



U ovom broju:

Vaš glas

Predstavljamo Vam Igu

Gdje ostvariti uspjeh?

Zemlja u fokusu - Njemačka

Simbolika boja u različitim kulturama

Kako do idealnog broja prodavača? (1. dio)

Riječ izdavača

*Pred Vama se nalazi prvi broj Pisma za uspješne, specijalizovanog biltena namijenjenog, našim naj-
uspješnijim preduzetnicima koji su svoje poslovna-
nje proširili van granica Bosne i Hercegovine.*

*Poslovni izazovi sa kojima se svakodnevno susreće-
te zahtijevaju specifične informacije za donošenje
pravih odluka. Ovim biltenom obezbijedićemo dio
tih informacija, ali predstavimo Vam i neke za-
nimljivosti iz međunarodnog poslovanja. U biltenu
ćemo obrađivati sljedeće teme:*

- *Upravljanje i razvoj međunarodnog poslovanja,*
- *Kulturne specifičnosti koje utiču na komuni-
kaciju i saradnju sa inostranim partnerima,*
- *Poboljšanje prodaje roba i usluga,*
- *Unapređenje sistema distribucije roba i usluga.*

*Naravno, kako je ovo pismo namijenjeno Vama,
očekujemo Vaše odgovore, prijedloge i komentare
zahvaljujući kojima će ovaj bilten biti rezultat zajed-
ničkog rješavanja aktuelnih izazova u uspješnom
poslovanju. To znači da će ovo Pismo biti bogatije
kada se u njemu nađu Vaše riječi.*

*Saradnja sa Vama nam je veoma važna i nadamo
se da ćemo intenzivirati komunikaciju, kako bi po-
drška koju Iga pruža vodećim preduzetnicima u BiH
bila što bolja. Nadamo se da će i ovaj besplatni bil-
ten, koji će izlaziti svaka dva mjeseca, doprinijeti
ostvarenju tog cilja. Tako će Iga, izvozno-kreditna
agencija BiH, biti oslonac Vama i ostalim našim vo-
dećim privrednicima.*

*Srdačan pozdrav,
Lamija Kozarić-Rahman, direktor*





Banja Luka

Sarajevo

Mostar



VAŠ GLAS

U ovom dijelu Pisma za uspješne objavljivaćemo Vaša pitanja, komentare i iskustva u vezi sa finansiranjem spoljnotrgovinskih poslova, finansijskim rizicima i načinima na koji se oni mogu minimizirati, procjenom boniteta potencijalnih poslovnih partnera i svim onim što Vas interesuje iz oblasti finansijskog menadžmenta. Na Vaša pitanja će odgovarati savjetnici iz Ige, koji imaju veliko iskustvo u međunarodnom finansijskom poslovanju. Pitanja i komentare možete slati na sljedeće adrese:

Kancelarija Sarajevo

Paromlinska 56
71000 Sarajevo , Bosnia i Hercegovina
Tel.: +387 33 720 140
Faks: +387 33 720 148
iga@igabih.com

Podružnica Banja Luka

Veselina Masleše 48
78000 Banja Luka , Bosna i Hercegovina
Tel./Faks: +387 51 220 120
d.mirko@inecco.net

Podružnica Mostar

Ante Starčevića bb
88000 Mostar, Bosnia i Hercegovina
Tel.: +387 36 321 113
Faks: +387 36 321 112
ljiljana.bevanda@igabih.com

PREDSTAVLJAMO IGA-u

Moj oslonac

Dragi naši

Naše ime je Iga. Osnovani smo 1996. godine. Naše osnivanje je podržala Svjetska banka, sa ciljem ubrzavanja procesa pokretanja industrije i podrške izvoznicima.

