Зборник радова Економског факултета, 2011, 5, стр. 271-285
Рад примљен: 27. децембар 2010.
Received: 27 December 2010.

УДК/UDC 339.138
Прегледни рад
Review article

Сања Ћорић

Агенција *Miross,*
Београд,
Србија

✉ sanja.coric@gmail.com

ЗНАЧАЈ И ОДЛИКЕ ЕФИКАСНОГ УПРАВЉАЊА ПРОДАЈНОМ ПРОМОЦИЈОМ У САВРЕМЕНИМ ТРЖИШНИМ УСЛОВИМА

SIGNIFICANSE AND CARACTERISTISC OF EFECTIVE SALES PROMOTION MANAGEMENT IN CONTEMPORARY MARKET

Резиме: *Овај рад је базиран на чињеници да је данашње тржиште веома концентрисано и засићено, поготово кад се ради о робама широке потрошње и да су компаније у ситуацији да инвестирају знатна средства у маркетиншке активности да би повећале волумен продаје и подигле профит. Улагања у медије су веома скупа, те се последњих неколико деценија однос укупних инвестиција у маркетинг помера у корист промотивних активности на месту продаје, односно у корист продајних промоција. У раду су наведени основни типови продајних промоција и њихове карактеристике. Такође, објашњени су механизми продајних промоција и наведени њихови ефекти. Дефинисане су фазе кроз које менаџмент пролази у изради, имплементацији и евалуацији промотивне стратегије и истакнута је потреба за добром, јасном и ефикасном комуникацијом и везом међу службама маркетинга и продаје у свим етапама процеса. У раду је посебна пажња посвећена фази евалуације резултата промоције, као и моделима који се примењују у ту сврху. Овај рад треба да кроз систематизацију и објашњење елемента продајне промоције створи платформу за њено боље разумевање. Основни циљ рада је да истакне важност главних покретача сваке промоције, а то су повећање обима продаје и профита.*

Кључне речи: *продајна промоција, маркетинг стратегија, позиција производа, додатно остварена продаја, евалуација промотивних активности.*

JEL класификација: *M31, M39*

Summary: *This paper is based on the facts that today's market is very concentrated and saturated, especially consumer goods market, and that companies are forced to invest significant assets in marketing activities in order to increase sales volume and profit. Investments in media are becoming very expensive, so in the last couple of decades, the ratio of marketing investments in media is shifting towards promotion activities at the point of sale, that is, in favor of sales promotions. The paper lists the main types of promotional activities and their characteristics. Also, it describes sales promotion mechanisms and their effects. It defines the phases management goes through in creating, implementing and evaluating promotional strategy and emphasizes the need for good, clear and effective communication between marketing and sales departments. In this paper a special attention is dedicated to evaluation of promotional results, as well as to models used for that purpose. This paper, through classification and description of sales promotion elements, has to create a platform for better understanding of promotion activities. The main goal of this paper is to emphasize importance of the leading sales promotion drivers, such as increase of the sales volume and profit.*

Key words: *sales promotion, marketing strategy, product positioning, incremental sales volume, promotion evaluation.*

JEL classification: *M31, M39*

1. УВОД

У задњих пар деценија сведоци смо великих промена у структури и организацији малопродајног сектора. Такође, дешавају се и значајне промене у начину размишљања и понашања потрошача. Потрошачи постају све више софистицирани, кад

су у питању њихови захтеви и навике у куповини. Они имају све израженији став о нивоу услуге која треба да се добије за одређену цену. Стога су ланци мега маркета, супермаркета као и цео малопродајни сектор приморани да улажу огромне напоре да би придобили потрошаче.

Данас малопродајни сектор запошљава тимове стручњака који раде на креирању стратегија које ће као резултат имати повећање квалитета понуђених услуга и на тај начин привући што већи број потрошача. Понуђене услуге односе се на различите аспекте представљања робе у продајном простору, а заснивају се на принципима такозване једноставне куповине (енгл. easy shopping). Принцип једноставне куповине подразумева: приступачан распоред робе на продајном месту, атрактиван асортиман, логичан распоред робе, јасно дефинисање акцијске робе, као и друге аспекте физичког менаџмента робом укључујући и аспекте који су везани за људски потенцијал (обученост и ефикасност особља које ради у малопродајним објектима).

Технике којима се маркетинг користи, да би се роба што боље представила у продајном објекту су: дефинисање места на полици, повећање процентуалне заступљености на полици и у категорији, оптималан број изложених лица на полици, формирање блокова производа, промоције на месту продаје, дистрибуција промотивног материјала, заступљеност промотивног материјала и друго. На представљање робе значајно утичу и атрибути производа, доступност и квалитет дистрибуције и атрибути продајног места.

Рационално коришћење и ефикасно комбиновање маркетинг технике на месту продаје и ефикасна алокација средстава расположивих за маркетинг чине основу за дефинисање изводљиве и реалне промотивне стратегије као саставног дела маркетиншке стратегије.

Креирање и спровођење промотивне стратегије је један континуирани процес у коме активно учествују службе продаје, маркетинга и финансија. Тај процес се састоји из неколико основних фаза, које се непрестано понављају и надопуњују, а дефинишемо их као планирање, извршење и евалуација. Планирање, као условно почетна фаза, зависи од евалуације, као условно последње фазе (у претходном процесу). Реално и прецизно урађена евалуација значајан је извор информација и сазнања које служе као једна од база за израду плана наредне стратегије. Добро урађена евалуација омогућава да се добије јаснија слика о предузетим активностима, побољша разумевање самог процеса и постигнутих резултата, идентификују нови изазови, предоче нова сазнања о потрошачима и друго.

2. ДЕФИНИЦИЈА ПРОДАЈНЕ ПРОМОЦИЈЕ

Значајан моменат у развоју нових односа и трендова у малопродаји је јачање малопродаје у преговарачким односима са произвођачима и добављачима и преузимање водеће, ако не и доминантне, улоге у преговорима. Аилавади, Борн и Фарис наводе да су приступ технологији скенера, ерозија лојалности бренду услед све већег броја промоција других брендова и све већа присутност трговачке марке често навођени разлози све већег значаја малопродаје у односу на произвођаче (Аилавади 1995: 212). Бузели, Куелш и Салмон у свом раду истичу: један од најзначајнијих феномена у малопродаји задњих година је померање снаге од произвођача ка трговини (Бузели 1990: 141).

