se obezbediti ni odgovarajuća marketing strategija preduzeća. Od prodaje zavisi nivo zaliha gotovih proizvoda i adekvatna struktura proizvodnje.

Istraživačko-razvojna funkcija preduzeća, pogotovo u savremenim uslovima ubrzane globalizacije, naročito dolazi do izražaja.

Stoga, aktivna uloga prodaje dolazi do posebnog izražaja u kreiranju funkcije istraživanja i razvoja. Sve žešća konkurencija na tržištu iziskuje od preduzeća stalno ulaganje u razvoj novih i inovaciju postojećih proizvoda u svom proizvodnom programu.

Upravo prodaja obezbeđuje inicijalne i veoma značajne informacije o stavovima i zahtevima potrošača prema pojedinim proizvodima. Međutim, to ne znači da aktivna uloga prodaje, u ovom procesu, zamenjuje ostale aktivnosti u marketing istraživanju.

Osim toga, mnogobrojni organizacioni faktori utiču na sposobnost svakog preduzeća da efikasno ostvaruje konkretnu marketing strategiju. U tom smislu neophodno je da se svi organizacioni faktori detaljno uzmu u obzir i analiziraju prilikom planiranja i formulisanja konkretnog programa prodaje i korporativne marketing strategije.

## **Korporativno strategijsko planiranje i strategija prodaje**

Program prodaje predstavlja nerazdvojni deo marketing strategije i integrisanog strategijskog planiranja. Međutim, promene promene u pojedinim delovima marketing strategije uslovljavaju potrebu prilagođavanja programa prodaje. Zato je i efektivan program prodaje uslovljen efektivnošću realizacije

integralnog marketing plana. Pri tome je vrlo značajna vertikalna veza koja postoji između:

- strategije prodaje,
- strategije marketinga,
- ukupnog strategijskog planiranja;

Polazi se od najvišeg nivoa strategijskog planiranja i menadžmenta. Marketing strategija i marketing plan proizilaze iz ukupnog strategijskog planiranja. Potom sledi izrada strategije prodaje preduzeća. Osnovne odluke prodajne snage ograničene su strategijskim planovima preduzeća, i u okviru njih izabranim marketing strategijama.

Integralno strategijsko planiranje fokusirano je na što bolju upotrebu raspoloživih sredstava preduzeća i na stvaranje njegove prednosti u odnosu na konkurenciju. Prodajna snaga ali i marketing u celini treba da imaju aktivnu ulogu u čitavom procesu integralnog strategijskog planiranja.

U tom kompleksnom procesu bitna su tri seta pitanja:

- definisanje misije preduzeća,
- utvrđivanje ciljeva poslovanja,
- utvrđivanje strategije rasta i razvoja preduzeća;

Okviri za razvoj strategije marketinga i strategije prodaje predstavljaju misija, ciljevi i strategije. Dakle, proces strategijskog planiranja započinje definisanjem korporativne strategije. Misija predstavlja dokument kojim se utvrđuje osnovni razlog postojanja i poslovanja preduzeća, obezbeđuje svest o vođenju zaposlenih i predstavlja putokaz za efikasnu upotrebu ukupnih potencijala preduzeća. Na osnovu dobro definisane misije moguće je identifikovati strategijske mogućnosti i prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju.

U cilju što efikasnijeg definisanja misije polazi se od potrošača, konkurencije i internih faktora poslovanja preduzeća. Dakle poslovna misija obuhvata:

- tipove potrošača koje bi trebalo uslužiti,
- specifične potrebe koje bi trebalo ispuniti,

- sredstva i tehnologiju za ispunjavanje datih potreba;

Menadžeri prodaje i ukupna prodajna snaga moraju biti u potpunosti upoznati da definisanom misijom preduzeća. Ciljevi prodaje i marketinga izvode se iz:

- svrhe postojanja preduzeća,
- njenih realnih potencijala,
- jedinstvene tržišne pozicije zasnovanom na "unikatnom paketu ponude";

Pošto se definiše misija preduzeća prelazi se na definisanje brojnih organizacionih ciljeva. To su specifični ciljevi koji, uglavnom, služe za merenje ostvarenih poslovnih rezultata, na različitim nivoima, u organizacionoj strukturi preduzeća. Otuda se i radi o ciljevima koji svoj izraz većinom imaju u ostvarenom profitu, vrednosti i količini prodaje, tržišnom učešću i slično.