Godine 1998. postajemo punopravni član Praškog kluba i Udruženja izvozno-kreditnih agencija na čijem je čelu Bernska unija. Parlament BiH 2004. godine donosi Zakon o izvozno-kreditnoj agenciji i time utvrđuje nastavak našeg rada kao državne izvozno-kreditne agencije sa osnivačkim kapitalom od 52.000.000 KM. Tako postajemo samostalno, nedepozitno i neprofitno pravno lice u skladu sa principima o likvidnosti i osiguranju poslovanja bez gubitka. Značaj usluga koje pruža Iga je već duže vrijeme prepoznat u zemljama sa razvijenijim privrednim sistemima, koje imaju agencije sa istovjetnom ulogom u obezbjeđivanju podrške vodećim preduzećima. U Velikoj Britaniji je to ECGD, u Njemačkoj – Euler Hermes, u Sloveniji – SID, u Hrvatskoj – HBOR, u Srbiji – AOFI, a u BiH je to Iga, izvozno-kreditna agencija.

Naša misija kao državne agencije sa visokim rejtingom na međunarodnim finansijskim

tržištima jeste: Da pružamo prvoklasne finansijske usluge i podršku kako bismo povećali međunarodnu konkurentsku prednost bosanskohercegovačkih kompanija i njihov izvoz u inostranstvu te ekonomski rast BiH.

U skladu sa ovim, Iga Vam pruža sljedeće usluge:

- Izdajemo garancije,
- Ispitujemo bonitet,
- Kreditiramo,
- Osiguravamo naplatu potraživanja,
- Faktoring.

Izdajemo garancije i tako obezbjeđujemo preduzećima iz BiH da daju ponude na međunarodnim tenderima. Garancije pokrivaju avansno plaćanje, izvršenje posla i sprovođenje ugovora. Dakle, Iga Vam izdaje avansne, licitacione, retencione i garancije za uspješnu realizaciju posla. Velike inostrane banke ne žele da preuzmu rizik od neplaćanja preduzeća ili banaka iz BiH, ali Vam zato Iga obezbjeđuje garancije prvoklasne evropske banke, što je prihvatljivo svakom investitoru i poslovnom partneru u svijetu.

Ispitujemo bonitet, što znači da Vam pružamo pouzdane informacije o finansijskom stanju i disciplini bilo kog Vašeg potencijalnog ili aktuelnog poslovnog partnera na osnovu kojih možete donijeti odluku o (ne)uspostavljanju saradnje s njim, kao i informacije o uslovima prodaje ili nabavke koji odgovaraju njegovoj finansijskoj i operativnoj moći. Informacije koje Vam obezbjeđujemo sadrže i kreditni limit koji bi trebalo da postavite prema ispitanom partneru, što odgovara najvećem riziku koji bi Iga preuzela prema njemu.

Kreditiramo lizing u inostranstvu, izvođenje građevinskih radova u inostranstvu, finansiranje predugovornih aktivnosti u ovakvim poslovima, finansiranje pripreme i izvršenja izvoza, te refinansiranje izvoznih kredita, i to posredstvom banaka i drugih finansijskih institucija.

Osiguravamo naplatu potraživanja, što je jedinstvena usluga koju Iga pruža našim vodećim kompanijama. Ovim osiguranjem dobijate polisu osiguranja koja pokriva rizike neplaćanja jednog ili više kupaca koji su nastali usljed pogoršane finansijske situacije ili bankrota kupca. Tako Vam omogućavamo prodaju na odloženo plaćanje, bez rizika od neplaćanja potraživanja. Takođe, tako kupca ne uslovljavate pribavljanjem bankarskih garancija, akreditiva i sl. te povećavate konkurentnost Vaše ponude. Zahvaljujući našem osiguranju naplate potraživanja, nekoliko kompanija iz BiH je izbjeglo velike gubitke i sigurni bankrot.

Factoring je Igina usluga za Vas koja podrazumijeva da ćemo „kupiti“ Vaše fakture tako što ćemo avansirati 80–90% vrijednosti fakture, a na bazi prethodno osigurane naplate. Pretvaranjem potraživanja od kupca u avansnu uplatu koju će obaviti Iga, obezbjeđujete sebi dodatni obrtni kapital i unapređujete svoj gotovinski tok.

Tokom 2007. godine Iga je saradivala sa više od 80 naših vodećih kompanija i podržala izvoz od preko 212.000.000 KM.



