

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука

Драгомир Љ. Живковић

Управљање процесом продаје

Студија случаја у предузећу “Телеком Србија”

мастер рад

Крагујевац, 2016.

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука



Назив студијског програма: Индустрijско инжењерство – Пословно
информациони системи

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Менаџмент мрежама снабдевања

Број индекса: 602/2014

Драгомир Љ. Живковић

Управљање процесом продаје

Студија случаја у предузећу “Телеком Србија”

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф .Др. Данијела Тадић

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да покаже разумевање процеса продаје. Треба да опише процес продаје у предузећу Телеком Србија АД и да предлоге који би унапредили процес продаје.

Препоручена литература:

- [1] Филиповић, В., Костић, М., Маркетинг менаџмент, Београд, ФОН. 2003
- [2] Арсовски, С., Интегрисани системи менаџмента, Крагујевац, Факултет инжењерских наука, 2013.
- [3] Матовић, В., Управљање продајом, Београд, 2015.

Крагујевац, 2016

Ментор:

Проф. Др Данијела Тадић

Резиме рада:

У раду је разматран процес продаје који представља део пословног процеса. Описан је процесни приступ. Акценат је стављен на процес продаје услуга, јер је посебно обрађен процес продаје у предузећу „Телеком Србија АД“. Описана је промотивна политика и начин формирања цена које за циљ имају успешан пласман услуга на тржишту. У раду је дат предлог како унапредити процес продаје у предузећу „Телеком Србија АД“.

Кључне речи: процес продаје, менаџер продаје, телекомуникационе услуге

Summary of the work:

In this work the sale process was considered, which represents a part of the work process. The approach process is described. There is an emphasis on the process of service sales, since the sale process is separately covered by the company „Telekom Srbija AD“. The promotional policy and the method of forming prices whose goales are to have a successful placement of services on the marked is also described. In this work there is suggestion on how to upgrade the sale process in the „ Telekom Srbija AD“ company.

Key words: sale process, sale manager, telecommunication services

Садржај:

1. Увод.....	6
2. Основна разматрања о процесу продаје.....	7
3. Стратегије управљања процесом продаје.....	11
3.1. Стратегије процеса продаје.....	12
3.2. Стратегије продаје на оперативном менаџменту.....	17
4. Стратегије управљања у предузећу "Телеком Србија".....	26
4.1. Управљање процесом продаје у предузећу "Телеком Србија".....	29
4.2. Цене услуга и промотивна политика.....	33
4.3. Унапређење процеса продаје	40
4.4. Инвестиције "Телеком Србија" у периоду 2011.-2014. година	42
5. Закључак.....	46
Литература.....	48

1. Увод

Ефективност процеса продаје, посебно у предузећима која припадају услужном привредном сектору има можда и највећи утицај на ефективност пословања предузећа. Процесом продаје пружају се савети о заузимању правилног односа и става према продаји, самоорганизовању, разумевању потреба купаца и раду са њима, као и о изградњи основних вештина презентације, преговарања и тимског рада.

Савремени процес продаје своје активности заснива на основу резултата научног истраживања тржишта, комплетног обликовања система понуде производа, успостављања контакта и комуникација са купцима на дугорочној основи и другим активностима у смислу изграђивања стабилне позиције на тржишту.

Методе процеса продаје обухватају начин опхођења с купцима, презентовања понуде, уговарања продаје и комуницирања. Методе зависе од врсте производа, коме се продаје, колико се продаје, и слично. Оне могу бити разноврсне, а неке ће бити приказане у овом мастер раду.

Активности предузећа почињу и завршавају се на тржишту, зато је процес продаје од огромног значаја.

Мотив за овај рад је унапређење процеса продаје у предузећу Телеком Србија. У овом предузећу је запослено преко девет хиљада радника. Њихова егзистенција зависи од успешности пословања предузећа, што је директно повезано и са процесом продаје. Од успешности процеса продаје и позитивних резултата пословања зависи и проценат средстава која улазе у бруто национални доходак. У условима све озбиљније конкуренције овај сегмент пословања додатно добија на важности.

Рад је организован на следећи начин: основна разматрања о процесу продаје су приказана у глави 2. Опис стратегије управљања процесом продаје описана је у глави 3. Опис стратегије управљања у предузећу Телеком Србија дат је у глави 4. Закључак је приказан у глави 5.

2. Основна разматрања о процесу продаје

Према ISO 9000:2007 процес је "скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности, који претварају улазне у излазне елементе".

Често је излаз из једног процеса улаз у следећи процес. Систематска идентификација процеса који се користе у организацији, управљање процесима, као и међусобно деловање ових процеса може се назвати „процесним приступом.“

У теорији и пракси постоји већи број подела процеса. Поред поделе на четири генеричка процеса:

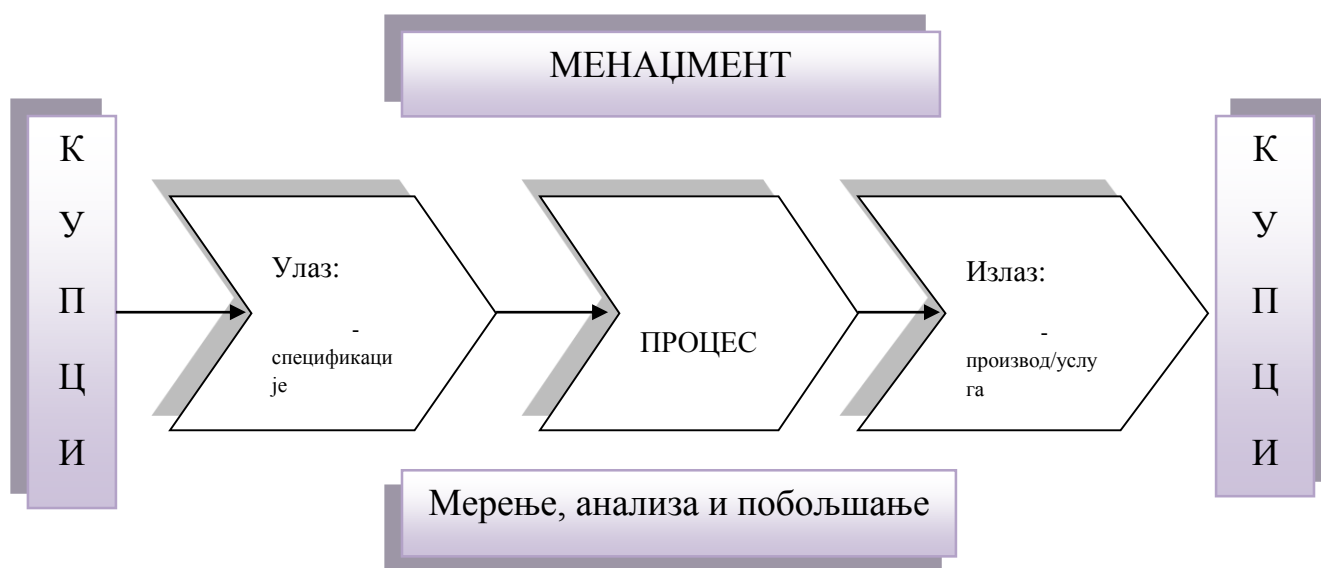
1. Менаџмент
2. Менаџмент ресурсима
3. Релизација и
4. Мерење, анализа и побољшање,

користи се и основна подела на:

- Процесе менаџмента
- Главне процесе и
- Процесе подршке.

Са аспекта стварања вредности процеси се деле на кључне процесе и процесе подршке, у које је укључен и процес менаџмента [2].

Улазне величине у процес продаје су захтеви купаца или корисника. Излазне величине су производи или услуге који имају такве карактеристике које ће купца/корисника учинити задовољним јер ће његови захтеви са улаза у процес продаје бити испуњени. Ова трансформација улазних величина у излазне величине, одвија се по одређеним правилима и контролама. Процес продаје мора да задовољи одређене критеријуме који су садржани у: међународним нормама, националним законима и прописима, уговорима, техничким спецификацијама, плану пословања, поступцима, радним упутствима, методологијама и сл [3].



Слика 1 – Модел процеса у ISO 9001:2008

Да би се процес продаје могао одвијати неопходно је осигурати и одговарајуће механизме, пре свега у облику потребних ресурса: стручни радници, опрема, информатичка опрема, софтвери, енергенти, радна средина, финансијска средства, партнерства, обрасци и сл.

Процес продаје обухвата већи број подпроцеса који се реализују у предузећу у циљу реализације услуга. У економском смислу процес продаје представља завршну фазу процеса производње. Ефективност продаје је у основи сваког пословног успеха [3].

Процес продаје представља финални и по значају најважнији процес пословања тржишно орјентисаних предузећа. Са аспекта основног разлога функционисања и постојања привредних субјеката, усмереност ка стварању и испоруци жељених вредности треба да доведе до жељеног профита [1]. Приликом реализације процеса продаје менаџмент предузећа се суочава са тржишном верификацијом остварених резултата пословања.

Успешан процес продаје може се реализовати само ако менаџер продаје креира ситуацију у којој сви побеђују. Успешна победничка ситуација састоји се од :

- Креирања задовољног клијента и
- Остваривања задовољавајуће зараде предузећа [4].

Усклађивањем понуде са потребама купаца показује се спремност и воља менаџмента продаје да изађе у сусрет захтевима купаца.

Продајни приступ који уважава маркетинг оријентацију, јер полази од потреба купаца, обухвата шест фаза [5]:

- Одређивање циљног сегмента,
- Утврђивање потреба купаца,
- Припремање понуде за презентацију купцима,
- Фаза преговарања,
- Закључивање посла,
- Имплементација.

Промене на тржишту утицале су на реализацију процеса продаје и промене у начину пословања менаџера продаје. Раст конкуренције појачао је утицај глобализације тржишта, краћи животни циклус производа и нејасне границе које подразумевају развој у информационој и комуникационој технологији, пораст у индиректној конкуренцији у свим областима пословања.

Све ове промене утицале су на нови приступ управљања процесом продаје који подразумева пословање са мањим бројем добављача. У процесу продаје је усвојен релациони концепт продаје, управљање односа са купцима, продаја у тимовима, глобално управљање кључним клијентима, продаја унутар компаније и фокус на продуктивност [6].

Кључни фактори који обезбеђују пословни успех у процесу продаје су односи и интеракција између менаџера продаје и купаца.

У традиционалном процесу продаје тежиште је стављено на трансакцију и сам чин затварања продаје без уважавања очекивања потрошача. Како је тржиште постало конкурентније, трансакциони приступ продаји замењен је концептом релационе продаје која узима у обзир потребе и жеље потрошача у процесу куповине и интеракцију продавац-купац. Изградња односа у интеракцији између продавца и купца разматрана је у литератури, у области маркетинга.

Изградња односа може бити представљена кроз три основне категорије [5]:

- Оријентација на купца,
- Адаптација процеса продаје,
- Оријентација на услуге.

Најважнији предуслов успешног процеса продаје заснива се на добром односу менаџера продаје са купцима. Повратне информације од купаца, укључујући и њихове рекламације могу унапредити процес продаје.