Pri tome je bitno imati u vidu hijerarhijsku prirodu ciljeva u vertikalnoj organizacionoj strukturi preduzeća koji moraju biti merljivi. Vertikalni povezani ciljevi prodaje mogu biti:

- ◆ korporativni ciljevi
- ◆ ciljevi poslovnih jedinica
- ◆ marketing ciljevi
- ◆ ciljevi prodaje ukupne prodajne snage preduzeća
- ◆ ciljevi prodaje na definisanom tržišnom području;
- ◆ ciljevi prodaje određenog prodavca;
- ◆ ciljevi prodaje prosečne kupoprodajne transakcije

Definisani ciljevi prevode se u trećoj fazi korporativnog planiranja u konkretne strategije i obrnuto, strategijom se određuju putevi i sredstva za utvrđivanje korporativnih ciljeva. U okviru odabranih korporativnih strategija određuju se i konkretne strategije prodajne snage preduzeća. Svi menadžeri prodaje moraju dobro da razumeju odabrane korporativne i marketing strategije. Dakle, odabrane korporativne strategije direktno opredeljuje ulogu prodajne snage i njenu strategiju u realizaciji ciljeva prodaje. Za menadžment prodaje veoma je bitno dobro poznavanje veza koje postoje između određenih poslovnih strategija i

uloge prodajne snage u procesu njihove realizacije. Stoga je bitno dobro poznavanje ključnih karakteristika različitih poslovnih strategija.

Osnovne poslovne strategije mogu biti klasifikovane na više načina a najpoznatije su generičke poslovne strategije, i to:

- strategija niskih troškova;
- strategija diferenciracije, i
- strategija niše;

Treba imati u vidu da je svaka od ovih strategija bazirana na jedinstvenom i specifičnom "paketu ponude" koji određuje i određenu korporativnu snagu na tržištu. Zato je i razumljiva različita uloga prodajne snage u ostvarivanju odabranih tržišnih ciljeva.

Konkretan izbor određene poslovne strategije zavisi od:

- relativnog tržišnog učešća, i
- rasta tržišnog potencijala;

Imajući u vidu ova dva ključna tržišna okvira moguće je razviti četiri osnovne strategije: izgradnje, održavanja, žetve i napuštanja;

*Pregled br.3      **Analiza poslovnog portfolia i strategija prodajne snage***

<b>Strategija izgradnje</b>	<b>Strategija održavanja</b>	<b>Strategija žetve</b>	<b>Strategija napuštanja</b>
- povećavanje tržišnog učešća na područjima sa visokim rastom tržišnog potencijala	- održavanje tržišnog učešća uz najniže moguće troškove	- reduciranje troškova i fokus na profit a ne na tržišno učešće	- reduciranje zaliha uz najniže moguće troškove
<i>Obezbeđivanje dodatne distribucije</i>	<i>Težište na ciljane postojeće potrošače</i>	<i>Težište samo na najprofitabilnije kupce</i>	<i>Eliminisanje usluga</i>
<i>Dodavanje novih potrošača</i>	<i>Povećanje usluga postojećim potrošačima</i>	<i>Reduciranje opšteg nivoa usluga</i>	<i>Nuđenje veoma povoljnih prodajnih cena</i>
<i>Obezbeđenje visokog nivoa usluga na prodaje</i>	<i>Pozivanje na nove ciljane potrošače</i>	<i>Reduciranje nivoa zaliha</i>	<i>Foks na jednodratnu prodaju</i>
<i>Obezbeđivanje povratnog uticaja na proizvod i tržište</i>	<i>Usavršavanje odnosa sa postojećim potrošačima</i>	<i>Održavanje distribucije</i>	<i>Minimiziranje vremenskih obaveza</i>
<i>Fokusiranje na povećanje obima prodaje</i>	<i>Fokusiranje na penetraciju kupoprodajnog ugovora</i>	<i>Odvajanje što manje vremena za prodaju</i>	-

Izvor: Dalrymple D. and Cron W., Sales Management: Concepts and Cases, John Wiley, New York, 1998, str.36.