SIMBOLIKA BOJA U RAZLIČITIM KULTURAMA

Pravilna upotreba boja u različitim kulturama može predstavljati bitan element od kog zavisi uspjeh Vašeg tržišnog nastupa. Jedna boja može imati različita, nekad čak i potpuno suprotna, značenja u različitim kulturama. O tome treba da vodite računa pri planiranju komunikacionih aktivnosti, kao što su: kreiranje proizvoda, definisanje vizuelnog identiteta brenda, dizajniranje štampanih promotivnih materijala i oblačenje predstavnika kompanije (izbor boja pojedinih odijevnih predmeta ili nakita). Zbog toga je važno znati da:

- *crna boja u zapadnim zemljama predstavlja znak žalosti, dok u Japanu, Kini, Indiji i Hong Kongu tu simboliku ima bijela, a u Iranu plava boja;*
- *bijela boja na zapadu obično asocira na čistoću, savršenost i svečanost, dok u pomenutim azijskim zemljama ima sasvim suprotno značenje;*
- *zelena boja je rado viđena u arapskim zemljama, Amerikance asocira na prirodu i svježinu, ali zato ima negativne konotacije u jugoistočnoj Aziji gdje asocira na bolest, nesreću i opasnost;*
- *crvena boja u Kini je boja sreće i vrlo je popularna u mnogim dijelovima svijeta, dok u Americi odražava agresivnost i ljutnju.*

Dakle, potrebno je preispitati kakve asocijacije na ciljnom tržištu izazivaju boje koje koristi Vaša kompanija i da li postoji potreba redizajna proizvoda i promotivnih materijala kao pretpostavke za uspješan nastup na tržištu.

GDJE OSTVARITI USPJEH? **Istraživanje međunarodnog tržišta**

Kada riješite da izvozite u inostranstvo i tamo ostvarite uspjeh, postavljate sebi pitanje koje je tržište najatraktivnije za Vaš posao. Možete da se oslonite na intuiciju ili na usmene informacije tipa „reče mi jedan čovjek“, ali odluke koje počivaju samo na njima mogu da dovedu do poslovnog neuspjeha.

Pristup karakterističan za uspješnog poslovnog čovjeka jeste sistematsko istraživanje izvoznog tržišta kako biste utvrdili da li je ciljani prostor za plasman proizvoda i usluga u skladu sa Vašim resursima. Naravno, kako sve što je korisno ima svoju cijenu, tako i ovakvo istraživanje iziskuje određena ulaganja. Jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za razvoj poslovanja Weller kaže: „Izvoznici moraju plaćati bilo za učinjene greške ili za istraživanje tržišta koje može pomoći da se greške izbjegnu. Ulaganje u istraživanje tržišta najčešće predstavlja manji izdatak.“

Istraživanje izvoznih tržišta može se podijeliti u dvije faze. Prvu fazu čini prikupljanje i analiza relevantnih podataka iz već postojećih izvora: Internet, resorna ministarstva, opštine, privredne komore, granska udruženja, statistički zavodi, istraživačke kompanije, stručne knjige i časopisi, sajamske publikacije i sl. Riječ je o podacima koji su prikupljeni prije određenog vremena i koji su raspoloživi svima pod istim komercijalnim ili nekomercijalnim uslovima. Pri tome se naročito mora voditi računa o kvalitetu, tj. pouzdanosti i ažurnosti ovih podataka. Ovi podaci se prikupljaju radom iz kancelarije, pa se ova vrsta istraživanja naziva desk/office reserach. Istraživanjem

„iz kancelarije“ prikupljaju se raspoloživi podaci važni za inicijalnu procjenu poslovnog okruženja pojedinih zemalja, kao što su:

- Geo-demografske karakteristike (geografski položaj, veličina, gustina naseljenosti, stanovništvo i njegova struktura – starost, obrazovanje, bračno stanje, zaposlenost, prihodi, mobilnost itd.)
- Društveno-političke karakteristike (društveno-politički i partijski sistem, unutrašnja i spoljna politika, relevantni zakoni itd.)
- Ekonomsko-razvojne karakteristike (veličina i struktura društvenog proizvoda, tehnološki razvoj, životni standard, nivo i struktura spoljno-trgovinske razmjene, razvijenost pojedinih privrednih djelatnosti itd.)
- Socio-kulturne karakteristike (jezik, obrazovanje, religija, stil života itd.)