Као последица таквог стања, све више се улаже на развој маркетинга на самом месту продаје. Треба увек имати на уму да се око 60% одлука доноси на самом месту куповине, испред полице (енгл. point of sale). Конвенционални маркетинг кроз медије креира осећај приоритета за куповином одређеног производа (енгл. consumer preferences), али се потрошач за куповину одлучује на месту продаје. Питер Пол у

својој књизи *Понашање купаца и маркетинг стратегија* наводи основне разлоге повећања важности продајних промоција: рекламирање у медијима постаје све мање ефектно, купци су све више осетљиви на цену, и лакше је измерити ефекте на продају који су резултат продајне промоције него ефекте које има рекламирања на телевизији (Пол 1996: 239). Хил и Џејмс у свом раду наводе да промоције играју кључну улогу у утврђивању успеха (или обратно, неуспеха) производа широке потрошње (Хил 1990: 13).

Промоција се може кратко дефинисати као краткорочни подстицај за куповином. Котлер наводи да се унапређење продаје састоји од различитих подстицајних средстава, углавном краткорочних, што се примењују за подстицање потрошача или трговине на бржу и/или већу куповину одређеног производа/услуге (Котлер 2000:661).

Технике које се примењују на месту продаје и директно утичу на понашање купаца при доношењу одлука о куповини, а са заједничким циљем да креирају услове за већи обрт производа и повећање продаје, представљају продајну промоцију. Оне су усмерене да ефективно искористе сва расположива средства, да би се за промотивни производ постигла што боља:

- присутност (дубина и ширина понуђене палете, квалитет дистрибуције),
- позиција (место у категорији, у зависности од правца кретања потрошача у продајном месту) и
- изложеност (број изложених лица, место на полици, место у категорији, додатно позиционирање).

Промоцијом се подстичу на куповину директно потрошачи, а постоји и низ промоција које су намењене малопродајама или велепродајама, са интенцијом да се њихов ефекат пренесе на директног купца. Разликују се два основна типа продајних промоција:

- трговинске промоције (енгл. trade promotion) и
- потрошачка промоције (енгл. consumer promotion).

2.1. Трговинске промоције (енгл. trade promotions)

Сваку промоцију, где малопродаја или велепродаја добија подстрек од стране произвођача за продају његових производа са циљем да трговци пренесу ефекат подстрека на директног купца, можемо класификовати као трговинску промоцију. Врло често, ако не и увек, таква врста промоције је од стране купца виђена и перципирана као промотивна активност малопродаје. Произвођачи ипак улажу у трговинске промоције, иако они нису виђени као иницијатори, из разлога што трговинске промоције за произвођача значе успостављање добрих пословних релација са трговинским сектором (енгл. building of customer relationship), а с обзиром да се ефекат подстрека преноси на купца, представља и подстицај за крајњом куповином и резултира повећаним обимом промета.

Типичне ситуације у којима произвођач или дистрибутер даје подстрек малопродаји у виду трговинске промоције су: увођење новог производа, проширење асортимана, односно увођење нових артикала (повећање нумеричке дистрибуције), повећање простора на полици, смањење малопродајне цене, додатно позиционирање, излагање на додатним полицама, позиционирање рекламног штампаног материјала и рекламних полица и друго. На овај начин, кроз понуђене подстреке малопродаји, произвођач настоји да привуче пажњу на промотивне производе, да би се постигао крајњи циљ, а то је повећање обрта на месту продаје, односно са полице.

На основу подстрека који се нуде малопродаји, механизме трговинске промоције можемо сврстати у три основне врсте: новчани (монетарни), премије или награде и ексклузивни подстреци. У пракси се комбинују разне врсте механизама из поља трговинске промоција, а врло често се комбинују механизми трговачких промоција са механизмима потрошачких промоција као, на пример, подстрек који се односе на цену (трговинске промоција) комбинује се са дегустацијама као додатним подстицајем који креира позитивна осећања код купца (потрошачка промоција).

Новчани подстицај су књижна одобрења и попусти, бонуси за испуњење плана, свакодневно ниска цена, одобрења за мерчендајзинг и позиционирање, *екстра цена*, купони и друго.

Предности новчаних механизама су да се они врло лако и брзо примењују, добро су прихваћени од стране купаца, могу се користити да повећају продају ка малопродаји и подстакну већу подршку малопродаје за неком другом планираном потрошачком промоцијом, лако је прорачунати трошкове промоције и лако се прилагођавају специфичним и одређеним малопродајама, односно кључним купцима. Мане новчаних механизама трговинске промоције су да у случајевима када се не дефинишу прецизно, малопродаја може да не пренесе ефекте промоције на крајњег купца и да механизме користи за повољне набавке, при чему малопродаја гомила залихе робе, а иницијални добри резултати продаје губе ефекат у наредном периоду. Такође, високе цене ван промотивног периода, насупрот ниским ценама за време промоције, у екстремним случајевима, могу довести до пенализације редовних купаца јер они купују по високим ценама када роба није на промоцији, док купци који нису лојални купују само по ниским ценама и мењају брендове (енгл. switch buyers).

Премије или награде су поклони који се нуде уз купљени производ и обично је то предмет који је комплементаран о питању употребе промотивног производа (на пример, поклон шоља уз паковање кафе). Као механизме награде можемо навести и наградне игре намењене малопродаји, где су учесници малопродавци који остваре одређене услове који се односе на обим поруџбине или реализоване продаје. Под наградом се сматра и уређење продајног простора и излога (брендирање продајног простора и излога), са материјалима који се обезбеђују и достављају малопродаји без новчане надокнаде.