У неким случајевима, као што је продаја путем интернета, формална оцена сваке куповине није практична. У том случају информације о производу које се налазе у каталогу или промотивном материјалу могу се оцењивати.

Међународни стандард ISO 9001:2000 захтева прихватање процесног приступа при развоју, примени и унапређењу управљања квалитетом продаје и повећавање задовољства купца/корисника задовољавањем његових захтева.

3. Стратегије управљања процесом продаје

Уважавајући дефинисане циљеве продаје, менаџмент предузећа има обавезу да дефинише одговарајуће стратегије продаје које могу да доведу до реализације постављених циљева.

Менаџмент продаје у савременим условима пословања све више активности усмерава ка креирању и стимулисању тражње и тражењу одговора на питање: како дефинисати продају и процес планирања програма продаје у склопу корпоративне маркетинг стратегије.

Стратегија продаје представља интегрални део маркетинг стратегије предузећа. Обзиром да се процес стратегијског планирања руководи принципом од општег ка посебном интегрална вертикална повезаност могла би се представити следећим редоследом [7]:

- Укупно стратегијско планирање,
- Стратегије маркетинга и
- Стратегије продаје.

Респектујући резултате прикупљених истраживања може се закључити да маркетинг стратегија и маркетинг план произилазе из укупног стратегијског планирања. Стратегија продаје предузећа се дефинише на основу менаџмент стратегија.

Добро дефинисана мисија предузећа пружа основу за добијање одговора на кључна питања [7]:

- Којим типовима потрошача се предузеће обраћа,
- Које специфичне потребе треба да испуни,
- Које стратегијске могућности представљају предмет потенцијалног остварења,
- Са којим стратегијским предностима предузеће располаже у односу на конкуренцију?

Од кључне важности је потреба да менаџери продаје буду детаљно информисани о дефинисаној мисији јер се циљеви продаје и маркетинга изводе из сврхе постојања компаније, њених реалних потенцијала и тржишне позиције коју заузима.

Након дефинисања мисије утврђују се корпоративни циљеви за које је битно да буду адекватно хијерархијски и међусобно повезани.

Дефинисањем циљева, менаџмент предузећа стиче могућност мерења остварених резултата на разним хијерархијским нивоима.

У организацијама које имају вертикалну организациону структуру редослед циљева је дефинисан по принципу „од општег ка посебном“ :

- Корпоративни циљеви – који се могу материјализовати у тежњи за максимизацијом дивиденди деоничарима,
- Циљеви пословних јединица – орјентисани на раст обима продаје и прихода,
- Маркетинг циљеви – усмерени на повећање тржишног учешћа,
- Циљеви продаје на нивоу целокупне продајне снаге предузећа – усмерени на раст продаје конкретног производа гледано са аспекта компаније као целине,
- Циљеви продаје на дефинисаном тржишту – такође орјентисани на раст обима продаје конкретног производа на одређеном тржишту,
- Циљеви продаје конкретног продавца – усмерени на повећање количине продатих производа као резултат активности конкретног продавца,
- Циљеви продаје просечне купопродајне трансакције - тежња ка повећању вредности појединачних продајних трансакција.

3.1. Стратегије процеса продаје

Дефинисањем стратегије продаје се одређују путеви и средства за остваривање корпоративних циљева. Менаџери продаје морају учествовати у конституисању пословних стратегија пре свега услед располагања валидним тржишним информацијама. Поред наведеног, неопходност партиципације менаџера продаје у конституисању пословних стратегија лежи и у чињеници да корпоративне стратегије директно опредељују улогу продајне снаге у реализацији дефинисаних циљева .

У циљу развијања корпоративних стратегија менаџерима компанија на располагању су бројни аналитички методи од којих је у најширој употреби анализа пословног портфолија коју је развила консултантска група из Бостона.

Овај модел заснива се на тврдњи да избор одређене пословне стратегије зависи од релативног тржишног учешћа и стопе раста тржишног потенцијала.

Уколико се претходна два тржишна параметра узму у обзир и третирају као оквир за развијање стратегије, предузећа могу бирати један од четири могућа исхода [8]:

- Стратегија изградње – повећање тржишног учешћа на подручјима са високим растом тржишног потенцијала (додатна дистрибуција, нови потрошачи, висок ниво услуге пре продаје, фокус на повећању продаје),
- Стратегија одржавања – одржавање тржишног учешћа уз најмање могуће трошкове (тежиште на таргетираним постојећим потрошачима, повећање услуге постојећим потрошачима, усавршавање односа са постојећим потрошачима),
- Стратегија жетве – редукција трошкова и фокус на профит уместо на тржишно учешће (тежиште искључиво на најпрофитабилнијим купцима, редукција услуга, редукција залиха, одржавање дистрибуције),
- Стратегија напуштања – редуковање залиха уз најмање могуће трошкове (елиминисање услуга, нуђење атрактивних продајних цена, фокус на једнократну продају).

Након реализације прве фазе стратегијског планирања маркетинга у оквиру које се спроводи анализа положаја предузећа, менаџмент предузећа отпочиње другу фазу на основу добијених информација. У тој фази се врши сегментација тржишта и избор адекватних тржишних циљева у циљу ангажовања расположивих маркетинг средства. У трећој фази развија се комплетан маркетинг микс предузећа и то стандардни микс (4П – производ, цена, дистрибуција и промоција) у случају производа са физичком компонентом и проширени микс (7П – 4П+ процес, људи, физичка средина) у случају производа са нематеријалном компонентом (услуга) [9].

У циљу адекватног сагледавања улоге процеса продаје у реализацији маркетинг стратегије предузећа треба имати у виду да на продајну снагу утичу бројни фактори како интерне тако и екстерне природе. Оквире за активности личне продаје одређују расположива средства компаније, дефинисани пословни циљеви и одабрана стратегија маркетинга.

Овде посебно треба имати у виду да дефинисани циљеви и стратегија маркетинга одређују будуће задатке и најпогоднија средства комуницирања компаније са циљаним тржиштем.

Избор начина комуницирања са тржиштем одређује се пре свега на основу броја потрошача присутних на циљаним тржишним сегментима.

Сагледавање улоге продајног процеса не би било комплетно без анализе релација које постоје између продајног процеса и појединих елемената маркетинг микса (цене, производа, дистрибуције и промоције).

Природа и карактеристике производа директно утичу на улогу личне продаје. Производи намењени индустријској потрошњи као и трајна потрошна добра директно зависе од успешности личне продаје и то не само због релативно високе цене по јединици производа, већ и због релативно дугог рока коришћења, сложености употребе и осталих фактора који утичу на то да ниво укључености купаца у процес продаје буде на високом нивоу [10].

Тиме се лична продаја намеће као најадекватнији метод продаје јер омогућава купцу добијање потребних информација из прве руке док је менаџеру продаје омогућено да у директном разговору сазна са којим дилемама и страховима се купац суочава, што му помаже да процес продаје усмери у жељеном правцу. За разлику од производа намењених индустријској потрошњи као и трајних потрошних добара, производима намењеним широкој потрошњи уместо личне продаје погоднија је реклама и пропаганда као адекватнији методи комуницирања са иницијалним тржиштем.

Однос продаје и дистрибуције као елемената маркетинг микса зависи од структуре дистрибутивних канала и субјеката који учествују у дистрибуцији робе и који се јављају као чланови одређеног дистрибутивног ланца .

Треба размотрити да ли се дистрибуција робе обавља директно, као што је то случај у директним дистрибутивним каналима који су најкраћи и код којих произвођач директно продаје купцу или се ради о индиректној дистрибуцији када се за потребе дистрибуције робе прибегава ангажовању посредника.

Суштина концепта и уједно задатак за продајну оперативу представља потреба за прилагођавањем продајних активности и самог наступа који се разликују по томе да ли се продавци обраћају крајњем купцу или посреднику. Поред наведеног, профилисање продаје зависи и од одабране стратегије подстицања посредника да купе производ.

Постоје различите стратегије које се могу примењивати за формирање цене. Избор стратегије зависи од маркетинг циљева, конкуренције и тржишног учешћа. Цена као елемент маркетинг микса утиче на формирање коначне понуде.

Уколико је цена већа, као што је то случај са трајним потрошним добрима и производима намењеним индустријској потрошњи, реално је очекивати да ће потреба за директним ангажовањем продајне оперативе на пољу личне продаје бити већа.

У основи постоје два приступа одређивању цена. Први приступ познат као „трошкови плус“ узима у обзир трошкове производње на које се додају стопе бруто и нето профитне марже у чијем дефинисању директно учествују менаџери продаје. Још активнија улога менаџера продаје постоји код другог метода одређивања цена према условима на тржишту који може имати два појавна облика и то: „метод орјентисан на тражњу“ и „метод орјентисан на конкуренцију“.

Код орјентисаности на тражњу тежиште је на одређивању маржи за које је процењено да су купци спремни да прихвате, док се код метода орјентисаног на конкуренцију пажња усмерава на конкурентску политику цена при чему менаџмент има могућност да дефинише цене својих производа на нивоу конкурентских цена или изнад односно испод тог нивоа.

Поред претходно наведена три елемента маркетинг микса (производ, дистрибуција и цена) и промоција, као четврти елемент маркетинг микса има утицај на продају. Промоцијом се преносе информације и реализује презентација производа и услуга предузећа према њеном окружењу. У циљу сагледавања међусобних односа процеса продаје и промоције потребно је истаћи да лична продаја представља један од најважнијих инструмената и метода директне комуникације са тржиштем.

Тиме се омогућава да лична продаја као један од сегмената укупних продајних активности, адекватно уклопљена у укупан промотивни микс предузећа (заједно са промоцијом, пропагандом, рекламом и сл.), успешно креира свесност потенцијалних потрошача о производима предузећа и њиховим карактеристикама и тиме олакша реализацију укупних продајних активности.

Сагледавајући све претходно наведене аспекте, од менаџмента предузећа се очекује да на основу релевантних тржишних информација и дефинисаних стратегијских одлука како из домена стратегијског управљања тако и из домена маркетинг стратегије, дефинишу конкретну стратегију тржишног наступа. У том циљу, на првом месту је неопходно извршити распоред напора предузећа према различитим типовима потенцијалних потрошача.

Овде пре свега треба имати у виду да у већини случајева важи правило „80/20“, односно да обично 20% потрошача реализује 80% промета компаније. Тиме је и разумљива преокупација предузећа усмерена ка развијању чвршћих односа са главним купцима [11].

Међутим, велике компаније, на пример, развијају више стратегија за наступ на тржиште, како помоћу сопствене продајне оперативе тако и преко посредника. Поред величине предузећа и статус купаца (постојећи или нови купци) утиче на стратегију тржишног наступа. По правилу продуктивност менаџера продаје који су усмерени на постојеће купце је већа, али је у амбијенту све оштрије конкурентске борбе и напор за задржавањем постојећих купаца интензивнији.

У широкој примени је и обраћање мањим купцима и купцима средње величине путем поште или телемаркетинга, док предузећа која су имплементирала компјутерску технологију у свом пословању све више практикују наручивање робе путем интернета. Независно од претходно наведених стратегија наступа и модела реализације продајних функција, важи чињеница да је тимски приступ продаји и интеграција продајних активности у целокупан портфолио пословних активности предузећа од приоритетног значаја за постизање успеха у савременим условима пословања.

