

ZNAČAJ RUKOVOĐENJA U CILJU UNAPREĐENJA PRODAJE U „TELEKOM SRBIJA“ A.D.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN IMPROVING SALES IN “TELEKOM SRBIJA” JSC

Dr Mirjana Stevanović, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. Dr Radomir Bojković“ Kruševac, mirjana.stevanovic@indmanager.edu.rs

Sažetak

U radu se analizira značaj vertikalne funkcije (funkcije rukovođenja) u organizacijama, na primeru „Telekom“ a. d. Srbija, a u cilju unapređenja horizontalne funkcije (funkcije prodaje). Svaka organizacija, bez obzira da li je njena delatnost prodaja usluga ili prodaja proizvoda, za krajnji cilj mora imati dalji rast i razvoj, a na zadovoljstvo vlasnika (privatni ili državni vlasnički kapital), zaposlenih i krajnjih korisnika usluga ili proizvoda. Samo na taj način može ostvariti svoj primarni zadatak, a to je da posluje pozitivno, odnosno da preduzme sve mere ka maksimizaciji profita.

Cilj rada je da ukaže na mere koje treba preduzeti u svrhu poboljšanja prodaje, a od strane rukovodioca, odnosno zaposlenih. Neophodno je da organizacija ima kvalitetnu organizacionu strukturu, da postoji detaljna analiza svakog radnog mesta i zadaci koje to radno mesto nosi sa sobom, efikasan i efektivan rad svih poslovnica „Telekom“-a, koji treba podići na što veći nivo kroz motivaciju zaposlenih, nagrađivanje svake inicijative i nove ideje.

Abstract

This paper analyzes the importance of vertical functions (management) of organizations in the case of "Telekom" JSC, Serbia, in order to improve the horizontal functions (sales). Every organization, regardless of whether its business is selling services or sale of products, for the ultimate goal must have further growth and development, to the satisfaction of the owners (private or state equity), employees and end users of services or products. Only in this way can it achieve its primary task, which is to operate positively and to take all measures for profit maximization.

The aim is to highlight the measures that are to be taken, in order to improve sales, by the manager or by the employees. It is essential that the organization has a high-quality organizational structure, so that there is a detailed analysis of each position and task which that position entails, effective and efficient work of all branches of the "Telekom" Serbia JSC, that should be upgraded to a higher level by employee motivation, initiative rewards, as well as by introducing new ideas.

Cljučne reči: organizacija, rukovođenje, prodaja, usluge

Keywords: organization, management, sales, service

1. Uvod

Svaka organizacija treba da prati, analizira trendove koji se javljaju u savremenom poslovanju, jer ono sa sobom nosi promene, a njih moraju da prate privredni subjekti u cilju rasta i razvoja svoje organizacije.

Ekonomski rast i ekonomski razvoj nisu isti pojmovi. I rast i razvoj su osnovni ciljevi, kako ekonomija zemalja, tako i preduzeća. Rast je preduslov za razvoj. On se odnosi na povećanje obima proizvodnje i pružanja usluga, a razvoj obuhvata i output-e (dobra i usluge jedne nacionalne privrede), ali i promene u distribuciji output-a i ekonomskoj strukturi. Razvoj zavisi od rasta, ali rast se može ostvariti i bez razvoja.[1]

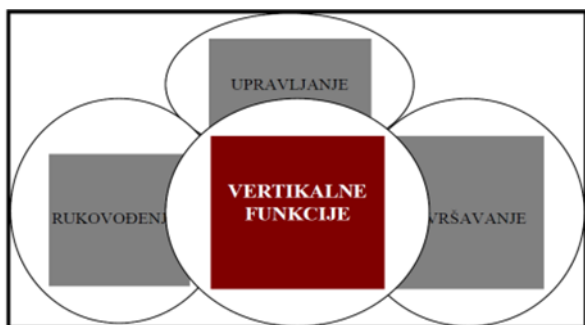
Po J. Bajecu, razvoj se sagledava na sledeći način: razvoj je normativan proces, usmeren na realizaciju određenih ciljeva; razvoj je multidimenzionalan proces, vezan je za sve

aspekte života i potrebe ljudi i društva na koji utiče veliki broj faktora; razvoj je koherentan proces, ako je potrebno simultano ostvarivati različite ciljeve, neophodno je njihovo prethodno usklađivanje.[2].