Ексклузивни подстицаји представљају механизме и комбинације механизама трговинске промоција који се односе само на један ланац или на једно малопродајно место. Они се прилагођавају потребама и захтевима тог ланца или малопродајног места. Ова врста промотивне активности врло је значајна на тржиштима велике концентрације. Она може бити део једне свеобухватне промоције која је прилагођена за одређеног малопродавца или посебно креиране само за тог одређеног малопродавца или ланац. Некада промоције овог типа могу да иду тако далеко да се једном малопродајном месту или једном ланцу да потпуна ексклузивност за један производ или одређени и јасно дефинисан асортиман за неки одређени период. Најчешће и најефикасније промоције овог типа су у ситуацијама када се уводи нови производ или линија нових производа. Предности ексклузивних промоције су што оне јачају однос добављача и малопродаје (customer relationship). Акценат у овим промоцијама је на додатној вредности (value added aspect), па цена постаје мање значајна. Недостаци овог механизма су повећани додатни трошкови промоције, потребно је дуже време за имплементацију и овај тип промоције има ефекат само на купце једног малопродајног места или само једног ланца.

Малопродајне картице представљају све чешћи облик промоције на продајном месту. Захваљујући развоју нових технологија овај облик промотивне активности постаје све доступнији и једноставнији за имплементацију. Користећи малопродајне картице као промотивни механизам, малопродаја долази до врло важних података о потрошачима (енгл. consumer insight) које касније може користити у планирању и

креирању нових промоција. Неке од картица се користе за плаћања, друге као механизам скупљања поена и бонуса, а главна и основна сврха им је промоција лојалности (енгл. loyalty programme). Малопродајне картице нису ефектан промотивни механизам за произвођаче, те је њихова основна употреба у промоцијама које креира малопродаја. Малопродаја може, у сарадњи са произвођачима, да веже промотивне акције произвођача и дистрибутера за своје малопродајне акције. Тада се попусти у цени који се обрачунавају кроз картицу директно преносе на произвођача или дистрибутера. Недостатак овог механизма са становишта произвођача и дистрибутера је у томе што купац има перцепцију да попуст добија од малопродаје.

2.2. Потрошачке промоције (енгл. consumer promotions)

Под потрошачком промоцијом сматрамо све промоције које промовишу производ купцу на месту продаје. Потрошачке промоције користе разне механизме са намером да утичу на потрошача при доношењу одлуке о куповини. Ове промоције се комбинују са трговачким промоцијама, тако да за купца на самом месту продаје не постоји велика разлике између те две врсте промоције. Једна од основних разлика између трговачке и потрошачке промоције је начин на који се те промоције третирају у финансијама и рачуноводству. Потрошачке промоције спадају у област директних маркетинг трошкова, а инвестиције у трговинске промоције се воде као трошкови који су везани за продају и дистрибуцију.

Механизми који се користе у потрошачким промоцијама резултат су многобројних истраживања у области понашања купаца (енгл. consumer behaviour). Данас, када је конкуренција у малопродаји врло висока, улажу се велики напори и средства у изучавање понашања купаца и њихових реакција на понуђене промоције. Посматрају се различити разлози и мотиви зашто купци реагују на одређени начин на промоције и они се могу грубо сврстати у две групе: емотивни и економски разлози. Имајући то на уму, данас се примењују разне стратегије које користе новчане и неновчане механизме као и комбинацију једних и других. Механизми новчаних промоција односе се на промоције везане за цену, док неновчане промоције имају за циљ да информишу о производу и његовим специфичностима. Новчане промоције имају за последицу пораст еластичности цене, док неновчане промоције имају тенденцију смањивања еластичности цене.

Најчешће коришћене новчане промоције су попусти на редовне цене производа, бонус паковања (додатне количине или додатна паковања која се нуде за редовну цену), пакети по специјалној цени (два производа по цени једног или увезана два различита производа од којих је један на поклон), понуде за повраћај новца (рабат након што купац обави куповину) и слично. Примери неновчаних промоција су: дељење бесплатних узорака, додела премија, односно поклона при куповини промотивног производа, наградне игре које се организују на месту продаје и омогућавају да купци промотивног производа учествују у наградној игри на лицу места, купони који се пакују заједно са производима, достављају поштом, или се нуде кроз штампане медије и деле на јавним местима, а представљају цертификат који доносиоцу нуди посебне уштеде. Купони могу да се користе и за добротворне акције, тако што сваки купон добијен куповином промотивног производа представља означени износ донације изабраној добротворној акцији.

Циљ наведених и сличних промоција је да повећа могућност да се промотивни производ прода, да побољша позицију производа у свести потрошача и да их подстакне за континуираном куповином тог производа, да подстакне потрошача да пређе са потрошње конкурентног производа на промотивни производ и да креира лојалног купца тог промотивног производа у будућности, када промоције престану.

Потрошачке промоције утичу на промену понашања купаца при куповини (доносе одлуке о куповини производа на самом месту куповине, а да нису раније планирали ту куповину), на количину производа коју купац одлучује да купи (купац се одлучује на већи волумен куповине за време промоције), на време у коме купац обавља куповину (куповина у одређене сате у току дана или одређене дане у недељи или месецу када је производ на промоцији), на место где се производ купује (куповина зависно од малопродајног објекта у коме је промоција у току). Утицај промоције ће бити ефикаснији уколико промотивни механизми нуде вреднију награду купцима и ако је потребно што мање труда и времена да се награда реализује.

3. УПРАВЉАЊЕ ПРОДАЈНОМ ПРОМОЦИЈОМ

Услед повећане конкуренције у трговини, водећи ланци малопродаје и велепродаје су врло активни у настојањима да диференцирају своје промотивне активности нудећи ексклузивне промотивне програме доступне само у њиховим продајним местима. Са друге стране, произвођачи су принуђени да своје продајне стратегије креирају према кључним купцима (енгл. tailor made strategies) или да креирају јаке националне стратегије које ће својом атрактивношћу привући све малопродавце или/и велепродаје тако да би неучествовање у промоцији повлачило губљење значајних промотивних бенефиција.

Промотивне активности су део свеобухватне маркетинг стратегије и уско су повезане и усклађене са такозваним АТЛ (енгл. ATL above the line) маркетинг активностима као што су: оглашавања у медијима (тв, радио, магазини), електронски маркетинг (интернет оглашавања и презентације), спонзорство, односи са јавношћу (ПР) и друго. Промотивне активности треба да су у корелацији и са елементима маркетинга који су везани директно за производ, а то су дизајн производа, паковање и друго. Све маркетиншке активности, заједно са продајним промоцијама, чине платформу базирану на јасном разумевању тржишта и фактора који утичу на њега. Оне заједно делују на формирање позиције производа на тржишту.