Opšti i makroekonomski podaci daju nam prvu, grubu, sliku pojedinih zemalja kao potencijalnih izvoznih tržišta. Na tom osnovu je moguće identifikovati koje su zemlje privlačnije od drugih i za koje je opravdano vršiti dalja istraživanja kojim treba da se identifikuju:

- Tržišni potencijal (maksimalna količina proizvoda koja se potroši na određenom geografskom području u određenom vremenu),
- Kretanje tržišta (rast, opadanje ili stabilnost tržišnog potencijala),
- Tržišno učešće (učešće pojedinih kompanija u ukupnoj prodaji određene vrste proizvoda, sa posebnim naglaskom na udio onih kompanija koje takođe izvoze svoje proizvode u posmatranu zemlju),
- Uvozna zavisnost (indikator otvorenosti zemlje prema uvozu i mogućnosti domaće proizvodnje),
- Regulatorni uslovi (uvozna, carinska, devizna, tehničko-tehnološka i druga ograničenja),
- Rizici (politički i tržišni).

Pozitivna ocjena prethodnih indikatora navodi na potrebu terenskog istraživanja (field research) koje podrazumijeva dobijanje informacija od potencijalnih potrošača i kupaca o stepenu atraktivnosti i prihvatljivosti Vaše ponude. Tako se stiču informacije o zahtijevanom kvalitetu, veličini pakovanja, ambalaži, roku trajanja proizvoda, garancijama, prihvatljivoj cijeni, odgovarajućem načinu promocije, kao i adekvatnim kanalima distribucije. Tako saznajemo da li treba vršiti prilagođavanja u odnosu na ponudu namijenjenu domaćem tržištu i da li će takva ponuda inostranim potrošačima i kupcima biti dovoljno atraktivna u odnosu na postojeće konkurente. Jasno je da dolazak do odgovora na ova pitanja podrazumijeva posjetu ciljnom tržištu, uspostavljanje kontakta sa potencijalnim distributerima, a često i stručnu pomoć konsultanata, istraživačkih i marketinških agencija. To podrazumijeva i određene troškove, ali pravi odgovor na ova pitanja može da učini ključnu razliku između uspješnog i neuspješnog tržišnog nastupa.

Korisni linkovi

- Market Access database: <http://mkaccdb.eu.int/mkaccdb2/indexPubli.htm>
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries: <http://www.cbi.eu/>
- Europa – Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL
- World Trade Organization: http://www.wto.int/english/res_e/statis_e/tradebyregion_e.htm
- Link2exports: <http://www.link2exports.co.uk/regions.asp>
- International Trade Centre: <http://www.intracen.org/menus/countries.htm>
- UK Trade & Investment: https://www.uktradeinvest.gov.uk/ukti/appmanager/ukti/countries?_nfls=false&_nfpb=true



ZEMLJA U FOKUSU – Njemačka

Njemačka je jedan od najznačajnijih trgovinskih partnera Bosne i Hercegovine. Vrijednost izvoza realizovanog tokom ove godine u Njemačku iznosi nešto više od 300.000.000 KM. U strukturi izvoza dominiraju proizvodi obuhvaćeni carinskom tarifom broj 94, 84, 62 i 73, što se može vidjeti iz sljedeće tabele