2. Rukovođenje – razlike menadžera i lidera

Organizacije telekomunikacija u Srbiji posluju na slobodnom i otvorenom tržištu. Prisutni su i domaći i strani operateri, ali su svi u obavezi da se u svom poslovanju pridržavaju zakonske regulative na putu ka ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva i zauzimanju što kvalitetnijeg položaja na tržištu. To se može postići kvalitetom ponude. Do nje se dolazi preko široke lepeze uslova koji prethodno moraju biti ispunjeni, kako bi se postigao krajnji cilj organizacije. Jedan od uslova je i kvalitet rukovođenja ljudskim resursima, što za krajnji cilj ima opstanak organizacije, jačanje konkurentne sposobnosti, rast i razvoj.

Funkcija predstavlja skup povezanih poslova i postupaka kojima se najsvrsishodnije obavljaju zadaci preduzeća.[3]



Slika 1. Vertikalne funkcije u poslovnom sistemu [4]

Funkcija rukovođenja se sastoji od: definisanja i proveravanja radnih zadataka, koordinacije svih aktivnosti, a radi ostvarenja ciljeva kontrole izvršenja aktivnosti. [5]

Funkcija rukovođenja je u direktnoj vezi sa funkcijom prodaje i obratno. Funkcija prodaje zavisi od funkcije rukovođenja. Kako u teoriji, tako i u praksi, funkciju rukovođenja sprovode u delo direktori, menadžeri, top menadžment.

3. Vlasnička stuktura i uslužni program - „Telekom Srbija“ a.d.

„Telekom Srbija“ a.d. obavlja delatnost iz domena elektronskih komunikacija. Osnovana

je 1997. godine u Beogradu i njen osnivač je JP PTT saobraćaja.

MENADŽER	LIDER
Admistrator	Inovator
Poručuje	Inspiriše
Radi prema zadatim ciljevima	Radi prema svojim ciljevima
Plan – osnova delovanja	Vizija osnova delovanja
Oslanja se na sistem	Oslanja se na ljude
Koristi zaključke	Koristi emocije
Kontroliše	Veruje
Podržava pokret	Daje impuls pokretu
Profesionalac	Entuzijasta iprofesionalac
Prihvata rešenja	Pretvara rešenje u stvarnost
Pravilno radi stvar	Radi pravu stvar
Uvažavan	Obožavan I uvažavan
Preferira rad sa ljudima	Pretežno radi sa idejama

Slika 2. Razlike menadžera i lidera [6]



Slika 3. Logotip preduzeća [7]

Vlasnička struktura se od 1997. godine kretala:

1997. godine je 49% akcija privatizovano direktnom prodajom, odnosno 29% akcija je pripalo italijanskoj telekomunikacionoj kompaniji "Telecom Italia", a 20% akcija grčkoj telekomunikacionoj kompaniji OTE.
- JP PTT 2003. god. otkupljuje Telecom Italia i stiče 80% akcija, a u vlasništvu OTE ostaje 20% akcija.
- JP PTT 2010.g. na osnovu ugovora prenosi ceo paket akcija Vladi RS.
20011. godine se zaključuje ugovor o prodaji između Telekoma i OTE, a 2012. g., nakon finansijskog izmirenja manjinskog vlasnika OTE, Telekom postaje vlasnik i tih 20% akcija.
- Vlada RS maja 2012. g. (a na osnovu Zakona o pravu na besplatne akcije i novčanu naknadu koju građani ostvaruju u postupku privatizacije) definiše postupak prenosa besplatnih akcija. Samim tim menja se i vlasnička struktura odnosno 58,11% akcija Telekoma je vlasnik Vlada RS, 20% akcija je u vlasništvu Telekoma, 14,95% akcija su vlasnici građani Srbije i 6,94% bivši zaposleni.

„Telekom Srbija“ a.d. se bavi pružanjem usluga fiksne, mobilne telefonije, interneta, multimedija. Mobilna telefonija ima 53,17% korisnika, fiksna - 34,94%, multimedija - 3,34% i internet - 8,55%.

Fiksna telefonija

Fiksna telefonija beleži pad broja korisnika u 2013. godini od 2%, a usluge „Telekom“-a koristi 2,8 miliona korisnika. (Grafikon 1.)

Naredna slika prikazuje tarifiranje, odnosno cene usluga u „Telekom Srbija“ a.d., od mesečne naknade do cene u minutima. (Tabela 1.)