Промотивна стратегија, као део свеобухватне продајне стратегије, утиче на остварење циљева везаних за место продаје, а односе се на цену, дистрибуцију, позиционирање, сервис потрошачима и друго. У процесу који повезује промотивну стратегију са продајном стратегијом потребно је поставити платформу која се заснива на разумевању потреба тржишта и става купаца према промоцији. Промотивна стратегија треба да је усклађена са продајном стратегијом великих, односно кључних купаца и да је садржана у годишњем плану кључних купаца.

Промотивна стратегија мора да има транспарентно дефинисане трошкове (планиране и реализоване) и да су у складу са финансијском стратегијом компаније. У трговини робама широке потрошње улагања у промотивне активности су значајно велика и често превазилазе улагања у комуникације и медије (ТВ, радио, штампа, интернет). Улагања овог обима неизоставно траже одговор на питања колико су она ефектна, односно колики је принос на уложена средства (енгл. ROI – return on investments).

Све ово упућује да је управљање промотивном стратегијом значајно и мора да се развија у складу са елементима и техникама свеобухватне маркетинг, продајне и финансијске стратегије. Процес управљања стратегијом може се поделити на три основне фазе: планирање, извршење и евалуација.

3.1. Планирање промотивне стратегије

Промотивне активности имају за циљ да генеришу повећање продаје односно повећан обим промета у кратком временском периоду. Према томе, план појединачних промотивних активности се односи на кратки временски период. Промотивне промоције могу имати и дугорочне ефекте, који се постижу механизмима који имају за циљ подизање имица производа на тржишту, најчешће кроз дегустације и бесплатно дељење узорака.

За планирање појединачне промотивне активности битно је кренути од поставке да је циљ подизање продаје у кратком временском периоду. Да би се поставио план потребно је дефинисати временски период у коме се поставља промоција. Осим тачно одређеног и дефинисаног времена промоције, неопходно је одредити и дефинисати жељене циљеве о питању повећања обима продаје. Они треба да буду јасни и мерљиви. Поред јасно одређеног времена у коме ће се одвијати промотивна активност и дефинисаних продајних циљева, потребно је прецизирати и трговинске канале, односно институције кроз које ће се промотивна стратегије реализовати, као и механизми који ће се примењивати. Цео план треба да је једноставан, мерљив, амбициозан, реалан и благовремен (енгл. S.M.A.R.T. – simple, measurable, ambitious, real, timely).

За израду плана промотивне стратегије неопходно је имати основне информације о тржишту, купцима и малопродаји, њиховом односу према производу или групи производа који се промовишу, као и информације о ставу купаца и трговине о самој промоцији. Да би се утврдили разлози који леже иза куповине и употребе производа, изводе се квалитативна истраживања мотива куповине.

Основна база података формира се на основу:

- малопродајног панела,
- потрошачког панела,
- основних студија о ставу према промотивном производу и његовом имицу,
- истраживања о разлозима понашања купаца при куповини и коришћењу промотивног производа или групе производа.

Врло често, сви подаци из наведених истраживања су одраније доступни тимовима који раде на креирању промотивне стратегије. Уколико постоје опште студије тржишта, повољније је користити такве студије него наручивати специфичне студије које циљају само одређене канале. Циљане студије су скупље али су понекад неопходне. Увек је боље инвестирати у истраживање у почетној фази планирања него план водити у погрешном смеру.

Евалуација претходних промотивних активности, а посебно анализа панела потрошача, обезбеђује важне информације о ефектима промотивних механизама на понашање купаца и на њихове одлуке о куповини. На основу анализе претходних промоција може се сазнати о реакцијама купаца на промотивни механизам, о томе како је време у коме се одвијала промоција утицало на резултате, какви су били ефекти промоција које су правили конкуренти у исто или неко друго време, како су се и да ли су се мењали ефекти промоције од почетка промоције до краја, и друго.

Пословна одлука да ли да се раде истраживања готово увек зависе од нивоа ризика као и од обима пословне активности. Када су у питању промоције великог обима, на националном нивоу, када се односе на водеће производе или брендове, истраживања се сврставају у инвестиције и очекује се да ће повећање пословних резултата оправдати улагања. Када се ради о промоцијама мањег обима, ситуација је потпуно другачија јер тада ефекти промоције не могу оправдати улагања у значајнија и детаљнија истраживања тржишта.

У процесу развоја плана најчешће се користе квалитативна истраживања, а у каснијим фазама израде плана користе се квантитативна истраживања јер пружају конкретније информације које помажу у крајњем дефинисању и постављању плана.

Квантитативне методе можемо поделити по фазама: на предтестирање и тестирање тржишта.

Предтестирање представља информације које добијемо на основу истраживања потрошача и њиховог понашања. Истраживање може бити усмерено на одређену циљану групу потрошача или генерално. Методе које се примењују су: прелиминарно скенирање привлачности промоције, мерење степена привлачности алтернативних концепта промоције, утврђивање реакција купаца на бесплатне узорке и слично.

Позитивне стране ових метода су да их је могуће релативно брзо и без већих улагања спровести. Оне пружају само оквирне индикације о евентуалном понашању потрошача у условима који нису реални, па стога не представљају стварно понашање купаца (енгл. actual consumer behaviour).

Тестирање промоције на малопродајном месту је метод који се примењује да би се измерили потенцијали планиране промоције. Метод се заснива на одабиру панела који се састоји од неколико продајних места који треба да одговарају величини, географској распоређености, категорији, волумену промета и другим битним категоријама тржишта односно сегмента тржишта за који се промоција планира. Могу се у сврху теста одабрати и два различита панела па се на основу резултата доноси одлука о избору тестиране алтернативе. Изводи се промоција на одабраном панелу, врши евалуација и на основу сазнања дорађује се план, коригује и мења постојећи план.

Позитивна страна овог приступа је да се симулира реална тржишна ситуација и на тај начин утврђује ефекат промоције. Недостатак овог приступа је што захтева значајна улагања, не прате га остали ефекти и механизми целокупне маркетинг стратегије, и карактерише га недостатак поверљивости и тајности јер на овај начин конкуренција има увид у планирану промотивну активност.