Sve ove četiri strategije koje se odnose na prodajne snage, zavisno od tržišnih prilika i okvira, opredeljuju i specifične primarne zadatke prodajnoj snazi preduzeća.

Brojni zadaci i uloga prodajne snage ne zavisi samo od tržišnog potencijala, već i od samog tipa tržišta na kojem posluje preduzeće, kao i od toga da li je u pitanju postojeći ili novi "paket ponude" preduzeća.

I sa tog aspekta mogu se izdvojiti različite tipologije poslovnih strategija preduzeća, kao na primer, sledeće tri strategije<sup>7</sup>:

(1) strategija traganja za novim mogućnostima

- zasnovana je na intenzivnom razvoju proizvoda ili tržišta (žrtvuje se kratkoročni profit u cilju dugoročnog tržišnog prisustva);

- marketing aktivnosti se fokusiraju na razvoj relativno širokih i tehnički sofisticiranih proizvodnih linija (težište se stavlja na razvoj primarne tražnje za novim proizvodima);

- značajna ulaganja se usmeravaju na aktivnost ekonomske propagande i promocije prodaje;

- prodajna snaga preduzeća težište stavlja na traženje novih tržišta i novih potrošača;

(2) strategija odbrane

- težište je na održavanju lojalnosti potrošača na osnovu stalnog širenja i podizanja kvaliteta raznovrsnih usluga;

- istovremeno akcenat je na niskim troškovima i visokom obimu prometa;

- osnovni zadatak prodajne snage je da održava postojeću potrošačku bazu sa postojećim proizvodima preduzeća, najčešće se to ostvaruje sa dobro istreniranom i odgovarajuće stimulisanom prodajnom snagom preduzeća;

(3) strategija raščlanavanja

---

<sup>7</sup> Walker O., and Rueker R., Marketing Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, 7/87., str.17.

- obezbeđuje se selektivan pristup u razvoju novih i atraktivnih tržišta, uz istovremeno zadržavanje postojećih tržišta i potrošača;

- uloga prodajne snage je održavanje svojevrsne ravnoteže između zahteva za usluživanjem postojećih potrošača i traganja za novim potrošačima preduzeća;

U kreiranju ovih i njima sličnih korporativnih strategija menadžeri prodaje moraju da imaju aktivnu ulogu. To znači da moraju dobro da razumeju svoju realnu ulogu u procesu ostvarivanja definisanih strategija i programa prodaje. Stoga, oni u tom smislu treba da sagledaju ključne uticaje odabranih strategija na organizaciju prodajnog osoblja i na ukupan proces menadžmenta prodaje.

Dakle, strategijsko planiranje marketinga fokusirano je na alokaciju raspoloživih marketing miks sredstava u cilju što efikasnije i efektivnije realizacije tržišnih ciljeva. Proces strategijskog planiranja marketinga sličan je procesu integralnog strategijskog planiranja, koji se odvija u tri faze.

Prva faza obuhvata sprovođenje celovite analize položaja, u okruženju, u kome se nalazi preduzeće.

Druga faza predstavlja korišćenje tih informacija u cilju efikasne segmentacije tržišta i za izbor odgovarajućih tržišnih ciljeva prema kojima bi trebalo usmeravati raspoloživa marketing sredstva preduzeća.

Treća faza se odnosi na razvijanje kompletnog marketing miksa preduzeća.

U svim ovim fazama dolaze do izražaja mnogobrojne direktne i indirektno implikacije kako na ukupan proces prodaje tako i na sam menadžment prodaje.

Analiza položaja preduzeća trebalo bi da pruži odgovore na pitanja gde su se nalazili preduzeće i njegove proizvodne linije u prošlosti, gde se sada nalaze i gde će se nalaziti u budućim vremenima.