Стратегија тржишног наступа опредељује начин обраћања и комуницирања предузећа са окружењем, али не опредељује природу и карактер успостављених веза. Управо због тога значајно је сагледати и односе које предузећа успостављају са својим купцима.

Традиционални односи који се успостављају између предузећа и купаца који су означени као краткорочни купопродајни односи у савременим условима пословања имају негативан утицај на стабилност односа и њихову одрживост у дужем периоду.

Управо у циљу омогућавања конституисања реалне основе за прављење дугорочних пословних пројекција и неопходности креирања „сигурног тржишта“ које ће бити мање осетљиво на активности конкуренције и више везано за понуду конкретне компаније приступило се изградњи дугорочних односа на бази стратешког партнерства компанија са њиховим потрошачима [12].

Развој заједничких програма компанија са њиховим кључним потрошачима додатно афирмише продајни процес предузећа и креативност у решавању сложених проблема маркетинга и продаје. Суштина наведених трендова и напора предузећа ка успостављају чвршћих односа огледа се у успостављању двосмерних и интерактивних веза између предузећа и њихових купаца [13]. Партнерски продајни наступ који је у широкој примени од стране тржишно оријентисаних компанија фокусиран је пре свега на креирање тражње.

3.2. Стратегије продаје на оперативном менаџменту

Од менаџера продаје се очекује да се активно баве планирањем будућих догађаја, да формулишу циљеве продаје, усмеравају активности, оцењују и контролишу остварења узимајући у обзир окружења и резултате анализе циљаних тржишних сегмената. Менаџмент предузећа након добијања релевантне основе за процену нивоа тражње стиче неопходни предуслов за утврђивање планова продаје и буџета продаје.

Без неопходног планирања, активности продаје одвијале би се спонтано и стихијски и изостала би могућност координације различитих процеса продаје. У циљу стицања релевантне основе за доношење одлука и конципирање планова од посебног значаја је укључивање менаџера продаје у цео процес како би се директно добиле релевантне информације [14].

Менаџери продаје морају бити упознати са свим трошковима који настају у појединим фазама процеса продаје.

Савремени купац очекује од менаџера продаје да му буде консултант и да му саветима помогне да реши проблем који га је навео да се укључи у продајни процес. Менаџери продаје поверење и наклоност купаца стичу познавањем тржишта производа, услова који владају на тржишту, развојних трендова и осцилација [15].

Активним учествовањем у продајном процесу, својим сугестијама и ангажовањем, менаџер продаје на одређен начин „додаје вредност“ производу који представља предмет продаје.

Активна улога менаџера у продајном процесу заснива се на акумулираном знању и то пре свега оном које се односи на познавање гране тржишта у којој предузеће послује, познавање сопствене компаније и понуде.

Познавање сопствене компаније омогућава избор производа из пословног портфолија који најбоље може задовољити потребе купца. Поред продајног асортимана, познавање компаније укључује и познавање организационе структуре, методологије рада и др.

Интегрисаност менаџера у коропративну културу у циљу преношења кључних вредности тржишту потребно је да буде постигнута. Познавање производа подразумева познавање њихових функционалних, техничких и других карактеристика како би све предности у задовољавању потреба купаца могле бити адекватно представљене.

Поред познавања производа, менаџер мора располагати оптималним нивоом знања из домена услова и политика продаје производа, попут кредитне продаје, услова испоруке, одржавања и сервиса као и појединости везаних за гарантни рок. Упознавање запослених са садржајем понуде предузећа интерно је питање едукације продајног особља које поред наведених области укључује и информисање везано за маркетинг истраживање.

Истраживање маркетинга укључује прикупљање и обраду података о тржишту. Тежиште испитивања тржишта орјентисано је на конкуренцију, добављаче, учеснике промета. Од инструмената маркетинга, највећа пажња усмерава се ка анализи цена, асортимана, промотивних могућности и сл.

Подаци прикупљени тржишним истраживањем могу се односити на читаву популацију или на одабрани узорак [15]. Генерални подаци који ближе детерминишу популацију доступни су у званичним извештајима попут пописа, различитих статистичких евиденција обухваћених статистичким годишњацима и слично. Секундарни подаци су они које је неко други прикупио и систематизовао.

Поред наведених података, менаџери продаје за потребе доношења адекватних одлука из домена продаје имају потребу за конкретнијим показатељима. Специфичне информације релевантне за област пословања из домена предузећа у којима су ангажовани менаџери продаје морају се прикупити у што краћем року. Како је неизводљиво анализирати целокупно становништво по бројним критеријумима, менаџери продаје интензивно користе методе испитивања засноване на узорцима.

Уколико се информације прикупљају директно са тржишта и то углавном путем интервјуа и упитника, наведени подаци имају статус примарних података, јер се за разлику од секундарних података до њих долази непосредно. Две групе података су најбитније за пословање предузећа. Прву групу представљају подаци везани за демографске и социоекономске карактеристике испитаника, док се друга група односи на психолошке карактеристике и индикаторе животног стила. Наведени подаци након фазе прикупљања представљају предмет обраде и коришћења од стране менаџмента предузећа.

Прикупљање информација се реализује кроз три основна типа истраживања [16]:

- Експлоративна истраживања – помажу да се стекне увид у неки проблем и да се генеришу могућа објашњења (нпр. разлози пада продаје који могу бити условљени падом куповне моћи, појавом конкуренције и сл.),
- Дескриптивна истраживања – путем којих се утврђује учесталост неких догађаја, структура или распоред догађаја и сл.
- Каузална истраживања (истраживања узрочних веза) – имају задатак да утврде међузависност између појава и узроке и последице појава.

Од осталих врста истраживања користе се и :

- Истраживање литературе – трошковно најмање захтевна. Односе се на анализу стручних часописа, статистичких публикација, годишњака, интерне рачуноводствене и друге документације и сл.
- Прикупљање искустава – представља организован начин сабирања и обраде информација о искуствима клијената и експерата за одређену област.
Један вид ових истраживања представља Делфи метод који се односи на анимирање еминентних стручњака како би исти у више наврата писали своја мишљења и коментаре на ставове других стручњака.
- Фокус групе – обично се састоје од 8 до 12 особа које расправљају о циљном проблему при чему дискусију усмерава и води модератор групе. Модератор је уједно и кључна особа која обезбеђује добро функционисање групе и то пре свега комуникативношћу како би подстицао учеснике на међусобан разговор. Фокус групе представљају адекватан метод утврђивања ставова док су у погледу прикупљања детаљнијих информација мање погодне од нпр. дубинског интервјуа.

- Анализа пословних случајева – подразумева проучавање понашања сличних или конкурентских компанија као и компанија из других области пословања које су се сусретале са сличним проблемима.
- Лонгитудиналне студије – орјентисане су на прикупљање информација у сукцесивним временским интервалима које се односе на развој догађаја на тржишту. Иста мерења понављају се из периода у период при чему се морају обезбедити упоредиви услови у посматраним периодима.
- Панели – представљају избор тржишних параматара који се прате кроз време бележећи притом њихове промене. Правилан избор узорка представља кључни фактор успеха, при чему се резултати мере у исто време, по истој методологији и у истим условима.
- Омнибус панели – имају сличност по питању методологије са панелима, с том разликом што се од испитаника при сваком испитивању траже различити подаци.
- Истраживања на узорку – представља најчешћу врсту истраживања. Уколико је у потпуности испуњен захтев репрезентативности при одабиру узорка, на основу истих могуће је са великим степеном поузданости доносити закључке о понашању шире популације што је од кључне важности за пројекције будућих догађаја.

Постоје две основне групе узорака [17]:

- Неслучајни или намерни, и
- случајни узорци.

Код неслучајних узорака, истраживач у неким критичним моментима у процесу узорковања самостално (субјективно) одређује неке елементе који су од значаја за дизајн узорка. У најширој примени узорака који нису засновани на вероватноћи налазе се :

- Погодан узорак – сачињен је од појединаца који су у датом тренутку доступни испитивачу. Самим тим погодан узорак ретко може дати релевантне податке који се односе на читав скуп.
- Циљни узорак – сачињава се на основу личне процене испитивача о томе које су групе по његовом мишљењу интересантне за испитивање, што такође садржи значајну дозу субјективности.

- Квотни узорак – базира се на партиципацији различитих категорија испитаника у узорку по принципу квотног учешћа. Приликом конституисања квотног узорака, испитивач попут конституисања циљног узорака, дефинише које су групе по његовом мишљењу интересантне за испитивање и по значају им додељује квоте тј. учешћа у укупном броју испитаних.

За разлику од претходно поменутих, код случајних узорака тежи се искључењу сваке субјективности и заснивају се на строго поштованој процедури. Самим тим, резултати добијени на основу узорака који се заснивају на вероватноћи, одликују се већим степеном поузданости, пре свега услед могућности израчунавања грешке узорака (могуће одступање узорака од популације).

Сасвим је прихватљиво становиште да је основни циљ пословања тржишних субјеката стварање профита. Пут до реализације тог циља није ни директан ни кратак.

Истраживање тржишта, утврђивање жеља и потреба потрошача, познавање конкуренције и сл. представљају исход маркетиншке оријентације предузећа која условљава окренутост тржишту и стварање профита на начин да се потребе и жеље потрошача испуне испоруком тражених вредности мало изнад очекивања и боље и успешније од конкуренције.

Међутим, уколико се истраживањем тржишта и анализом добијених података добија одговор на питање шта треба радити, остаје отворено питање како то треба реализовати. Ово је управо и критични моменат спајања два основна пословна процеса и то маркетинга и менаџмента који су управљачки процеси.

Фаза која следи након спроведеног истраживања тржишта представља прогнозирање тражње.

Пројекције тражње захтевају што квалитетније реализовање фазе истраживања како би се на релевантним основама омогућило менаџменту да реализује своју управљачку функцију. Након пројектовања тражње следе фазе управљања продајом почевши од планирања, организовања, вођења и контроле продаје.

Постоје два основна приступа прогнозирању тражње [8]:

- Дедуктивни (одозго на доле)
- Индуктивни (одоздо на горе)

Дедуктивни приступ полази од општих услова пословања фокусирајући током поступка пажњу на могућност пласмана сопствених производа. Од општих услова пословања најважнији су подаци који се односе на кретање укупних примања и дискреционог личног дохотка и слично.

У смислу претходно наведеног, сагледавање потенцијала тржишта има за циљ апроксимацију укупних могућности продаје производа из конкретне привредне гране, а не само производа конкретне компаније. За разлику од претходног, ниво тражње означава могући обим продаје производа из асортимана конкретног предузећа. Своју конкретизацију примене потенцијал тржишта добија у дефинисању циљне прогнозе продаје до које се долази на основу сагледавања досадашњег пласмана производа конкретног предузећа .

Даљим поступцима долази до рашчлањавања укупно прогнозиране продаје на саставне елементе помоћу географске дистрибуције продаје и квота продаје по појединим сегментима. Циљ оваквог поступка представља даље кориговање продаје на основу дешавања на појединим тржишним сегментима. Прогноза продаје по дедуктивном методу реализује се на основу корективних информација о продајним квотама по територијама односно сегментима.