3.2. Извршење промотивне стратегије

У процесу извршења, односно примене планиране промотивне стратегије и промотивних акција, неопходна је координација и повезаност продајне и маркетиншке функције. Неопходност координације и повезаности у деловању између маркетинга и продаје се често истиче управо зато што у многим ситуацијама постоји лагана тензија између ове две службе, без обзира што њихово деловање мора бити у потпуности интегрисано. Котлер, Ракхам и Кришнасвами у свом раду наводе да разлози за тензије имају економске и културолошке корене (Котлер 2006: 5).

Као економске узроке тензије између ове две службе наводи се стално настојање продаје да цене производа буду што ниже, продаја жели што више новчаних промоција, и жели да се промоције креирају према специфичностима њихових купаца и њиховим жељама. Настојања маркетинг службе су улагања у јачање бренда, стварање јаке позиције на тржишту и што позитивније перцепције о производу и групи производа, односно бренду. Маркетиншке акције, а са њима и улагања, усмерена су ка укупном тржишту, а не на једног купца или групу купаца и на њихове специфичности и жеље.

Културолошки узроци тензије потичу од различитости профила кадра који ради у продаји у односу на профил кадра у маркетингу. Раније су те различитости биле још израженије, али и данас у већини случајева кадар запослен у маркетингу проводи више радног времена за столом, радећи анализе и прегледе, док су запослени у продаји већину радног дана на терену, динамични су и у сталном су контакту са купцима.

У производним компанијама продаја је присутна у највишим организационим структурама, док су директори маркетинга тек у последње време, и то већином у компанијама које се баве производњом или дистрибуцијом робе широке потрошње,

постали чланови пословодног одбора. Треба додати да је кризним временима, маркетинг служба увек под лупом, као и маркетинг трошкови, и увек ће се кадар рационализовати пре у маркетингу него у продаји.

Котлер, Ракхам и Кришнасвами у истом раду, разликују четири најчешћа типа односа између ове две службе: недефинисан, дефинисан, удружен и интегрисан (Котлер 2006: 6).

Котлер, Ракхам и Кришнасвами даље у свом раду наводе да је неопходно, у циљу што бољих резултата пословања, кретати се од недефинисаног ка дефинисаном односу. То значи да је потребно превазићи ситуацију у којој владају недефинисани односи између ове две службе, настали одвојеним развојем и деловањем, у корист дефинисаних односа где су јасно одређене границе деловања и начини заједничког наступа у извршењу планиране стратегије.

Однос између службе маркетинга и продаје који можемо дефинисати као удружен представља ситуацију у којој су ове две службе повезане, делују заједнички у процесу остваривања зацртане стратегије. Али, и даље, ове две службе имају одвојено руководство. Продаја подноси извештаје менаџменту продаје, а маркетинг свом менаџменту. У оваквој структури односа неопходно је да се континуирано и квалитетно размењују информације међу службама. У ту сврху, добар пример је именовање особе која ће представљати везу међу ове две службе и веома је важно да је та особа добро обучена за тај посао, односно да разуме начин функционисања и продаје и маркетинга и да је апсолутно непристрасна. Идеја коју Котлер предлаже је размена запослених, односно да једно време запослени у служби маркетинга раде на пословима продаје и обратно. Циљ је боље разумевања посла и боља комуникација. Једна од тактика је и организовање заједничких дружења ван радног времена. Тада запослени у продаји и маркетингу проводе време заједно, имају прилику да се боље упознају и размене своја искуства. Када су маркетинг и продаја организовани на овај начин, односно када раде заједно, а извештаје подносе само претпостављеним из своје службе, продаја често није заинтересована за прикупљање информација са тржишта и размену истих са маркетингом из разлога што има своје циљеве и задатке које треба испунити, а који су постављени од стране менаџера продаје. Да би се од продаје добиле редовне и ваљане информације са тржишта, потребно је продају мотивисати. Менаџери маркетинга и продаје треба да нађу решење за начин и механику мотивације.

У процесима где је циклус продаје веома кратак, продаја и маркетинг могу бити у потпуности интегрисани. Овај систем захтева врло специфичан начин организације у коме су планирање, постављање циљева и систем награђивања у потпуности повезани и интегрисани. Када су маркетинг и продаја интегрисани, потребно је формирати јединствен менаџмент на чијем врху ће бити особа одговорна за планирање и остварење планираних циљева, профита и прихода. У претходно цитираном чланку Котлер наводи компаније које имају овај облик организације: Кампбел суп, Кока-кола, Келог, Федекс… (Campbell Soup, Coca-Cola, Kellogg, FedEx…). Маркетинг и продаја су одговорни за одређене секвенце интегрисаног процеса. Маркетинг је одговоран за креирање имиџа и тржишног позиционирања производа или бренда (енгл. customer awareness, brand awareness, brand consideration, brand preference). Одговорност продаје се, између осталог, односи на позиционирања производа на месту продаје, куповину и стварање лојалности купаца.

За успешност промотивне активности од виталног значаја је да однос маркетинга и продаје имају облик који најбоље одговара величини, степену организованости и врсти делатности те компаније. Важно је да постоји ефектан проток информација, као и да постоје квалитетне повратне информације. Правилно постављена стимулација за запослене битан је предуслов за успешно извршење планиране промотивне активности. С обзиром да заједно чине комерцијални тим, маркетинг и продаја треба да су заједнички одговорни за остварени комерцијални резултат.

3.3. Евалуација промоције

За промоцију можемо рећи да је успешна ако су остварени сви планирани и зацртани циљеви, уз најниже могуће трошкове. Циљеви морају бити јасно и прецизно дефинисани још у фази планирања. Само прецизно дефинисани и мерљиви циљеви се могу пратити и *евалуирати*.

За основну евалуацију промоције потребно је имати податке о повећаној односно додатно оствареној куповини (енгл. incremental volume) у краткорочном и дугорочном периоду, податке о уложеним средствима у промотивне активности и повећаном, односно додатно оствареном профиту (енгл. incremental profit).

На основу наведених података добија се индикатор који говори о ефикасности промоције, односно индикатор о приносу на инвестирана средства (енгл. ROI – return on investment).