Zato svestrana analiza položaja preduzeća uzima u obzir brojne faktore internog i eksternog okruženja, odnosno pored internih u pitanju su pravni, ekonomski, konkurentski, potrošački i tehnološki faktori.

Osnovni cilj analize je sagledavanje povoljnih tržišnih prilika preduzeća. One postoje u uslovima nezadovoljene potroščke tražnje. Međutim da bi se

nezadovoljena tražnja iskoristila kao povoljna prilika za preduzeće, potrebno je da se isune sledeći osnovni uslovi<sup>8</sup>:

- povoljne prilike trebalo bi da budu konzistentne sa misijom i ciljevima preduzeća;
- trebalo bi da postoji dovoljan broj potencijalnih potrošača proizvoda i usluga, da bi se ostvario značajan obim dodatne prodaje preduzeća; i
- preduzeće bi trebalo da poseduje neophodna sredstva i znanje, da bi osvojilo odgovarajuće tržišno učešće;

U fazi ocenjivanja povoljnih tržišnih prilika polazi se od faktora okruženja i njegovog uticaja na ukupan potencijal tržišta za određenim robama i uslugama. Potom se procenjuju realne mogućnosti i snaga preduzeća u poređenju sa konkurencijom. Na taj način može se realno proceniti moguće tržišno učešće preduzeća u određenim proizvodima i uslugama. Po tom osnovu moguće je prognozirati nivo ukupne prodaje i očekivanog obima prodaje konkretnog preduzeća.

Dakle postoji direktna međuzavisnost, u konkretnim tržišnim uslovima, između:

- ◆ procenjenog ukupnog tržišnog potencijala,
- ◆ potencijala prodaje preduzeća, i
- ◆ planiranog obima prodaje konkretnog preduzeća;

Osnovu za utvrđivanje prodajnih teritorija, za planove angažovanja prodajne snage preduzeća i za postavljanje prodajnih kvota predstavljaju planovi prodaje.

Međutim, treba imati u vidu da tržišne prilike preduzeća ne uključuju, po pravilu, sve potencijalne potrošače. Stoga se za specifične tržišne segmente razvijaju i utvrđuju konkretne marketing strategije. To znači da se efektivni marketing programi trebaju fokusirati na odabrane tržišne segmente. Sam proces segmentacije tržišta obuhvata agregiranje potrošača u određene grupe koje imaju zajedničke potrebe i preferencije, te koje na sličan način reaguju na određeni program marketinga. Odluke o izboru tržišnih segmenata imaju po

---

<sup>8</sup> Lovreta, S., Jančićević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.161.

svojoj prirodi strateški karakter i opredeljuju ključne zadatke prodajnoj snazi preduzeća.

Ove odluke ukazuju, prodajnom osoblju i ukupnom menadžmentu, na prioritete i na potrebnu alokaciju ukupno raspoloživog vremena između različitih kategorija potrošača.

Po utvrđivanje specifičnih marketing ciljeva i nakon identifikacije i obavljenog izbora određenih tržišnih segmenata pristupa se trećoj fazi u procesu planiranja marketinga a to je dizajniranje odgovarajućeg marketing miks programa – cena, proizvod, promocija i kanali prodaje. Konkretni marketing program podrazumeva neophodnu alokaciju raspoloživih finansijskih i ljudskih potencijala preduzeća. U tom smislu treba sagledati tri bitna segmenta odlučivanja:

- nivo trošenja za ukupne marketing napore;
- alociranje ukupnih izdataka na pojedine elemente marketing miksa;
- alociranje ukupnih sredstava i napora unutar datih elemenata na moguće marketing aktivnosti;

Na osnovu prethodnih odgovora stvara se osnova za stvaranje adekvatnog programa prodaje konkretnog preduzeća. S druge strane, treba imati u vidu da svaka promena bilo kog elementa marketing miksa ima za prirodnu posledicu i promene u planu prodajne snage svakog preduzeća.