Mobilna telefonija

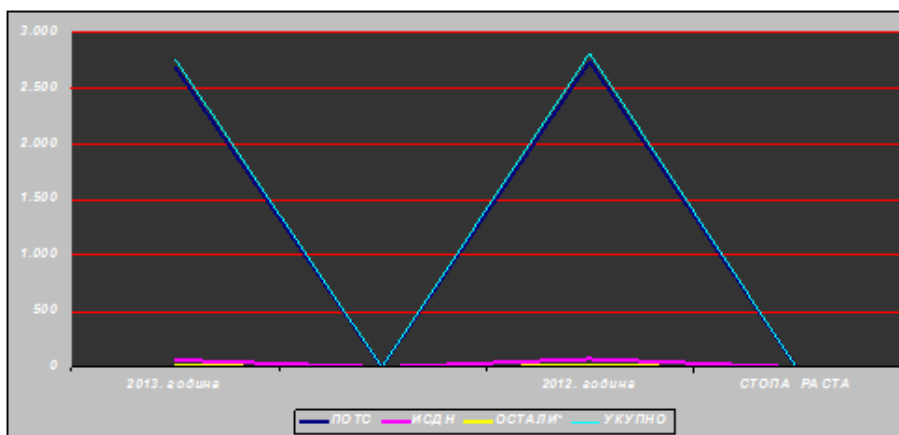
Mobilna telefonija u „Telekom Srbija“ a.d., beleži rast broja korisnika posmatrane 2013. godine u odnosu na 2012. godinu, a iz razloga široke lepeze ponuda od strane menadžmenta i zaposlenih prema korisnicima, od boks paketa do postpejd paketa. (Grafikon 1).

Korisnici mobilnog interneta – postpeid i pripeid, posmatrana 2013. godina u odnosu na 2012. godinu, beleži rast od 22%, odnosno „Telekom Srbija“ a.d. ima 93000 korisnika. (Grafikon 2.)

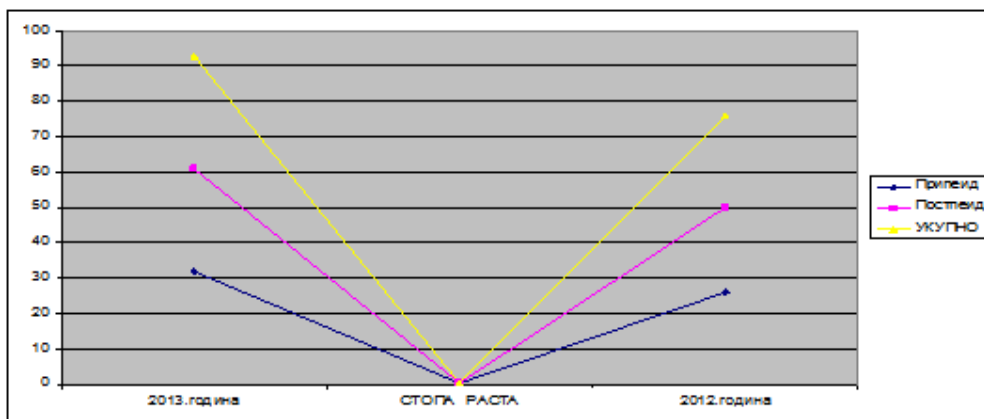
Tabela 1. Tarifiranje – „Telekom Srbija“ a.d. [Izvor: autor]

Fiksni telefonski priključak	
Cena mesečne naknade	659,00 dinara
Pozivi ka fiksnim brojevima u domaćem saobraćaju, u okviru mesečne naknade	150 minuta
Cena minuta razgovora ka fiksnim brojevima u domaćem saobraćaju, nakon potrošenih minuta u okviru mesečne naknade	1,20 dinara
Cena minuta razgovora ka mobilnim mrežama u domaćem saobraćaju	8,00 dinara

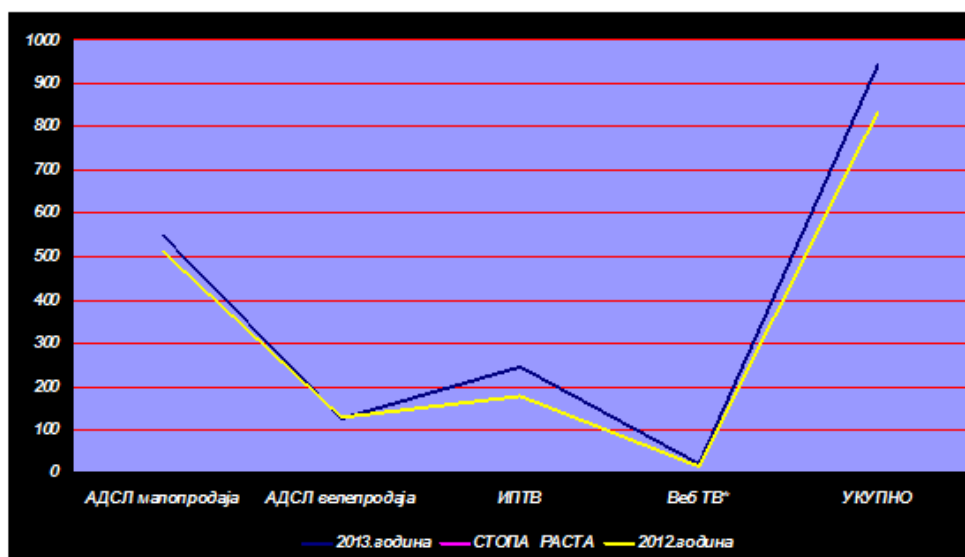
S druge strane, tržište interneta ima sve veću tražnju, pa samim tim, „Telekom“ beleži 2013. g. 550.000 korisnika ADSL-a, odnosno 81% tržišta, a rast u odnosu na prethodnu godinu je 7,4%. 1.3. Internet i multimedija.