3.3.1. Подаци о повећаној, односно додатно оствареној продаји

Подаци о додатној куповини су подаци о продаји ка крајњим купцима, односно корисницима. Податке о тој продаји је много теже добити него податке о продаји ка трговинским институцијама. Подаци о продаји ка трговини могу бити користан показатељ, али они представљају само један од канала на путу до крајњег потрошача. Ако се жели добити права слика о продаји ка потрошачима, тада је неопходно имати податке о продаји ка њима. Разликују се три основна метода истраживања која омогућују да се дође до тих података: панел малопродаје, панел потрошача и истраживање потрошача (енгл. retail panel, consumer panel and consumer survey).

Резултати промотивне активности измерени на основу оствареног промета могу се посматрати на два начина – као резултати продаје и резултати куповине. По том основу, посматрају се и улоге два наведена панела. Ако се говори о панелу малопродаје, мери се продаја крајњем купцу, а ако је реч о панелу потрошача, мери се куповина крајњих купаца. Панел малопродаје представља репрезентативни узорак малопродајних објеката, где се продаја мери у одређеном временском периоду, док панел потрошача представља репрезентативни узорак купаца чије се куповине мере у одређеном временском периоду. Панел купаца је врло често панел домаћинстава, јер се мери куповина на нивоу једног домаћинства, мада треба истаћи да постоје и ситуације када се прати само индивидуална куповина. На пример, код импулсне куповине слаткиша или сладоледа мери се индивидуална куповина, а куповина детерџената мери се на нивоу домаћинства. Оба панела прикупљају податке о продаји, али у исто време и врло битне додатне податке. Малопродајни панел пружа додатне податке о самом месту продаје, као на пример податке о нивоу дистрибуције и расположивости производа. Панел потрошача може да пружи додатне податке о навикама потрошача, на пример шта су потрошачи раније куповали, када и у којим количинама.

Истраживање потрошача обезбеђује информације на основу којих се стиче боље разумевање купаца, сазнајемо факторе који утичу на доношење одлука о куповини као и став потрошача о промотивној активности.

3.3.2. Подаци о уложеним средствима и додатно оствареној добити

Свака промоција за собом повлачи читав низ трошкова. При изради ваљане евалуације битно је направити што реалнији приказ утрошених средстава. Повољна околност је што су ти подаци доступни унутар саме фирме, и што се не зависи од екстерних извора. Трошкови који прате промоцију су разноврсни, те је битно идентификовати што је могуће више трошкова и укључити их у калкулацију. Неке од

трошкова је немогуће прецизно измерити и у тим ситуацијама се ради што је могуће реалнија претпоставка тог трошка. Још у фази планирања потребно је идентификовати све потенцијалне трошкове.

Најчешћи трошкови који прате промоцију су: плаћања трговинским институцијама (попусти, гратис роба, уплате за маркетинг фондове и сл.), израда дисплеја и осталог мерчендајзинг материјала (постери, налепнице, воблери), оглашавање на месту продаје (лифлети, леци, брошуре, огласни панели у трговини), оглашавање промоције у медијима, бонуси за комерцијалисте, односно продају, трошкови уклањања старих залиха, трошкови агенције за креативна решења, купони, премије, поклони који су део промотивне акције и друго.

Све трошкове који прате промоцију, укључујући и све „скривене“ трошкове, треба урачунати при изради евалуације ефеката промотивне активности. Трошкови се одузимају од додатно остварене зараде (енгл. incremental marginal contribution) и добијамо додатно остварени профит (енгл. incremental profit). Остварену додатну зараду рачунамо тако што помножимо додатни волумен са зарадом по јединици промотивног производа. А додатни волумен представља остварени волумен продаје у промотивном периоду, умањен за просечни волумен продаје за исти период. Остварени волумен продаје у промотивном периоду састоји се од продаје остварене кроз промоцију и остале продаје тог производа за време трајања промоције.

На основу изложеног, може се извести цела формула за израчунавање додатног профита: додатни профит = промотивни волумен x зарада по јединици производа + остала продаја x зарада по јединици производа који су продати кроз осталу, непромотивну продају – просечни волумен продаје у току промотивног периода x зарада по јединици производа када производ није на промоцији – трошкови промоције.

Зарада по производу за потребе ове калкулације добија се тако што се од продајне вредности одузимају трошкови везани за производ. Да би се избегло дупло рачунање трошкова, у случајевима када је снижење цене део промоције (на пример привремено снижење цене) то снижење се не рачуна у трошкове везане за производ, већ у трошкове промоције. Ако се ипак ради о механизму промоције, где снижење цене има утицај на зараду по производу, односно када је оно саставни део трошкова директно везаних за производ, тада је и зарада по производу за промотивне производе различита од зараде по производу за непромотивне производе. Управо из тог разлога користи се наведена формула која узима у обзир волумен који је на промоцији и волумен продаје који није.

А ако је зарада по производу једнака и за промотивне јединице и за оне које нису на промоцији, формула може да се поједностави: додатни профит = додатни волумен x зарада по производу – трошкови промоције.

Податак о оствареном додатном профиту потребно је ставити у однос са трошковима промоције, да бисмо добили индикатор који се може конзистентно користити и бити упоредив и мерљив за све промоције. Када се остварени додатни профит стави у однос са трошковима промоције, добија се величина која означава принос на уложена средства (енгл. ROI - Return on Investment).

Индикатор приноса на инвестиције користи се да би упоредили степен успешности промоција различитих производа, које су се одвијале у различитим условима и са различитим механизмима. Такође, овај индикатор служи да би се измерила ефикасност промоције у поређењу са неком другим, алтернативним комерцијалним активностима.

Важно је навести да постоје одређена ограничења везана за израчунавање приноса на инвестиције. С обзиром да је неке од промотивних трошкова као и податке о оствареном промотивном волумену врло тешко прецизно представити, произлази да је у одређеној мери принос на инвестиције (ROI) базиран на претпоставкама. Сматра се

да у одређеним ситуацијама принос на инвестиције представља пре оријентациони индикатор о успешности промоције, него дефинитивну и крајње прецизну меру.