Индуктивни представља дијаметрално супротан приступ претходно наведеном. Полази се од сегментације тржишта која се најлакше користи на основу географских критеријума. У наредном кораку приступа се процени продаје по сегментима која се може спровести на основу претходних искустава или спроведених тржишних истраживања .

У области veleпродаје метод композитне прогнозе продајне оперативе представља једну од најпотпунијих индуктивних метода.

Прогнозирање се заснива на пројекцијама менаџера о могућностима продаје сваком појединачном клијенту у унапред одређеном периоду, да би се затим све пројекције објединиле и на тај начин конституисао потенцијални обим продаје на нивоу компаније. Дате пројекције у каснијим итерацијама могуће је кориговати различитим сазнањима о тржишним кретањима у циљу обезбеђивања што веће реалности процена.

Спроведено по дедуктивном или индуктивном методу, свако предвиђање продаје има за циљ да обезбеди реалну основу за планирање не само продаје већ и укупног пословања предузећа.

Од предвиђања продаје зависе бројне активности предузећа, почевши од планирања потребног нивоа залиха, обима производње, потребних набавки материјала, новчаних средстава, потреба за радном снагом и слично.

Планирању продаје мора се приступити непристрасно јер ће сваки план дефинисан сувише оптимистички довести до не реализације плана, док ће зарад „веће сигурности“ планови дефинисани на nižем нивоу од могућих остварење довести до исцрпљивања залиха, несташнице производа и пропуштања тржишних прилика као резултат немогућности испоруке тражених производа.

Методe предвиђања продаје деле се у две основне групе :

- Квалитативне методе – засноване на ставовима и проценама стручних лица, и
- Квантитативне методе – засноване на употреби квантитативних података и квантитативних статистичких техника.

Од квалитативних метода у најширој употреби су :

- Оцена менаџера продаје – који су позвани да дају процене продаје одређеног производа, на одређеној територији или одређеном купцу у случају организационих купаца. Користи примене наведене методе односе се на искуство продаваца и њихов непосредан увид у ситуацију на тржишту, док се недостаци наведеног приступа односе на ограничен фонд знања менаџера и њиховој слабој информисаности о пословној политици компаније и глобалним тржишним условима.
- Оцена менаџера / експерта – тежи да искористи знање, стручност и интуицију менаџера као и њихову компетентност. Предности процена менаџера односе се на њихову стручност и могућност стицања ближег увида у политику компаније и макроекономска кретања као и за релативно брзо стицање потребних података.
Недостаци наведеног приступа односе се на релативно недовољну упућеност о ситуацији на терену „из прве руке“, и чињенице да се за потребе конституисања оваквих пројекција менаџери одвајају од својих примарних задужења те у складу са претходним може доћи до нерадог прихватања додатних задужења и њихове формалне реализације без улажења у суштину проблема.

- Намере купаца / коњунктура – представља процес усмерен, с једне стране на потребе и захтеве сопствених купаца и с друге стране, коришћење података из већ урађених истраживања које реализују бројне агенције. С обзиром да се оваква истраживања заснивају на ставовима купаца иста су најреалнија и то је њихова основна предност, док се недостаци овог поступка односе на значајна финансијска средства у случају постојања великог броја купаца, недостатак спремности купаца да открију своје планове и жеље и њихову немогућност да са потребном вероватноћом пројектују спремност за реализацијом куповина у будућем периоду.

Што се тиче квантитативних метода у најширој употреби су пројекција тренда и корелација и економски модели .

Пројекција тренда као статистичка метода заснива се на предвиђању продаје на основу кретања у претходним периодима. Основна претпоставка представља уверење да ће се тренд утврђен у прошлости наставити и у будућности. Временски период поузданог предвиђања директно зависи од дужине протеклог временског периода на основу кога су се утврђивали трендови.

Међутим, један од кључних недостатака метода тренда представљају сезонске осцилације у продаји којима су изложени многи производи. Претходно наведено може се кориговати израчунавањем сезонског индекса продаје који показује систематско варирање продаје по сезонама. Примена сезонских индекса је једноставна и састоји се у томе што се вредност прогнозиране продаје множи са сезонским индексом за тај месец. Предности примене пројекције трендова односе се пре свега на брзину и објективност.

Поред наведеног, реализација пројекције тренда може се урадити у сопственој режији и за ту сврху није потребно издвајати значајнија финансијска средства.

Основни недостатак пројекције тренда садржан је у тврдњи и полазној претпоставци да ће се трендови који су утврђени у протеклом периоду наставити и у будућности.

Пројекција тренда такође подразумева довољно дуг временски период као основу за анализу трендова како би пројекције биле што реалније, што представља задатак који није могуће увек испунити.

Корелација, регресија и економски модели имају заједничку карактеристику која се односи на основни метод анализе. Реч је о томе да сва три модела теже да открију и квантификују зависност продаје и фактора који ту продају условљавају.

Корелација представља једноставан статистички метод који утврђује повезаност и узрочно-последични однос између две појаве. Уколико се таква врста зависности, једне појаве од друге, појави, могуће је на бази кретања друге појаве пројектовати кретање прве. Висина корелације између две појаве одређује се коефицијентом који може узимати вредности од -1 до +1.

Вредност 1 означава да је постигнута апсолутна корелација између две посматране појаве. Вредност -1 означава да повећање вредности једне појаве је обрнуто пропорционално повећању вредности друге појаве у апстрактном смислу.

Регресија представља сложенији модел анализе који детерминише зависне и независне променљиве. Зависност се квантификује формулом тако да се за сваку вредност независно променљиве може добити вредност зависно променљиве. Економетријски модели се састоје од низа регресионих модела који квантификују више релација између већег броја фактора и појаве која је предмет анализе. Основне предности ових модела односе се на чињеницу да је њиховом применом могуће открити главне факторе од којих зависи продаја и квантификовати релације између њих и продаје. Модели су потпуни и поуздани, елиминишући при том све елементе субјективности.

Основни недостаци материјализовани су у чињеници да, као и код трендова, утврђена законитост (корелација) у протеклом периоду наставља да постоји и у будућности.

Поред наведеног, један од недостатака представља и сложеност примене и велика зависност од екстерних података.

На основу свега претходно наведеног, а посебно имајући у виду да сваки од наведених метода има низ предности и недостатака, показало се као оптимално решење комбиновање различитих метода. Комбиновање метода предвиђања треба да укључи како квантитативне тако и квалитативне методе.

4. Стратегије управљања у предузећу "Телеком Србија"

Стратешко опредељење предузећа Телеком Србија осим очување лидерске позиције на појединим сегментима тржишта, је унапређење тржишне позиције и обезбеђење одрживог раста тржишног учешћа. Наведени циљеви остварују се путем сталног унапређења корисничког искуства кроз увођење нових услуга и апликативних решења, модернизацију мреже и јачање бренда поштујући принципе друштвено одговорног пословања.

Савремени захтеви тржишта и растуће потребе захтевају да се компаративне тржишне предности и примена стратегије ослањају на нематеријалну активу као што су: људски капитал, информациони капитал и организациони капитал.

У циљу јачања тржишне позиције, унапређења организационе ефективности и ефикасности и побољшања пословних перформанси, Телеком Србија је донео нову стратегију пословања за наредне три године, засновану на унапређеној визији и мисији, којом су разрађени кључни сегменти корпоративне стратегије у областима маркетинга и продаје за приватне и пословне кориснике, технолошког развоја, развоја ИТ, развоја људских ресурса, финансија, логистике и набавке.

Стратешки циљеви се односе на све кључне области пословања које је потребно остварити имплементацијом стратешких иницијатива, као и применом стратешких препорука.

Стратешки оквир се заснива на пирамидалном принципу и одређује одговоре на главне изазове с којима се Телеком Србија суочава обављајући основну делатност, односно развијајући нове области пословања.

Највећи део ресурса потребно је усмерити на повећање свеукупне конкурентне снаге у три главне области:

- Повећање тржишне ефективности,
- Повећање ефикасност и
- Повећање организационе ефективности

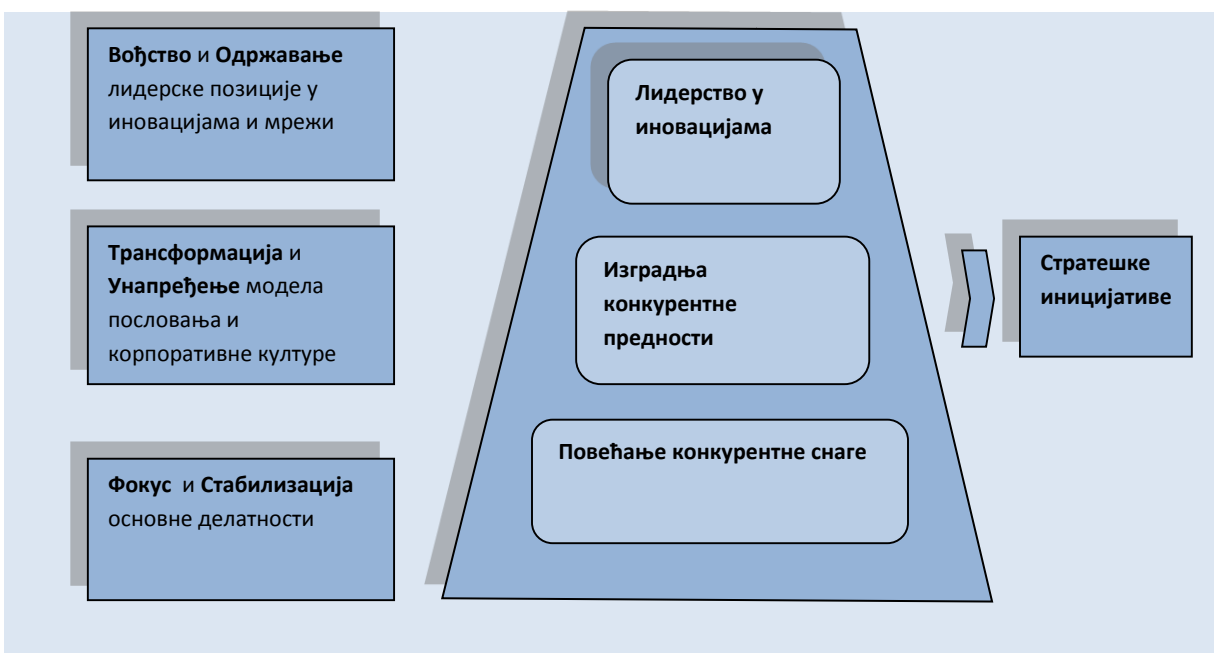
Како не би заостајао за конкуренцијом, Телеком Србија наставља са улагањима ради стварања и задржавања лидерске позиције у области иновација на тржиштима на којима наступа.

Стратешко усмеравање заснива се на три стуба, који се односе на главне изазове:

- Фокус и стабилизација основне делатности,
- Трансформација и унапређење модела пословања и корпоративне културе,
- Вођство и одржавање лидерске позиције у иновацијама и мрежи.