## **Međuzavisnost prodaje i ostalih instrumenata marketinga**

U kreiranju korporativne marketing strategije kao i programa prodaje nužno se polazi od visokog stepena međuzavisnosti prodaje i ostalih instrumenata marketinga. To je i razumljivo jer se lična prodaja, praktično, i ne može da posmatra izolovano, već samo u sklopu integralnog programa marketinga i odabranog marketing miksa preduzeća. Pre svega, treba sagledati realne pozicije lične prodaje u sklopu promociionog miksa preduzeća, odnosno međuzavisnost između lične prodaje i ostalih instrumenata marketinga: proizvoda, distribucije, cena i promocije.

### **(1) Prodajna snaga i karakteristike proizvoda**

Karakteristike proizvoda direktno opredeljuju ulogu lične prodaje u ukupnom promocionom miksu preduzeća. Naravno da se pri tome razlikuje uloga lične prodaje za industrijska i za potrošna dobra.

Za ztajna potrošna dobra, u praksi, pravi se kombinacija lične prodaje i ekonomske propagande, dok se za netrajna potrošna dobra, odnosno roba široke potrošnje, prednost, s razlogom daje ekonomskoj propagandi i ostalim sredstvima promocije prodaje. Dakle, brojne razlike o relativnom značaju lične prodaje, po pojedinim grupama proizvoda, potvrđene su u brojnim istraživanjima. Najčešće se u ove svrhe posmatra učešće troškova lične prodaje u odnosu na ukupan obim prometa po pojedinim grupama proizvoda. To ilustruje i sledeća tabela.

Tabela br.2 ***Komparativni pregled troškova i prodajne snage po pojedinim destinacijama i industrijskim granama***

<b>Delatnosti i industrijske grane</b>	<b>Troškovi prodajne snage u odnosu na ukupan obim prodaje (%)</b>	<b>Delatnosti i industrijske grane</b>	<b>Troškovi prodajne snage u odnosu na ukupan obim prodaje (%)</b>
Poljoprivreda	13,8	Alati	9,3
Rekreativno-zabavne usluge	2,3	Mašine	3,9
Hemija	14,3	Prerađevine	6,8
Komunikacije	9,0	Kancelarijska oprema	3,3
Građevinarstvo	6,8	Papir i srodni proizvodi	1,5
Elektronske komponente	19,0	Primarni metalni proizvodi	4,1
Elektronika	21,0	Štampanje i izdavaštvo	10,8
Izrađevine od metala	2,7	Guma i plastika	7,7

Prehrambeni proizvodi	3,4	Veleprodaja potrošnih proizvoda	7,4
Prosek:	6,2		

Izvor: Dartnell Corporation, 28th Survey of Sales Force Compensation, New York, 1994., str.117.

Brojna istraživanja ukazuju da su troškovi prodajne snage izuzetno visoki kod: industrijskih proizvoda, građevinarstva, komunikacija i elektronike. Međutim, treba imati u vidu i da zaje i za većinu posmatranih industrijskih proizvoda neophodna ekstenzivna upotreba ekonomske propagande i ostalih sredstava promocije kojima se na širokoj osnovi upoznaju potencijalni potrošači o postojanju proizvoda preduzeća. Na taj način prodajna snaga ostvaruje mnogo lakši kontakt sa potencijalnim potrošačima. Osim toga, treba imati u vidu da i nove elektronske tehnologije prevazilaze čvrste granice između pojedinih kanala komuniciranja i promocije.

U savremenim uslovima prodavci i menadžeri prodaje imaju sve značajniju ulogu u procesu odlučivanja o razvoju novi i usavršavanju postojećih proizvoda. U praksi, to znači da prodavci pomažu u specifikiranju željenih karakteristika proizvoda i njihovih prednosti, ali isto tako obezbeđuje vođenje čitavog procesa razvoja proizvoda.

Prodajna snaga trebalo bi da ima kontinuirano aktivnu ulogu prilikom testiranja proizvoda i ukupnog procesa testiranja marketinga, i čitavog procesa uvođenja novog proizvoda na tržište.

## **(2) Prodajna snaga i kanali distribucije**

U praksi kanali distribucije predstavljaju produžetak prodajnih napora preduzeća. Stoga je bitno imati u vidu broj i tipove članova u kanalima distribucije jer oni imaju značajnu ulogu u efikasnom i efektivnom obavljanju integralnih marketing aktivnosti. Pri tome treba imati u vidu da distributeri, često, imaju različite ciljeve i interese u odnosu na proizvođače, te iz toga proizilazi i bazična uloga prodajne snage preduzeća.