3.4. Савремене методе анализе тржишних података

Развој оперативних истраживања и модела, и њихова примена у маркетингу и у процесу планирања и евалуације продајних промоција, добили су на значају у задњих неколико деценија. Још 60-их година прошлог века почеле су примене математичких модела у евалуацији маркетиншких активности. Са порастом улоге продајних промоција у свеобухватној маркетинг стратегији и са повећањем технолошких могућности при скупљању и обради података расте значај и примена математичких модела у доношењу пословних одлука.

Најпознатији модели који се често користе у пракси за робу широке потрошње су Еи-си-Нилсен (ACNielsen) модел под називом SCAN*PRO и ИРИ-јев (IRI) PROMOTER, затим Сап (SAP) модели и други. Модел који нуди ГФК (GFK) обухвата поред панела робе широке потрошње и панел дуготрајних добара.

Стинкамп, Бенедикт и Декимп у свом раду *Јачање моћи трговачке марке* наводе да је ГФК у Данској 1994 године имао панел који је обухватао око 4000 домаћинстава за 19 различитих категорија производа (Стинкамп 1994: 922). Лифланг и група аутора наводе податак да ГФК има европски панел од укупно 70.000 домаћинстава у 26 европских земаља, да Нилсен има панел који се састоји од 52.000 домаћинстава у САД-у и 74.000 домаћинстава ван САД-а, затим да ИРИ прати преко 60.000 домаћинстава користећи скенере на касама и око 55.000 домаћинстава који користе кућне скенере (Лифланг 2000: 5).

Претеча Нилсеновог SCAN*PRO је комерцијални сервис који је Арт Нилсен (ArtNielsen) базирао на двомесечним ревизијама продајних објеката. Ова ревизија је покривала продајне објекте који су насумично изабрани. Све до средине 80-их Нилсен је само извештавао о резултатима које је добијао са тржишта, и није давао објашњења о добијеним резултатима, нити је правио прогнозе на основу добијених резултата. Један од главних разлога због којих Нилсен није пружао објашњења, нити правио прогнозе је што менаџери то нису тражили. Они су на основу података доносили закључке и оцене о дешавањима на тржишту. У ситуацији када је тржиште стабилно, менаџерима нису сметала ограничења овог метода којег карактеришу подаци стари месец дана (ради се о двомесечној ревизији тржишних података) и ограничен број производа на ограниченом броју продајних места. Овај модел испољава многе недостатке, када се ради о динамичним тржиштима које карактерише стална промена продаје, улазак нових производа, нови канали дистрибуције, нови промотивни механизми и слично.

Данашњи модели на располагању имају изузетно софистициране технике. Користе се подаци добијени помоћу савремене опреме за скенирање продаје. Софистицирана технологија и обиље података погодовали су развоју економетријских апликација и модела.

SCAN*PRO модел има задатак да процени какве ће ефекте на продају имати одређени механизми промоције, као што су привремено смањење цене, постављање специјалних дисплеја у одређеним малопродајним објектима и слично. С обзиром да промоције нису исте за сва продајна места и не одржавају се у исто време, потребно је имати податке који се односе на одређена продајна места и који се мере недељно, јер промоције обично не трају краће од једне недеље. Важно је истаћи да се овај модел може прилагодити специфичним захтевима различитих клијената. За маркетинг менаџера, као корисника модела, важно је да он пружа што већу прецизност, а за креатора модела битно је да је модел једноставан и поуздан.

SCAN*PRO модел користи следеће параметре на нивоу производа, продајног места и промотивне недеље: јединичну продају (број продатих јединица производа),

јединичну цену, средњу јединичну цену за време непромотивне недеље, варијаблу која је индикатор медијске активности, варијаблу која је индикатор промотивне активности везане за позиционирање, варијаблу која је индикатор симултане медијске активности и позиционирања на продајном месту, варијаблу која одговара сезонским кретањима или неким другим варијаблама које недостају.

SCAN*PRO је даље еволуирао у савршеније моделе као што су динамички SCAN*PRO и флексибилни SCAN*PRO. Мастер SCAN*PRO модел представља комбинацију ова два. Стандардни Мастер SCAN*PRO модел разматра три додатна извора из којих резултира повећана продаја услед промотивне активности. То су: ефекат укрштања брендова (енгл. cross-brand effects) који настаје услед смањења продаје других брендова за време промоције, ефекат залиха (енгл. stockpiling effects), који представља смањење продаје пре и после промоције као резултат повећане куповине за време промоције, и ефекат проширења категорије (енгл. category expansion effects) што значи да је дошло до повећање продаје у целој категорији и да се то повећање задржало јер није везано за стварања залиха за време промоције.

ИРИ-јев модел PROMOTER је дизајниран да на основу евалуације резултата промотивне активности омогући менаџерима да лакше донесу одлуке везане за трговинске промоције и алокацију промотивних трошкова. Овај модел процењује укупну реакцију на промотивну активност, комбинујући резултате промоције у малопродаји са реакцијама директних купаца. Да би то постигао, овај модел процењује базну продају, односно продају која би се реализовала да нема продајне промоције. Базна продаја се дефинише као динамична, ако јој се додају параметри као што су тренд који ће наступити након промоције и сезонски ефекти. Промотивни ефекти се процењују у односу на динамичну базну продају. Нови модел под називом PROMOTIONSCAN у односу на PROMOTER представља унапређен и савршенији модел.

Усавршавање модела којим се врши предвиђање ефеката промоције и евалуација резултата постаје врло важан део академског истраживања. Такође, апликација ових модела у пракси је све више заступљена. Разлози за развијање и еволуирање модела леже у све доступнијим базама података и заинтересованости менаџмента за подацима које модели нуде. Захваљујући напреднијим моделима који се данас користе, могуће је рашчланити све елементе који утичу на продају сваког промотивног производа на нивоу сваког продајног места. Такође, захваљујући овим моделима, могуће је измерити утицај промотивних активности конкурентних брендова и категорија.