Шта би ТС требало да уради?

Како то урадити?



Слика. 2 Стратешки оквир и веза са стубовима стратешког усмерања

За сваки ниво стратешког оквира дефинисани су стратешки циљеви и стратешке иницијативе које је потребно имплементирати ради остваривања постављених циљева.

Стратешки циљеви и иницијативе за **повећање конкурентске снаге** груписани су према главним областима на које се односе и обухватају циљеве и иницијативе за повећање тржишне ефективности, циљеве и иницијативе за повећање ефикасности и циљеве и иницијативе за повећање организационе ефективности.

Стратешки циљеви и иницијативе за **изградњу конкурентне предности** груписани су у две главне области: циљеви и иницијативе за стварање супериорног корисничког искуства и циљеви и иницијативе за повећање ефикасности предузећа. Иницијативе орјентисане на изградњу конкурентне предности захтевају већа улагања и потребан је дужи период да би се вратило уложено.

Стратешки циљеви и иницијативе за **обезбеђивање лидерске позиције у иновацијама** односе се на улазак на нове сегменте тржишта. Иницијативе за обезбеђивање лидерске позиције у иновативности на тржишту оријентисане су на пружање нетрадиционалних телекомуникационих услуга корисницима и проширење пословања на друге делатности.

Корпоративна пословна стратегија, са своја три стуба и стратешким оквиром, успоставља равнотежу између иницијатива које су орјентисане само на једну организациону целину и иницијатива чије спровођење захтева мултидисциплинарни сарадњу већег броја организационих целина, чиме води целокупном остварењу заједничких циљева.

У току 2014. године започета је реализација већег броја стратешких иницијатива, у складу са дефинисаним акционим плановима за имплементацију.

Кључни фактори успеха имплементације стратегија су:

- Интерно усаглашени план имплементације, одговорности и координација, уз пуну подршку и сагласност највишег менаџмента;
- Одређивање одговарајућих тимова за имплементацију у смислу вештина и капацитета, уз интензивно укључивање стејкхолдера на вишим нивоима;

- Обезбеђивање потребних IT ресурса, имајући у виду висок степен зависности имплементације стратегије од расположивости информационих технологија.

Успешна имплементација стратегија у великој мери се ослања на примени управљачких методологија и алата који су познати у пракси:

- Имплементација система индикатора кључних перформанси (KPI) кроз BSC (Balanced Scorecard) систем за праћење имплементације стратегије
- Јачање пројектног и програмског управљања ради стварања јединствене мапе промена које превазилазе свакодневно пословање
- Континуирано унапређење управљања пословним процесима и повећање оперативне и организационе ефективности.

4.1 Управљање процесом продаје у предузећу „Телеком Србија“

Телеком Србија је компанија фокусирана на потребе и задовољство својих корисника, а регулисање односа са корисницима је предмет Етичког кодекса компаније и одвија се према утврђеним начелима, а то су информисаност, доступност, избор врсте услуге прилагођен потребама, саветодавна и стручна помоћ, сигурност, заштита и гаранција квалитета.

Корисници услуга предузећа Телеком Србија могу се у начелу поделити на [18]:

- Приватне (резиденцијалне) кориснике
- Пословне кориснике који обухватају велика, мала и средња предузећа
- Институционалне кориснике и државне агенције

Око 99.8% корисника услуга Телекома Србије дало је предност услугама фиксне телефоније, 56% користи услуге мобилне телефоније, а око 76.7% корисника има приступ интернету путем ADSL-а [18].

За мобилну телефонију је карактеристично постојање одређене групе корисника који по неколико пута годишње мењају оператера у потрази за најбољим решењем. Потрошачи све више очекују бољи квалитет услуге, желе веће погодности и у својој потрази за вредношћу показују све мању лојалност према бренду. Уколико се ставе у однос *prepaid* и *postpaid* корисници, *prepaid* корисници и даље доминирају, али се број *postpaid* корисника из године у годину повећава.

Када је у питању фиксна телефонија највећи број корисника има једну телефонску линију. Највише се обави локалних и међуградских позива, док су међународни позиви знатно мање заступљени.

У 2011. години Телеком Србија је остварила повећање корисника мобилне телефоније, корисника интернета и мултимедијалних услуга и смањење укупног броја корисника у фиксној телефонији. Услуге фиксне телефоније користи 3.3 милиона корисника, док укупан број корисника мобилне телефоније у 2011. години износи 7.3 милиона. У истој години број *prepaid* корисника износио је 5.6 милиона што чини 77% укупног броја корисника, а број *postpaid* корисника износио је 1.7 милиона и учествовао је са 23% у укупном броју корисника [18].

Када је у питању ADSL приступ у 2011. години забележен је пораст од 99 хиљада корисника, тако да је укупан број корисника износио 723 хиљаде.

Од тога, 82% је у малопродаји и 18% у veleпродаји. Укупан број корисника Dail up услуга у 2011. години износио је 42 хиљаде [18].

Телеком Србија пружа услуге фиксне и мобилне телефоније, интернета и мултимедије, као и широк спектар додатних услуга. Резиденцијалним и бизнис корисницима компанија пружа следеће услуге у фиксној мрежи: говорне услуге у домаћем и међународном саобраћају, стандардни телефонски прикључак са додатним услугама, ISDN прикључак са додатним услугама, услуге на бази технологија нове генерације, сервисе на бази бежичних технологија, *InoCall* и *InoCall plus* услуге, „штедљиве услуге“, јавне говорнице, беле и жуте стране, сервисе на бази IN платформе, услуге преноса података на домаћим и међународним релацијама, *managed* сервисе, ICT услуге, *Telehousing*, *Viza service*, *Cloud Computing* услуге, видео надзор и телеасистенција, SLA пакети за услуге преноса података, услуге симетричног и асиметричног приступа интернету, *Bussines Trunking* услугу, BizFon услугу, мобилни приступ у L3VPN, L3VPN Е-вод плус, додатна услуга *Ipsec VPN*...

У области мобилне телефоније, *prepaid* и *postpaid* резиденцијалним и бизнис корисницима компанија нуди следеће услуге: говорне услуге, услуге базиране на SMS-у и MMS-у, *roaming*, мобилни интернет путем GPRS, 3G и 4G технологија, услуге преноса података, M2M сервиси, омиљени број за *postpaid* кориснике, и многе друге.

Телеком Србија нуди и интернет услуге од којих су најзначајније:

- Интернет за пословне кориснике
- *WiFi* за пословне кориснике
- *Biz Wlan*
- ADSL
- Приступ интернету преко *Telco* инфраструктуре
- Dial-up, антивирусна заштита
- Web hosting, mail hosting, регистрација интернет домена и друге услуге повезане са интернет услугама
- Спровођење процедуре код *ripe*-а за доделу броја и блокова IP адреса бизнис корисницима

У области мултимедијалних услуга у понуди се могу пронаћи:

- IPTV услуга са додатним сервисима видео *On Demand* и снимање садржаја
- Услуге преноса ТВ и радио сигнала на домаћем и међународном тржишту
- *Telepresence*, који омогућава успешно одржавање пословних састанака

Корисницима на располагању такође стоји и *Box* пакет услуга која се јавља у две варијанте: као комбинација фиксне и мобилне телефоније и интернета и као комбинација фиксне, мобилне телефоније, интернета и IPTV-а.

Телеком Србија нуди и услуге из области електронског плаћања као што су: допуна кредита са фиксног рачуна, продаја допуна са Мондо портала, електронске допуне кредита са POS терминала, шалтера банака, банкомата и *web banking*-а, SMS плаћање рачуна за услуге које се наплаћују кроз рачун за фиксну телефонију, SMS плаћање рачуна за *postpaid*, SMS допуна *prepaid* рачуна, *Card to Card* трансфер новца између две *DinaCard* картице, SMS плаћање рачуна за *Box* пакет и многе друге.

Поред горе наведених услуга пословање компаније обухвата и:

- Одржавање и поправку телекомуникационих постројења и мреже
- Просторно и урбанистичко планирање
- Пројектовање и изградњу телекомуникационих објеката

Пошто услуга представља срж пословања Телекома Србије неопходно је истаћи и неке њене специфичности, као што су [19]:

- Неопипљивост – услуге компаније се не могу видети, опипати, пробати или додирнути пре куповине. Не постоје директне мере на основу којих би се сазнало каква ће услуга бити пре њеног настанка. Начин и стил пружања услуга, стручност, љубазност, култура и изглед запослених омогућавају да се уз одговарајуће материјалне компоненте доживи квалитет услуге.
- Неодвојивост производње и потрошње – производња и потрошња услуге се одвијају истовремено.
- Хетерогеност – огледа се кроз разноликост у квалитету услуга која зависи од тога ко их пружа, када, где и на који начин то чини. Исто особље може пружати исте или различите услуге на различите начине, у зависности од тренутних околности и интеракције са самим корисником, који такође у различитом временском раздобљу различито доживљава услугу.
- Пролазност – услуге се не могу складиштити у једном периоду и користити у другом. Исто тако, не постоји могућност надокнаде прихода услед непродате услуге.
- Одсуство власништва – потрошач услуге може имати приступ или коришћење капацитета само на ограничено време, тако да плаћа само употребу, приступ или најам. Управо из тог разлога Телеком Србија мора посебан труд да уложи како би појачао свој идентитет и наклоност потрошача.
- Присуство купаца у процесу услуживања – целокупан доживљај услуге је субјективан, па сам опис услуге и њеног квалитета мора садржати различите детаље прилагођене психологији корисника услуге.

Телеком Србија је добио у текућој години нове сертификате из система менаџмента који су важећи наредне три године:

1. ISO 9001 : 2008 из система менаџмента квалитетом, важећи из делокруга пројектовања, развоја, имплементација, одржавања и пружања ИТ/ИСТ сервиса екстерним и интерним купцима
2. ISO / IEC 20000 – 1 : 2011 из ИТ система менаџмента услугом који подржава пружање услуга пројектовања, развоја, имплементације, одржавања и пружање ИТ/ИСТ сервиса за екстерне и интерне кориснике

3. ISO 27001 : 2013 из система менаџмента безбедношћу информација, важећи из делокруга пројектовања, развоја, имплементације, одржавања и пружања ИТ/ИСТ сервиса екстерним и интерним купцима.

Сертификати спадају у пословни капацитет предузећа и користе се за тендере који за предмет имају услугу интернета, преноса података, *Bussines Trunking* и BizFon-a.

4.2. Цене услуга и промотивна политика

Цена је један од најосетљивијих инструмената маркетинга јер је за успех пословања предузећа пресудно да се продајне цене правилно обликују. Цене не смеју бити утврђене сувише високо а ни сувише ниско, јер на тај начин предузеће не би могло у потпуности да искористи постојеће могућности на тржишту .

Цена се разликује од свих осталих елемената маркетинг микса по томе што једина ствара приход. Компанија мора да утврди цену када развија нови производ, када свој редован производ уводи у нови дистрибутивни канал или географско подручје, и када даје понуду за нови посао по уговору.