Dakle, prodajna snaga dolazi do izražaja u procesu usklađivanja interesa proizvođača i distributera. Ona ima najčvršće veze sa distributivnim komponentama marketing miksa preduzeća. Prodajna snaga je najodgovornija za razvoj odgovarajuće distribucije preduzeća.

Kanali distribucije označavaju tok vlasništva robe od proizvođača do konačnog potrošača, te se ukupni transferi vlasništva mogu odvijati na direktan i indirektan način. U uslovima direktne distribucije krajnji kupac ostvaruje vlasništvo direktno od proizvođača ili njegovog agenta. Indirektna distribucija obuhvata upotrebu posrednika – grosista i maloprodavaca – koji kupuju ili preprodaju asortiman proizvođača. Prodajna snaga ima esencijalni značaj kod direktne i indirektno distribucije proizvoda<sup>9</sup>.

Pri tome treba imati u vidu staro pravilo da proizvod nema nekog naročitog značaja ukoliko nije, u pravo vreme i na pravom mestu, na raspolaganju potencijalnom kupcu. Takođe, i ekonomska propaganda nema značaja ukoliko ne postoji adekvatna raspoloživost proizvoda potencijalnom kupcu. Stoga ključna funkcija lične prodaje dolazi do izražaja u izgradnji čvršćih veza preduzeća sa tržištem.

U uslovima direktne distribucije prodajno osoblje direktno je u kontaktu sa potencijalnim kupcem proizvoda, dok u uslovima indirektno distribucije prodajno osoblje komunicira sa posrednicima, uz obezbeđivanje odgovarajuće podrške za unapređivanje same prodaje.

Uloga prodajne snage u izgrađivanju kanala distribucije zavisi i od prodajne strategije kojom se podstiče preprodavac da kupi proizvode preduzeća.

U tom pogledu primenjuju se dve poznate strategije:

- strategija vučenja proizvoda na tržište, i
- strategija guranja proizvoda na tržište;

Strategija vučenja predstavlja napore kojim se izgrađuje visok stepen lojalnosti potrošača prema marki njegovog proizvoda. Primenom ove strategije zadatak prodavaca je da podstiču grosiste i maloprodavce da se bave prometom

---

<sup>9</sup> Lovreta S., Radunović D., Petković G., Trgovina – Teorija i praksa, Savremena administracija, Beograd, 1998., str.167.

poznatih marki proizvoda radi što potpunijeg zadovoljavanja potrošača. U ovoj strategiji osnovnu ulogu ima dosta razrađen i precizan program ekonomske propagande koji se što efikasnije i efektnije koristi.

Strategija guranja se zasniva na stvaranju direktne podrške potencijalnim grosistima i maloprodavcima da drže proizvode preduzeća u svom prodajnom asortimanu. U praksi ovi vidovi podrške mogu biti vrlo različiti. Na primer, vrlo su razvijeni automatizovani sistemi naručivanja robe, odnosno programi automatizovane dostave robe i "just-in-time" sistema ponovnog naručivanja robe.

Brojni programi omogućavaju distributerima redukciju investicija u zalihe robe i, u celini, rast koeficijenta obrta zaliha<sup>10</sup>. To znači da prodajna snaga ima vodeću ulogu u strategiji guranja proizvoda na tržište, jer efektivno objašnjava grosistima i detaljistima prednosti držanja njihovih proizvoda na zalihama.

### **(3) Prodajna snaga i politika cena**

Politika cena ako se efikasno sprovodi, u velikoj meri, ima uticaj na kreiranje promocijskog miksa preuzeća. Na primer, razumljivo je da se za proizvode sa izuzetno visokim cenama, kao i za industrijska i trajna potrošna dobra velike vrednosti, neophodno zahteva direktno angažovanje ukupne prodajne snage pri sklapanju kupoprodajnog ugovora. Kupci veoma skupih proizvoda najčešće zahtevaju dodatne informacije i savete od prodajnog osoblja prilikom donošenja odluka o kupovini.