Херде са групом аутора наводи неке од основних резултата добијених на основу употребе SCAN*PRO модела и варијација овог модела као следеће (Херде 2002: 215,216):

- Привремено смањење цене има снажне ефекте; примена дисконтних цена показује велику еластичност (-2).
- Дисплеји и други начини мултиплицираног излагања производа показују сличне просечне величине; продаје се удвостручује ако је роба изложена на дисплејима или дупло позиционирана, а да цена није смањена.
- Ефекти промоција су асиметрични, што значи да промоција производа А може да има утицај на продају производа Б, али промоција производа Б не мора да има утицаја на продају производа А.
- Што је већа учесталост промоција, то је мања ценовна еластичност.
- Што је било веће смањење цене у скоријем периоду, то ће дисконтна цена имати мању еластичност.
- Промоције креирају одложене ефекте, доследно са идејом да купци праве залихе купујући на промоцији и да чекају када ће се производ поново продавати по промотивним условима.

- Динамика промоција има значајан ефекат на успешност промоције; промотивна активност помера време куповине и може да утиче на повећање промета и до 25%.
- Постоји праг испод ког промотивни механизми немају ефекат, на пример, дисконти до 10% не генеришу повећање продаје,
- Постоји ефекат сатурације односно засићења; када је дисконт преко 25%, тада је ефекат на повећање продаје минималан у односу на ефекат на продају са дисконтном ценом до 25%.
- Промоција једног производа може угрозити продају производа који припадају истом бренду (канибализација).

4. ЗАКЉУЧАК

У данашњим комплексним тржишним околностима у којима је потрошач врло софистициран и зна шта жели, управљање промотивним активностима у продаји захтева креативне и ефикасне стратегије. Управљање продајним промоцијама представља изазов који подразумева детаљан увид у разне категорије активности које се обављају и склопу различитих пословних функција и служби. Од посебне је важности координација и повезаност у раду маркетинг и продајне службе у остварењу максималног утицаја на повећање обима продаје и профита.

Успешно управљање подразумева транспарентност података везаних за планиране акције, ефикасно координирање свих служби које су укључене у извршење промотивних активности и контролу свих трошкова који прате промоцију.

Успешна промоција се темељи на:

- добро осмишљеним и урађеним плановима,
- сталном праћењу тока промоције и сваког корака њеног извршења,
- добром познавању и коректном предвиђању реаговања потрошача,
- познавању карактеристика промотивног производа и целе групе производа, као и
- добром познавању производа и активности конкуренције.

Највећа финансијска улагања у целокупној маркетинг активности су у медије и у продајне промоције. Последњих година, у време економске кризе, однос улагања између медија и продајних промоција помера се у корист промоција. Укупна светска улагања у продајне промоције се мере милијардама долара и евра. Услед тако значајних улагања, неизбежно је питање колико менаџмент може бити сигуран у ефикасност продајних промоција. Да бисмо добили одговор на ово питање, потребно је имати разложну евалуацију промотивних ефеката. У помамном трчању за што већим обимом и тржишним учешћем, дешава се да се ефекти промоције занемаре, јер свака промоција не мора да значи и маркетиншку, односно тржишну ефикасност. Да би се урадила евалуација промотивних ефеката, потребно је имати основне параметре за оцену ваљаности промоције који су базирани на познавању оствареног волумена промотивне продаје и трошкова који прате промоције. На основу тих параметара израчунава се индикатор приноса на инвестиције, а значај тог индикатора се огледа у томе што омогућава поређење ефеката промоција различитих производа, на различитим местима и у различитим временским периодима.

Савремени модели креирани од стране водећих агенција за праћење тржишних кретања пружају веома значајне податке који су неопходни при планирању и евалуацији продајне промоције. У овом раду су наведени само неки најзначајнији модели: SCAN*PRO, PROMOTER, SAP и њихове основне карактеристике.

Управљање продајном промоцијом значи дефинисање улоге промоције у оквиру свеобухватне маркетинг стратегије и продајне политике. У оквиру тих улога потребно је изабрати и развити промотивну стратегију која ће на најефикаснији начин подржати пословне циљеве и генерисати додатни профит.

ЛИТЕРАТУРА

Ailawadi, Norm Borin, Paul W. Farris. 1995. Market Power and Performance: A Cross Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. Jornal of Retailing. 71(3): 211–249.

Albert C. Bennoar. 1991. Measuring the Short-term Effect of In-store Promotion and Retail Advertising. Journal of Market Research. 28(2): 202–214.

Robert Buzzeli, John A. Quelch, Walter J. Salmon. 1990. The Costly Bargain of Trade Promotion. Harward Business Review. 68(2): 141–149.

Dominique M. Haussens, Peter S. H. Leefland, Dick R. Wittink. 2005. Market Response Models and Marketing Practice. Applied Stochastic Models Bus. Ind.. 21: 423–434.

Harald J. Heerde, Peter S. H. Leeflang, Dick R. Wittink. 2002. How Promotions Work: SCAN*PRO Based Evolutionary Model Building. Schmalenbach Business Review. 54: 198–220.

John S. Hill. 1991. Product and Promotion Transfer in Consumer Goods. International Marketing Review. 8(2): 6–17.

Philip Kotler. 2006. Marketing Menadžment. Beograd: Data status.

Philip Kotler. 2001. Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate.

Philip Kotler, Neil Rackham, Suj Krishnaswamy. 2006. Ending the War Between Sales and Marketing. Harward Business Review. p. 1–12.

Peter S. H. Leeflang, Dick R. Wittink. 2000. Building Models for Marketing Decision. Dorchester/Boston: Kluwer Academic Publishers.

Stipe Lovreta. 1996. Trgovinski marketing. Beograd: Ekonomski fakultet.

Stipe Lovreta. 2009. Trgovinski menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.

Stipe Lovreta. 2010. Trgovinski marketing. Beograd: Ekonomski fakultet.

Bnedabudi Neeli, Surendra Singh, Venkat Bendapudi. 1996. An Integrative Framework for Promotion Planing. Journal of Marketing. 60: 33–49.

Scott A. Neslin. 2002. Sales Promotion. Marketing Science Institute. Cambridge.

John Philip. 1990. The Double Jeopardy of Sales Promotion. Hardward Business Review. 68(5): 145–157.

Peter J. Paul. 1996. Consumer Behaviour and Marketing Sreategy. Boston: Irwin McGraw-Hill.

John A. Quelch. 1989. Sales Promotion Management. Englewoods Clifs: Prentice-Hall International.

Jean-Benedict E. M. Steenkamp. 1997. The Increasing Power of Store Brand. Long Range Planning. 30(6): 917–930.