За кориснике услуга цена представља трошак и на тај начин утиче на обим и тражњу услуга Телекома Србије. Циљеви образовања цена су повезани са укупним маркетинг напорима компаније у току одређеног временског периода. Путем цена Телеком Србија настоји да :

- Максимизира профит
- Поврати инвестициона улагања
- Повећа тржишни удео
- Стекне нове кориснике
- Задржи постојеће кориснике

Цена услуге фиксне телефоније одређује се по трошковном принципу и по правилу је чини једнократни износ за успостављање услуге и стварање техничких могућности, месечна претплата односно накнада за остварени саобраћај и накнада за коришћење терминалне опреме. Месечна телефонска претплата за директан телефонски прикључак за резиденцијалне и бизнис претплатнике износи 430 динара без ПДВ-а [18], док цена једног минута за месни и међумесни саобраћај без обзира на време позивања износи 1,00 без ПДВ-а.

За процес продаје је од истог значаја и промоција. Она представља процес комуницирања између институције и корисника са циљем да се створи позитиван став о услугама који ће довести до њиховог фаворизовања у процесу коришћења на тржишту. Свако предузеће мора посебну пажњу да обрати на представљање циљној јавности, најпре да би створило интерес и жељу и коначно да би навело циљног потрошача на коришћење услуга.

Зато је потребно посебну пажњу обратити на избор промотивне стратегије, као и на стварање и одржавање повољног корпоративног идентитета. Телеком Србије издваја значајна средства за промоцију политику, а у циљу [20]:

- Информисања потенцијалних и садашњих корисника о услугама које компанија нуди
- Побољшања имиџа компаније
- Упознавања потенцијалних корисника са услугом и стварања тражње за њом
- Стављања услуге у повољнију позицију у односу на услуге конкуренције

У ту сврху компанија користи неколико облика промоције [21]:

- Медијско оглашавање / пропаганду
- Односе са јавношћу
- Унапређење продаје
- Спонзорства

Телеком Србије користи медијско оглашавање како би изградио дуготрајан имиџ својих услуга, али и да би остварио бржу продају. Медијско оглашавање омогућава компанији да на ефикасан начин допре до географски разуђених купаца. Телеком Србија користи оглашавање у великом обиму, што оставља позитиван утисак о његовој величини и успеху.

Компанија има и добро осмишљен програм односа са јавношћу, који је координиран са осталим елементима промотивног микса.

Телеком Србија тежи да допринесе благостању и развоју друштва у коме послује и стога обезбеђује подршку социјалним, културним, спортским и образовним програмима и иницијативама. Путем унапређења продаје компанија настоји да привуче пажњу и усмери кориснике на одређене услуге.

Унапређење продаје подразумева одређене олакшице односно подстицаје и омогућава компанији да добије брз и снажан одговор од корисника. У свом пословању Телеком Србија користи и сопствене медије као што је веб сајт предузећа. Купци услуга се веома уздају у усмене препоруке у одлучивању о даваоцу услуге и много су спремнији да следе препоруку некога ко је стварно доживео услугу, него од саме пропаганде.

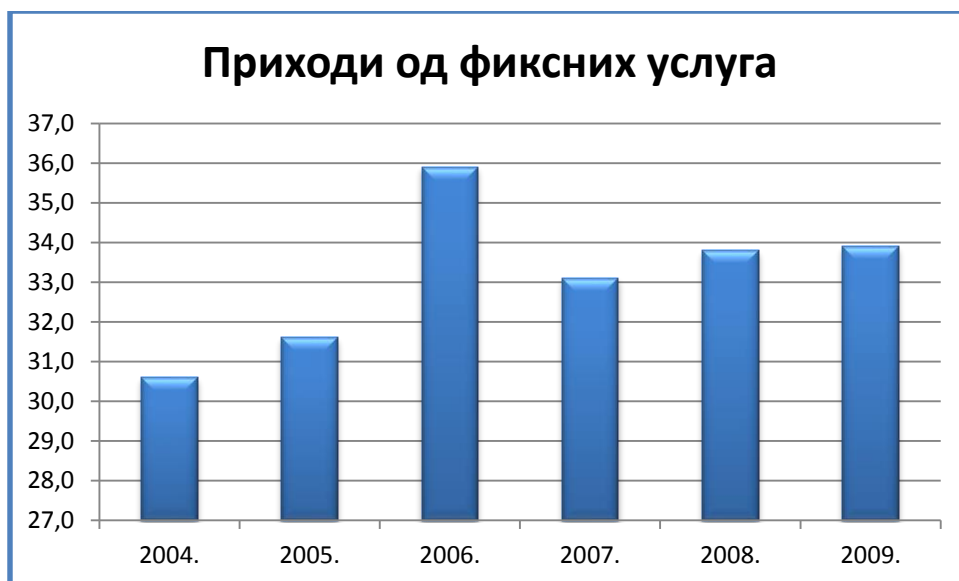
Лица која испоручују услугу су од велике важности за Телеком Србије, јер потрошач стиче утисак о компанији и у зависности од понашања и држања њеног особља. У услужном пословању купац и запослени су упућени на међусобну сарадњу приликом креирања услуге. Колико ће њихова интеракција бити успешна у великој мери зависи од способности запослених у пружању услуга и то нарочито услужног персонала прве линије.

У том смислу они имају директно и индиректно велики утицај на перцепцију и сатисфакцију потрошача. Добри пословни резултати потичу од задовољних и лојалних потрошача, што је последица квалитета услуге (за дату цену), а у исто време добра услуга је резултат процеса услуживања који зависи пре свега од задовољства и продуктивности запослених „на првој линији“, али и од мотивације, знања и вештина њихових непосредних менаџера.

Предузеће за телекомуникације Телеком Србија а.д. је био једини оператор који је поседовао лиценцу за јавну говорну телекомуникациону услугу до маја 2009. године. Телеком Србија је остварио приход од ове врсте услуга у висини од 305 милиона динара и имао је 53.000 укључених претплатника [18].

Телеком Србија а.д. је био једини активни оператор јавне фиксне телекомуникационе мреже и услуге који је имао кориснике у 2009. години и чије је пословање представљало најзначајнији сегмент на тржишту фиксне телефоније, како у финансијском, тако и у техничком смислу. Поред тржишта Републике Србије, Телеком Србија је присутан и на тржишту Републике Српске и Црне Горе.

Приход од фиксних телефонских услуга Телекома Србија а.д. на територији Републике Србије у 2009. години износио је 33,9 милијарди динара, што представља незнатно повећање у поређењу са претходном 2008. годином, када је овај приход износио 33,8 милијарди динара (Слика 3.).



Слика 3. Тренд раста прихода од фиксних телефонских услуга у милијардама динара

Приход од међународног саобраћаја у 2009. години износио је 7,2 милијарде динара, што чини укупан приход од 41,1 милијарди динара. Највеће учешће у укупним приходима имају приходи од саобраћаја оствареног на домаћем тржишту, који у посматраној години износе око 20,6 милијарди динара и чине 50% укупних прихода од услуга фиксне мреже, што је мање у поређењу са претходном годином када је њихово учешће износило 59% [18]. Приходи од интерконеције су задржали слично учешће у укупним приходима које у 2009. години износи 2,5%. У 2009. години, реализоване инвестиције у фиксну телефонију износиле су око 9,3 милијарди динара, од чега је 4,8 милијарди уложено у услуге фиксне телефоније.

Посматрано по врстама прихода који улазе у укупне приходе од фиксних телефонских услуга, највећи пораст у 2009. години остварили су приходи од телефонске претплате који су већи за 79% у поређењу са претходном годином и износе око 7,7 милијарди динара.

Ово повећање у односу на претходну годину се може објаснити и одобреним повећањем претплате у новембру 2008. године, које се значајно одразило на ову врсту прихода у 2009. години.

Приходи од накнаде за прикључак су забележили пад од око 20%. У 2009. години је повећана цена телефонског импулса за 33%, али то није имало за последицу повећање прихода од оствареног саобраћаја, већ су ови приходи смањени за 12%, због смањења обима телефонског саобраћаја.

Приход од закупа водова је остао на приближно истом нивоу, приход од интерконекције је повећан за 26%, а остали приходи (пренос података L2VPN и L3VPN) су већи за 34% у поређењу са 2008. Годином [18].

Накнада за заснивање претплатничког односа за фиксни телефонски прикључак износи 5.000,00 динара за физичка лица, односно 10.000,00 динара за правна лица уколико уговор гласи на неодређени временски период, а 1,00 динар уколико је уговор склопљен на период од 24 месеца, без ПДВ-а.

Упркос изазовима јаке конкуренције Телеком Србија у 2014. години има значајан број корисника у фиксној и мобилној телефонији, као и све већи број IPTV и интернет корисника.

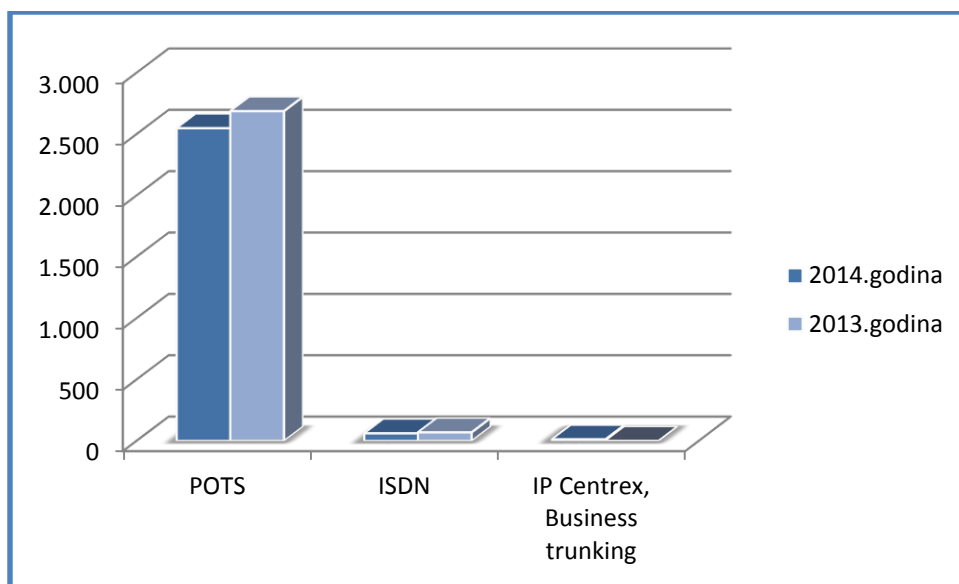
Либерализација тржишта фиксне телефоније није пољуљала лидерску позицију Телекома Србија. Приметно је смањење броја корисника, што је у највећој мери условљено постојањем алтернативних видова комуникације, као што су мобилна телефонија и интернет, али и увођењем услуге преносивости броја која се пружа од априла 2014.године.

Присутан је интензиван раст BOX пакета, јер су корисници препознали предности које им Телеком Србија пружа кроз BOX пакете. На крају 2014.године број корисника који користе BOX пакете је 299 хиљада.