Tarifni br.	Proizvod	Vrijednost (u KM)
94	Namještaj; oprema za krevete i slični proizvodi; svjetiljke i druga rasvjetna tijela; osvijetljeni znakovi i pločice sa imenima; montažne zgrade	77,002,018.41
84	Nuklearni reaktori, kotlovi, mašine te aparati i mehanički uređaji; njihovi dijelovi	40,445,296.29
62	Odjeća i pribor za odjeću, osim pletenih i heklanih	36,988,731.93
73	Proizvodi od željeza i čelika	27,036,883.25
72	Željezo i čelik	14,663,170.37
74	Bakar i proizvodi od bakra	14,214,238.05
44	Drvo i proizvodi od drveta; drveni ugalj	14,015,875.02
83	Razni proizvodi od običnih metala	11,743,000.88
64	Obuća, nazuvci i slični proizvodi, dijelovi tih proizvoda	10,121,807.46
76	Aluminijum i proizvodi od aluminijuma	7,228,772.02
39	Plastične mase i proizvodi od plastičnih masa	6,370,995.40
61	Odjeća i pribor za odjeću, pleteni ili heklani	6,241,362.63
87	Vozila, osim tračničkih vozila i njihovi dijelovi i pribor	6,057,480.55
63	Ostali gotovi tekstilni proizvodi; kompleti; korištena odjeća i korišteni tekstilni proizvodi; krpe	4,248,808.36
42	Proizvodi od kože, sedlarski i remenarski proizvodi; predmeti za putovanja, ručne torbe i slični spremnici, proizvodi od životinjskih crijeva (osim od svilene bube)	3,946,595.77
85	Električne mašine i oprema i njihovi dijelovi; aparati za snimanje ili reprodukciju zvuka; televizijski aparati za snimanje ili reprodukciju slike i zvuka i dijelovi i pribor za te proizvode	3,741,393.31
27	Mineralna goriva, mineralna ulja i proizvodi njihove destilacije; bitumenske tvari; mineralni voskovi	2,284,613.75
41	Sirova koža sa dlakom ili bez dlake (osim krzna) i štavljena koža	2,190,742.38
28	Neorganski hemijski proizvodi; organska i neorganska jedinjenja plemenitih metala, metala rijetkih u zemlji, radioaktivnih elemenata i izotopa	2,150,980.14
82	Alati, nožarski proizvodi, pribor za jelo od običnih metala; njihovi dijelovi od običnih metala	1,564,640.17

Izvor: <http://www.komorabih.ba>

UKUPNO BIH

300,312,099.61

Sitnice koje uspjeh znače

U poslovanju sa Nijemcima, dobro je poznavati njihove poslovne običaje i poštovati ih. Naizgled, može se činiti da je riječ o sitnicama, ali upravo one mogu bitno uticati na stvaranje slike o Vama i Vašoj kompaniji, pa samim tim i na (ne)dobijanje posla.

Njemački menadžeri njeguju karakterističan stil rukovođenja koji se odlikuje:poštovanjem autoriteta, racionalnim odlučivanjem na osnovu činjenica uz prihvatanje iskalkulisanog rizika, formalnim i „hladnim“komuniciranjem, prvenstveno od vrha nadole, davanjem jasnih i preciznih instrukcija, često u pisanom obliku, i nagrađivanju na osnovu ostvarenih rezultata. Menadžeri u Njemačkoj su disciplinovani i posvećeni poslu na kojem naporno rade. Insistiraju na preciznosti, kvalitetnom planu i njegovoj postepenoj realizaciji.

Veliki broj činjenica i detalja koji bi se mogli analizirati u procesu donošenja odluka su dobrodošli. Grupno razmatranje problema, posebno ako dugo traje, smatra se neefikasnim. Insistira se na trenutnom reagovanju na promjene i brzom rješavanju problema. U realizaciji poslova, veći značaj pridaju uspješnoj realizaciji radnih zadataka nego ljudima i njihovom zadovoljstvu. Kontrola zaposlenih je sveobuhvatna i dosta stroga. Neizražavanje emocija u poslu se smatra bitnom karakteristikom uspješnih menadžera. Privatni život se strogo odvaja od profesionalne karijere.

Njemački poslovni ljudi su prvenstveno orijentisani na domaće tržište, a tek u slučaju kada imaju višak robe ili je ne mogu nabaviti u Njemačkoj orijentišu se na strana tržišta. Ovaj stav se ne odnosi na veće njemačke multinacionalne korporacije. U pregovorima

Nijemci više cijene muške predstavnike, ali se ta praksa polako mijenja. Muškarcima se preporučuje klasično sivo ili tamno odijelo sa svjetlijom košuljom i kravatom prigušene boje, a žene treba da izbjegavaju napadne boje i upadljiv nakit. Za sastanak se morate dobro pripremiti, pa pored dobrog poznavanja vlastitog proizvoda i kompanije, morate biti dobro obaviješteni o konkurenciji, stanju u Vašoj industrijskoj grani, kao i u cijeloj privredi. Očekuju od Vas određeno poznavanje njemačke istorije i kulture. Prilikom sklapanja posla poželjno je govoriti njemački jezik, a engleski se koristi u neformalnom druženju. Stoga je prije sastanka potrebno provjeriti da li se prihvata engleski kao radni jezik, a ako ne, treba angažovati prevodioca.