Dakle, prodajno osoblje ima nezamenljivu ulogu i u svim slučajevima kada i unapred nisu fiksirane prodajne cene, odnosno kad je ostavljena mogućnost pregovaranja o njihovoj visini prilikom sklapanja kupoprodajnog ugovora.

Pregovaranje o cenama uglavnom se sprovodi u direktnom kontaktu između prodavca i potencijalnog kupca. Prodavci i menadžeri prodaje mogu, na različite načine, biti angažovani u kreiranju i vođenju politike cena preduzeća. Njihova

---

<sup>10</sup> Najnoviji zajednički programi proizvođača i distributera poznati kao "efikasan odgovor potrošaču" (efficient customer response) ili kao "menadžment kategorije proizvoda" (category management), omogućavaju posebno maloprodavcima:

- unapređivanje prodaje i rast stope marže,
- promotivne cene,
- diskonte na obim kupovine,
- svojevrsno takmičenje za prodajno osoblje i programe njihovog treniranja,
- kooperativne programe promocije i brojne promotivne materijale na mestu prodaje.

aktivna uloga posebno je značajna prilikom analiziranja strategija cena konkurenata i prilikom utvrđivanja mogućih reakcija tržišta na alternativne nivoe cena proizvoda i usluga. U takvim situacijama prodavci i menadžeri prodaje mogu imati i diskreciono pravo da prilagođavaju cene uslovima na tržištu.

U određivanju prodajne cene preduzeća postoje dva pristupa:

(1) metod "troškovi plus"

- na troškove proizvodnje zaračunavaju se određene stope bruto i neto-profitne marže, koju, uglavnom određuju menadžeri prodaje;

(2) određivanje cena prema uslovima na tržištu

- tržišno orijentisane cene i njihova visina se određuje u zavisnosti od reakcije tržišta na različite nivoe prodajnih cena;

- postoje dva metoda:

a) metod orijentisan na tražnju, i

b) metod orijentisan na konkurenciju;

#### **(4) Prodajna snaga i promocija**

Promocija predstavlja vrlo važan instrument marketing miksa. Pored lične prodaje u pitanju su svi kanali komuniciranja preduzeća pomoću kojih se sprovodi prezentacija informacija i uveravanje potencijalnih potrošača o svim prednostima koje imaju njihovi proizvodi u odnosu na konkurenciju.

Osnovna uloga promocije svodi se na stimulisanje prodaje preduzeća, a to predstavlja i ključni zadatak lične prodaje koja nastupa u sadejstvu sa ekonomskom propagandom, promocijom prodaje i odnosima sa javnošću.

Relativan značaj lične prodaje u odnosu na ostala sredstva promocije zavisi od sadržaja i ključnih karakteristika odabrane marketing strategije preduzeća.

Tabela br.3 Karakteristike marketing strategije i relativan značaj lične prodaje kao sredstvo promocije

Relativan značaj ekonomske propagande	Kriterijumi	Relativan značaj lične prodaje
---------------------------------------	-------------	--------------------------------

Veliki	←broj potrošača→	Neznatan
Niske	←potrebe kupaca za informacijama→	Visoke
Neznatan	←veličina i značaj kupovine→	Veliki
Male	←potrebe za postprodajnim uslugama→	Velike
Niska	←kompleksnost proizvoda→	Visoka
Vučenje	←strategija distribucije→	Guranje
Unapred postavljene	←politika cena→	Pregovaranja
Velika	←sredstva potrebna za promociju→	Mala

Izvor: Cravens D., Strategic Marketing, Richard D. Irwin, Hoomewood, 1987, str.508.

Relativni značaj lične prodaje je očigledan te je stoga neophodno sagledavati njenu ukupnu kompleksnost u složenim tržišnim događanjima.

S druge strane ekonomska propaganda predstavlja sredstvo za kreiranje dugoročne svesnosti potencijalnih potrošača o proizvodima preduzeća i njihovim osnovnim karakteristikama u cilju izazivanja njihovog interesa.