У хиљадама	2014. година	2013.година
POTS	2.548	2.687
ISDN	61	69
IP Centrex, Business trunking	10	8
Укупно	2.618	2.764

Табела 1. Упоредни приказ корисника услуга POTS, ISDN, IP Centrex и Business trunking за 2013. и 2014.годину

На крају 2014.године услуге фиксне телефоније користи 2,6 милиона корисника. Са развојем IP технологије, присутно је смањење броја ISDN корисника и све већа заинтересованост за услуге IP Centrex и Business trunking због предности коришћења (табела 1.).



Слика 4. Графички приказ корисника услуга POTS, ISDN, IP Centrex и Business trunking за 2013. и 2014.годину

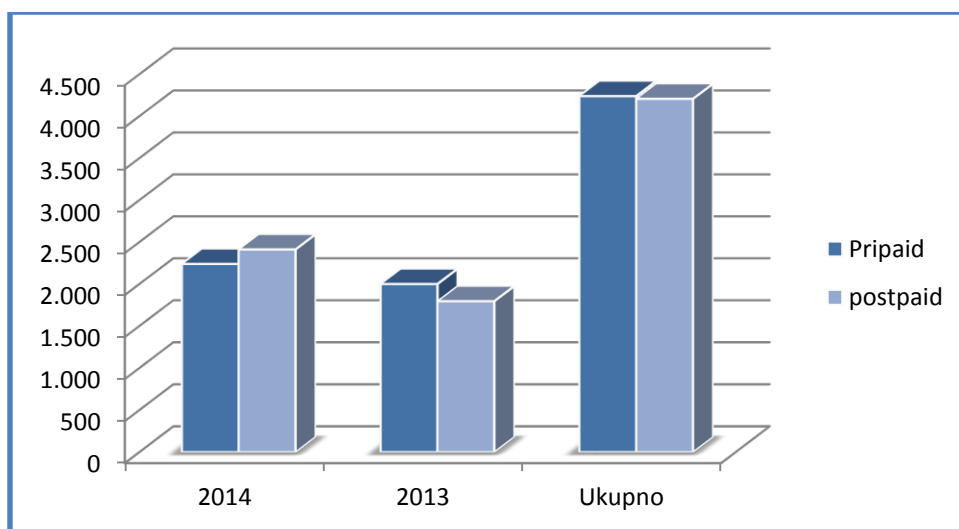
На слици 4. дат је графички приказ корисника услуга POTS, ISDN, IP Centrex и Business trunking за 2013. и 2014. годину.

На тржишту мобилне телефоније, Телеком Србија са највећим тржишним учешћем и у 2014.години има стабилан број корисника. У 2014. години повећање укупног броја корисника мобилне телефоније у односу на 2013. годину условљено је већим бројем *postpaid* корисника (табела 2.).

У хиљадама	2014. година	2013.година
<i>Pripaid</i>	2.239	2.412
<i>Postpaid</i>	2.000	1.795
Укупно	4.239	4.207

Табела 2. Упоредни приказ корисника мобилне телефоније за 2013. и 2014.годину

На слици 5. је графички приказ корисника мобилне телефоније за 2013. и 2014. годину, где се види пораст *Postpaid* корисника.



Слика 5. Графички приказ корисника услуга мобилне телефоније за 2013. и 2014.годину

Уведени су нови тарифни профили са намером да задовоље специфичне потребе различитих група корисника, а од октобра 2014. године корисницима су доступни и најнапреднији модели iPhone-а.

Телеком Србија на крају 2014. године има 75 хиљада корисника мобилног интернета путем USB модема, 592 хиљаде корисника фиксног интернета у малопродаји и 314 хиљада IPTV корисника.

Укупни пословни приходи које је Телеком Србија остварио у 2014. години износе 89,6 милијарди динара и благо расту у односу на 2013. годину, што се може видети из табеле 3. Пословни приходи расту у односу на 2013. годину за 550 милиона динара. Пословни расходи за 2013. и 2014. годину су на приближно истом нивоу.

У милијардама	2014. година	2013.година
Пословни приходи	89,60	89,05
Пословни расходи	73,92	73,87

Табела 3. Пословни приходи и расходи за 2013. и 2014.годину

Највећи утицај на пораст пословних прихода имају приходи од мобилне телефоније тј. *postpaid* уговори.

4.3 Унапређење процеса продаје

Процес планирања продаје захтева сталну интеракцију између купаца (корисника, потрошача) и производње и маркетинга. Маркетинг има основни задатак да дође до захтева купаца, било преко анкета или у директном контакту и да их у сарадњи са купцем преведе на прихватљив облик како би се производ/услуга израдио у производњи [21].

Осим што треба да се испоштују захтеви дати у спецификацијама потребно је одржавати стабилност процеса и квалитета производа током времена и смањивати негативне утицаје из окружења.

Када је сектор телекомуникација у питању, дефинисање ефикасног маркетинг концепта је изузетно комплексно, пре свега, због следећих карактеристика тржишта комуникационих услуга [22]:

- Широко асортиман услуга - Убрзан развој технологија у области телекомуникација, који је често независан од стварних потреба корисника, учинио је да је често веома тешко извршити општу категоризацију телекомуникационих услуга. Велики део разлога за то лежи у доступности телекомуникационе услуге за кориснике. Даља анализа би се односила на дефинисање разлога за ограничену доступност, која може бити последица инфраструктурних ограничења (зоне високих трошкова - рурална подручја), недефинисаних или непримењиваних регулативних оквира (нелиберализована тржишта, на пример), рачунарска писменост и сл.
- Немогућност прецизног дефинисања циљних и корисничких група - Савремено друштво прераста у информационо у коме телекомуникације задиру у све поре живота. Подела на резиденцијалне и пословне кориснике често не даје жељени увид у корисничку популацију и захтева даљу категоризацију. Питање је да ли је “већи” корисник менаџер мултинационалне компаније који је “умрежен” само за време радног времена или средњошколац који проводи сате на Интернету, за рачунаром или на мобилном телефону.
- Дефинисање индикатора за сектор телекомуникација - Овај проблем има две димензије: прва се односи на потребу да се одвојено третирају доступност, односно приступ услугама, употреба, или коришћење и утицај, односно ефекти телекомуникационих услуга, где је често тешко разграничити техничке и економске индикаторе.

Са друге стране, потребно је јасно дефинисати оквири (социо-економски, географски, временски и сл.) на које се индикатори односе, у циљу “избора” општих индикатора, што се често показује немогућим послом. С обзиром да се асортиман услуга и димензије телекомуникационих услуга мењају готово тренутно, захтева се и често редефинисање самих индикатора, што може довести до великог степена детаљисања који угрожава увид у опште стање на тржишту телекомуникација. Додатно, време актуелности информација се као последица убрзања темпа живота стално смањује, чиме се губи валидност индикатора развоја телекомуникација.

- Дефинисање методологије прикупљања и анализе - Широко асортиман услуга и висок степен индивидуалности захтева корисника, велики просторни и временски дисконтинуитет у нивоу развијености, као и кратко време актуелности индикатора развијености, изискују прецизно дефинисање начина прикупљања и обраде података неопходних за анализу телекомуникационог тржишта. Превазилажење наведених препрека захтева изузетан професионални напор и анагажовање различитих ресурса.

Истраживање телекомуникационог тржишта захтева ангажовање великог броја ресурса и прецизно дефинисање аспекта телекомуникационе услуге која се анализира . Иако су телекомуникациони системи, системи масовног опслуживања, процес прикупљања података потребних за анализу захтева прецизно дефинисање индивидуалних група корисника.

Како су електронске комуникације постале доминантан фактор практично у свом аспектима живота, и широка употреба телефона као примарног средства комуникације имала је значајни утицај на истраживачку праксу . У суштини, телефонска истраживања су постала главни начин прикупљања података у области истраживања тржишта услуга, посебно у Северној Америци и Западној Европи. Други видови напредних комуникација, као што су *e-mail*, интернет, видеофонија, факс и мобилна телефонија све више добијају на значају када су теле-истраживања у питању, чиме постају озбиљан конкурент фиксној телефонији.

Скоро потпуна покривеност када је фиксна телефонија у питању, веома интензиван технолошки развој, као и велики број могућности у области телекомуникација, из дана у дан стварају све већи потенцијал за употребу у области истраживања .

С друге стране, нека од унапређења у области телекомуникација могу отежати и угрозити теле-истраживања и тиме дати предност конвенционалним методама. На пример повећана софистицираност алгоритама рада опреме и уређаја на страни корисника (као што је идентификација позиваоца) доприносе смањењу нивоа сарадње корисника-испитаника [23].

4.4. Инвестиције Телекома Србија у периоду 2011.–2014. година

Инвестиције Телекома Србија 2011. и 2012. године [24]

Тржиште телекомуникација у Србији представља слободно и отворено тржиште на коме послује већи број компанија, како страних тако и домаћих, које у оквиру регулативе РАТЕЛ-а покушавају да унапреде понуду и квалитет услуга како би обезбедили своју позицију на тржишту. Тренд показује да се само путем адекватних капиталних инвестиција може напредовати на таквом тржишту и у одређеној мери антиципирати кретање динамичног сектора какав је сектор телекомуникација.

Укупна инвестициона улагања Телекома Србија у 2011.години износила су 10,8 милијарди динара. Инвестиције су биле усмерене на побољшање техничких могућности мреже, увођењем нових капацитета који омогућавају пружање телекомуникационих услуга у географским подручјима где раније то није било могуће.

Укупна инвестициона улагања у 2012.години износе 12,3 милијарди динара.

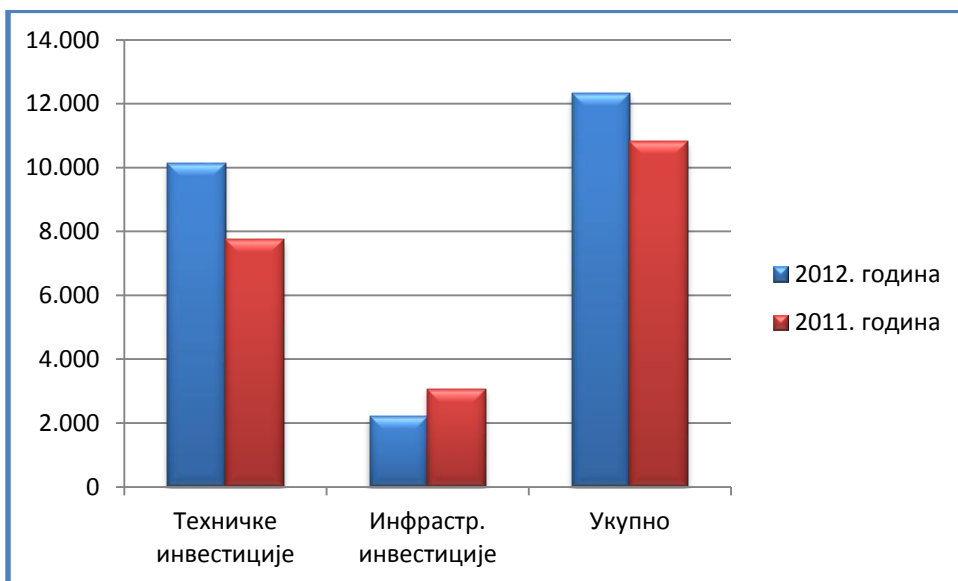
Треба напоменути да су у временском периоду пре и за време трајања тендера за продају Телекома (середина 2011. до половине 2012.год.) инвестиције биле сведене на минимум и тиме је заустављен редовни инвестициони циклус, што је за последицу имало урушавање кредибилитета и угледа компаније код корисника и пословних партнера.