Tačnost je vrlo bitna pretpostavka uspostavljanja uspješne saradnje. Ukoliko na sastanak kasnite 5-10 minuta od zakazanog termina, smatraće to nekulturnim, a ako kasnite 15 minuta, to doživljavaju kao uvredu što smanjuje izgled za dobar posao. Zato, ako iz nekog razloga kasnite, obavezno odmah telefonom obavijestite drugu stranu o tome. Na otkazivanje ili pomjeranje sastanka se ne gleda blagonaklono, pa u takvom slučaju ponudite novi rok uz razumno i ozbiljno objašnjenje, i to najmanje 24 časa prije prethodno dogovorenog termina.

Važno je biti ljubazan i ostaviti dobar utisak na sekretaricu i ostalo administrativno osoblje, jer oni svoje utiske o Vama iznose svojim šefovima koji cijene njihovo mišljenje. Nijemci ne prihvataju bučne ljude, posebno u poslovnoj komunikaciji, i takvo ponašanje tumače kao nepristojno. Prije sastanka nemojte sjedati na stolicu, nego sjednite kada Vam to ponudi njemački partner.

U njemačkom poslovnom svijetu su posebno

važne titule, pozicije u firmi i akademska zvanja koja pri oslovljavanju obavezno treba koristiti. Tako, direktora kompanije koji ima i zvanje doktora nauka treba oslovljavati sa "Gospodine direktore doktore" ("Herr Direktor Dr."). S osobom visokog ranga upoznaće Vas njegov saradnik koji mu je hijerarhijski podređen. Rukujte se prvo sa osobom visokog ranga, a potom i sa ostalima. Prilikom rukovanja njemačkoga kolegu morate gledati u oči, a ako je prisutna žena, tada se morate prvo rukovati sa njom.

Davanje poklona nije njemačka praksa i ono je regulisano zakonom. Mali pokloni koji prezentuju Vašu zemlju ili kompaniju mogu biti prihvatljivi ako nisu skuplji od 60 USD i ako se na njima nalazi logo, odnosno ime Vaše kompanije. Poslije nekoliko uvodnih rečenica, brzo se prelazi na dogovorenu temu sastanka. Tokom pregovora ne smijete previše "pritiskati" njemačkog partnera jer ćete ostvariti negativan efekat. Nijemci malo gestikuliraju dok pričaju, ali će zato pomno pratiti sve Vaše pokrete. Nakon sastanka je uobičajena razmjena vizit-karti na kojima mora pisati Vaša stručna titula, položaj u kompaniji i datum osnivanja Vaše kompanije. Njemački menadžeri preferiraju poslovanje sa onim kompanijama koje imaju dužu tradiciju.

Ako ostajete više dana, pozvaće vas na ručak ili večeru. Tada sa njima možete da pričate o radu i profesiji, Vašim prethodnim iskustvima sa Njemačkom, sportu, posebno fudbalu, putovanjima, skorašnjim ili planiranim godišnjim odmorima, pivu i sl. Izbjegavajte teme o Drugom svjetskom ratu i pitanja o ličnim ciljevima, troškovima, plati i slično, imajući u vidu da su posao i privatnost strogo odvojeni.

Korisni linkovi

- **Federalni zavod za statistiku Njemačke:**
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/>
- **Spoljnotrgovinska komora:**
http://www.bfai.de/nsc_true/EN/Navigation/home/home.html
- **Komora industrije i trgovine:**
<http://www.dihk.de/english/>
- **Njemački biznis portal:**
<http://www.german-business-portal.info/>
- **Njemački poslovni direktorijum:**
<http://germanybusinesshub.com/>
- **Ambasada BiH u Berlinu:**
<http://www.botschaftbh.de/>



Glavni grad: Berlin

Površina: 357.868 km²

Stanovništvo: 82.500.000

Starosna struktura: do 15 godina - 14,3%; 16-59 godina: 60+ godina: 25,1%

Urbano stanovništvo: 88,5%

Broj domaćinstava: 39,2 miliona

Prosječan broj članova po domaćinstvu: 2,1

BDP po stanovniku: 33.200 USD

Struktura BDP: poljoprivreda 1,1%; industrija 29,0%
usluge 69,9%

Nezaposlenost: 11% (2005.)