Техничке инвестиције		
У милионима РСД	2011. година	2012. година
Приступна мрежа	2.191	2.155
Бежична мрежа	1.872	2.392
Транспортна опт. мрежа	1.505	1.204
Комуник.упр.мрежа	1.187	1.059
Интернет и мултимедија	857	3.141
Остале техничке инв.	132	183
Укупно	7.744	10.134

Табела 4. Упоредни преглед техничких инвестиција за 2011. и 2012. годину

Инфраструктуралне инвестиције		
У милионима РСД	2011. година	2012. година
Инвестирање у ИТ	1.357	942
Инв. у логистичку подршку	1.714	1.262
Укупно	3.072	2.204

Табела 5. Упоредни преглед инфраструктуралних инвестиција за 2011. и 2012. годину



Слика 6. Графички приказ укупних инвестиција за 2011. и 2012. годину

Укупне инвестиције у 2011. и 2012. години		
У милионима РСД	2012. година	2011. година
Техничке инвестиције	10.134	7.744
Инфрастр. инвестиције	2.204	3.072
Укупно	12.339	10.816

Табела 6. Упоредни преглед укупних инвестиција за 2011. и 2012. годину

Инвестиције Телекома Србија 2013. и 2014. године [24]

Укупна инвестициона улагања у 2013.години износила су 13 милијарди динара. Највећа улагања су била у приступну мрежу, транспортну оптичку мрежу и комуникацијску управљачку мрежу.

Укупна инвестициона улагања у 2014.години износила су 12.3 милијарде динара. Највећа улагања су била у интернет и мултимедије.

Техничке инвестиције		
У милионима РСД	2013. година	2014. година
Приступна мрежа	2.795	2.481
Бежична мрежа	1.483	1.438
Транспортна опт. мрежа	1.734	1.386
Комуник.упр.мрежа	1.637	1.312
Интернет и мултимедија	1.722	1.962
Остале техничке инв.	124	96
Укупно	9.495	8.674

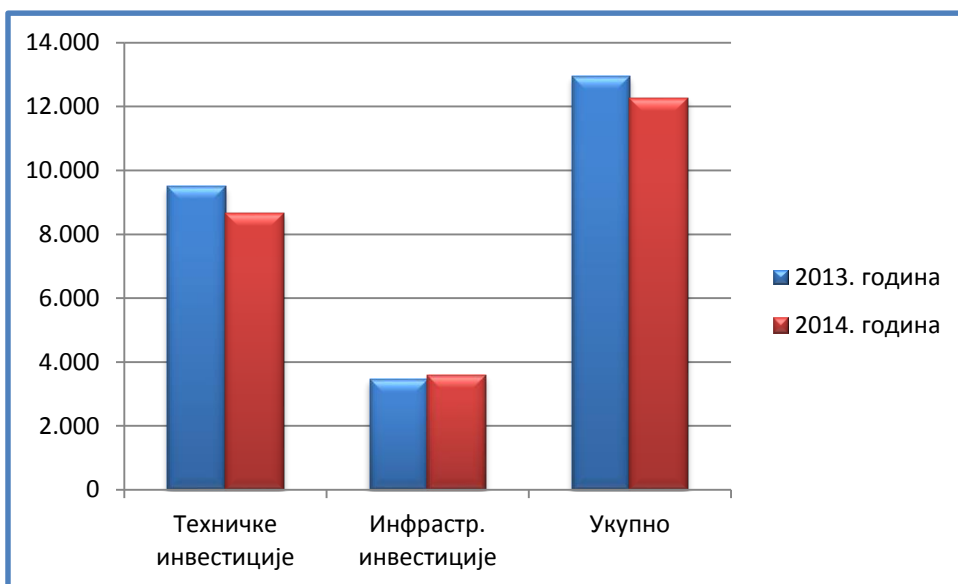
Табела 7. Упоредни преглед техничких инвестиција за 2013. и 2014. годину

Ифраструктуралне инвестиције		
У милионима РСД	2013. година	2014. година
Инвестирање у ИТ	1.857	1.848
Инв. у логистичку подршку	1.592	1.745
Укупно	3.449	3.593

Табела 8. Упоредни преглед инфраструктуралних инвестиција за 2013. и 2014. годину

Укупне инвестиције у 2013. и 2014. години		
У милионима РСД	2013. година	2014. година
Техничке инвестиције	9.495	8.674
Инфрастр. инвестиције	3.449	3.593
Укупно	12.944	12.267

Табела 9. Упоредни преглед укупних инвестиција за 2013. и 2014. годину



Слика 7. Графички приказ укупних инвестиција за 2013. и 2014. годину



Слика 8. Графички приказ укупних инвестиција за 2011., 2012., 2013. и 2014. годину

5. Закључак

Телеком Србија сходно окружењу у коме послује са једне стране и са друге вођена својом мисијом настоји да оствари пословне циљеве у условима све оштрије конкуренције на тржишту.

Промене у пословном окружењу које су перманентне диктирају стално унапређење менаџмент концепата који треба да омогуће ефективније пословање и обезбеде одрживи развој предузећа у условима тржишне конкуренције.

У току 2014. године донесен је нови Стратешки пословни план за наредни трогодишњи период којим су дефинисани стратешки циљеви и пословна стратегија у свим областима пословања, ради јачања тржишне позиције, унапређења организационе ефективности и побољшања пословних перформанси.

У мобилној телефонији остварен је благи раст броја корисника. Побољшањем квалитета мреже и услуга значајно је промењена структура у корист **postpaid** корисника.

У фиксној телефонији уведена је могућност преносивости броја што је утицало на глобални тренд пада броја корисника и саобраћаја.

У настојању да свим својим корисницима омогући једнак приступ услугама, Телеком Србија је током 2014. године спровео обуку на знаковном језику за запослене у пословницама. Пројекат обуке на знаковном језику за запослене у пословницама покренут је у сарадњи са Удружењем тумача за лица оштећеног слуха Србије.

Упоредним прегледом инвестиција у последњем четворогодишњем периоду може се закључити да су инвестиције у благом порасту што има за последицу побољшање квалитета услуга као и ширење асортимана услуга. Последица је повећање обима продаје, а самим тим и остварени профит је већи. Мали пад инвестиционих улагања који је забележен у 2014. години условљен је куповином већинског удела Дунав банке, већом отплатом постојећег кредита и исплатом дивиденде у већем проценту од планираног, по захтеву већинског власника.

Обим инвестиција, као и структура истих указује на настојање предузећа да побољша квалитет услуга корисницима и да омогући асортиман који нуде водећи оператери у сектору телекомуникација.

Обзиром на све већу конкуренцију на тржишту предузеће Телеком Србија велику пажњу поклања унапређењу процеса продаје. То унапређење се огледа у сваком контакту са корисницима.

Донесен је правилник о одевању који се односи на менаџере продаје, а он је пропраћен једнообразне гардеробе. Елегантна гардероба у односу на менаџере конкуренције доприноси почетном позитивном утиску код корисника и сведочи о озбиљности предузећа које представљају.

Преносиви рачунари и најсавременији мобилни уређаји саставни су део опреме свих менаџера продаје у Телекому Србија. Помоћу њих менаџери продаје имају доступност свим информацијама неопходним за постизање договора са корисницима. Менаџери продаје периодично имају провере знања из области услуга које нуде корисницима и сходно томе едукација је стална.

Пре сваког састанка са корисником менаџер продаје се детаљно упознаје са карактеристикама корисника које су битне за неометани рад: висина месечне фактуре, датум истека уговорне обавезе, висина минималне месечне потрошње, број позива ка фиксној и мобилној мрежи, број позива у и изван групе, коришћење интернета, број и тип мобилних апарата које корисник поседује. Само тако припремљен менаџер продаје може да одговори на све захтеве и питања корисника, задобије поверење и састави уговор којим ће обе стране бити задовољне.

Додатно побољшање самог процеса продаје постигло би се проширењем тима који обавља преговоре са корисником. Увођењем у тим лица које би одговарало за техничку имплементацију услуга које се нуде кориснику значајно би био убрзан процес продаје. Жеље и потребе корисника у доста случајева нису стандардне па би се овом допуном преговарачког тима добило на брзом предлогу адекватних техничких решења.

Велики проблем менаџерима продаје представља број корисника којима пружају услуге. Поједини менаџери продаје имају и преко двеста корисника, па такав рад изискује велики ментални и физички напор.

Литература

- [1] Филиповић, В., Костић, М., Маркетинг менаџмент, Београд, ФОН. 2003
- [2] Арсовски, С., Интегрисани системи менаџмента, Крагујевац, Факултет инжењерских наука, 2013.
- [3] Гашовић, М., Менаџмент продаје, Београд, Институт економских наука, 2001.
- [4] Heller, R., Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback) September 15, 1999
- [5] Amadeus Global Travel Distribution , Sales & Account Executive, Toolbox B1, 2002.
- [6] Anderson, R., „Personal Selling and Sales Management in the New Millenium”, Journal of Personal Selling&Sales Management, 16, Fall 1996.
- [7] Основе продаје и менаџмента продаје, скрипта Сингидунум
- [8] Матовић, В., Управљање продајом, Београд, 2015.
- [9] Котлер, П., Принципи маркетинга, Загреб, 2008.
- [10] Futrell, M., Sales Management –Teamwork, Leadership and Technology, Orlando, TheDryden Press, 1998.
- [11] Божић, В., Ракић.С., Аћимовић,С., Пословна логистика, Економски факултет Београд, 2001.
- [12] Ryans B., Weinberg B., Salesforce management:Integrated research advances, California Managemnt Revienvj, 1/1981.
- [13] Furtell, C., Fundamentals of selling, New York, McGranw Hill, 2006.
- [14] Котлер. П. „Од продајне опсесије до маркетиншке ефикасности”, Harvard Business Revienv Nov-Dec., 1977.
- [15] Маричић, Б., Понашање потрошача, Београд, Савремена администрација, 1996.
- [16] Churchill G. A., Jr., Marketing Research, Methodological Foundations, 6/E, The Dryden Press, Forth Worth, 1995.
- [17] Ловрић, М., Основи статистике, Економски факултет Крагујевац, 2008.
- [18] Рател, Преглед тржишта телекомуникација у Републици Србији у 2009. Години Београд, 2010.

[19] Porter, M., Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

[20] Fahey, L., Randall R., The portable MBA in Strategy, Second edition, New York, JohnWiley&Sons. Inc.,2001.

[21] Дулановић, Ж., Ондреј, Ј., Организациона структура . методе и модели, Београд, ФОН, 2002.

[22] Futrell, C., Fundamentals of selling, New York, McGraw Hill, 2006.

[23] Stelvio, C., Introduzione al marketing, Perugia, Guerra Edizioni, 1998.

[24] <https://www.mts.rs/otelekomu/poslovanje/pokazatelji-poslovanja/izvestavanje>