Inflacija – rast cijena na malo: 2,0% (2007)



KAKO DO IDEALNOG BROJA PRODAVAČA? (1. dio)

Većina kompanija koje se bave proizvodnjom ili distribucijom jedan segment svoje prodaje realizuje preko prodavaca na terenu ili, kako se to često kaže, prodajne sile. Koliko prodavaca je potrebno da obavlja taj posao, zavisi prvenstveno od toga da li kompanija samostalno organizuje prodaju ili koristi usluge trgovinskih posrednika, kao i od širine proizvodnog ili trgovinskog asortimana, te širine tržišta. U procjeni potrebnog broja prodavaca koristi se nekoliko metoda, a u ovom broju predstavljamo metod radnog opterećenja.

Metod radnog opterećenja

Metod radnog opterećenja polazi od pretpostavke da će svaki prodavac izvršavati isti obim poslova prodaje. Prodajni zadatak zavisi od broja i veličine kupovine svakog pojedinačnog kupca, od radnog opterećenja prodavaca koje je potrebno za ostvarivanje kontakta sa svakim od kupaca, kao i od mogućeg radnog zadatka kojim se prosječan prodavac može opteretiti u određenom vremenskom periodu. Izračunavanje potrebnog broja prodavaca po ovom metodu podrazumijeva da se u prvoj fazi svi kupci razvrstaju prema obimu kupovine u tri grupe: A – kupci sa najvećim kupovinama, B – kupci sa srednjim kupovinama i C – kupci sa malim kupovinama. Uzmimo na primjer da je struktura kupaca sljedeća:

Kriterijum za klasifikaciju kupaca – obim kupovine	Oznaka kupca	Broj kupaca
više od 20.000 proizvoda	A	17
5.001 - 20.000 proizvoda	B	52
do 5.000 proizvoda	C	193

Potom se procjenjuje vrijeme trajanja posjete za kupce iz A, B i C grupe, kao i ukupni godišnji broj posjeta za kupce iz pojedinih grupa, koji treba da bude usklađen sa relativnom važnošću pojedinih kupaca. Recimo da dužina pojedinačne posjete kupcu A treba da bude 60 minuta, i da je potrebno napraviti 52 godišnje posjete. Neka je za kupce B dužina pojedinačne posjete 30 minuta, a potrebni godišnji broj posjeta 25, a neka je za kupce C dužina pojedinačne posjete 15 minuta, a potrebni godišnji broj posjeta 12. Na osnovu ovog se izračunava broj sati potreban za posjete svim kupcima prema utvrđenom rasporedu.

Oznaka kupca	Broj kupaca	Trajanje pojedinačne posjete (u satima)	Broj godišnjih posjeta kupcu	Ukupno potrebno vrijeme za posjetu kupcima (u satima)
A	17	1	52	884
B	52	0,5	25	650
C	193	0,25	12	579
ukupno:				2.113

Ukupan raspoloživi fond radnih sati prodavca, pod pretpostavkom da radi 40 sati sedmično i 48 nedjelja u toku godine, iznosi 1920 sati godišnje. Kada bi se ukupno radno vrijeme prodavaca moglo usmjeriti samo na poslove prodaje, onda bi ukupni prodajni zadatak mogla obaviti dva prodavca. Međutim, ako se uzme u obzir da se na prodajne poslove utroši oko 45% radnog vremena, a na neprodajne aktivnosti oko 55%, onda će za realizaciju planiranih aktivnosti biti potrebna tri prodavca.

Ukoliko ne želite da dobijate Pismo za uspješne, možete nas o tome obavestiti pisanim ili usmenim putem.