Grafikon 1. Korisnici fiksne telefonije Izvor: autor na osnovu podataka [7]



Grafikon 2. Korisnici mobilnog interneta Izvor: autor



Grafikon 3. Korisnici interneta Izvor: autor

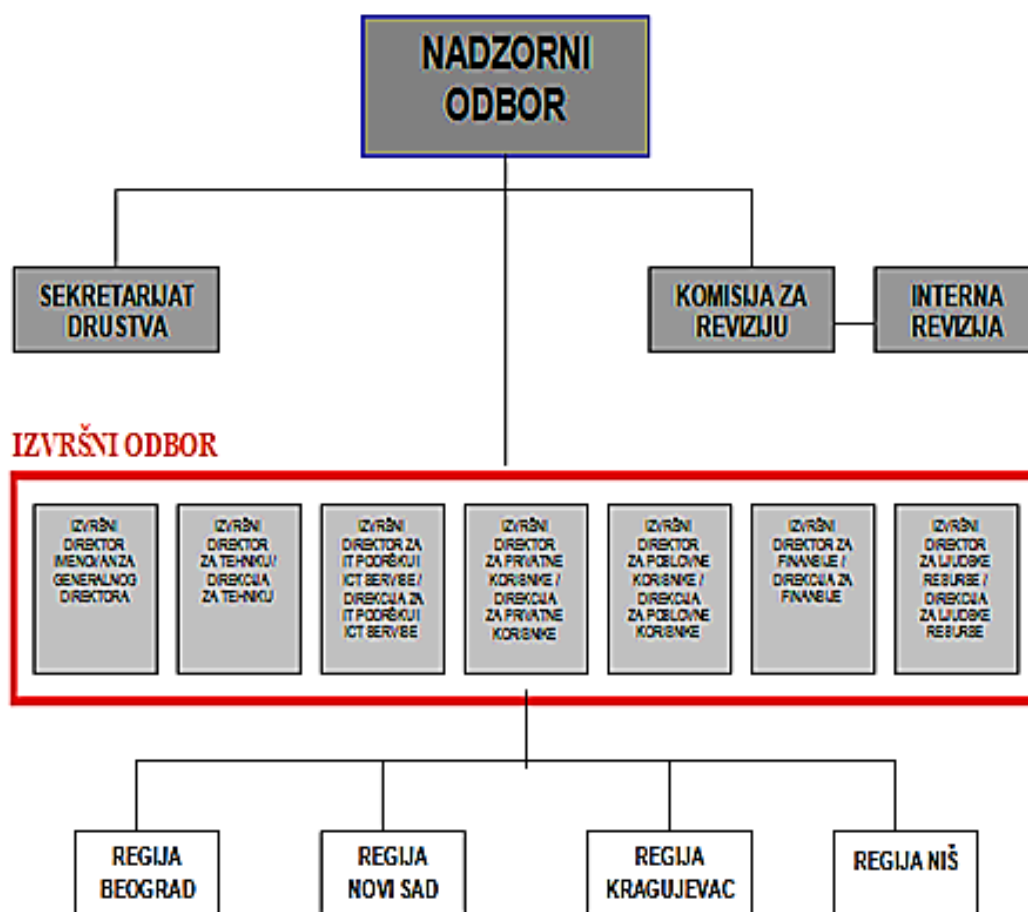
4. Organizaciona struktura „Telekom Srbija“ a.d. i prodaja usluga

Organizaciona struktura

„Telekom Srbija“ a.d. je organizovan po principu dvodomnog upravljanja. Organi su: skupština,

nadzorni odbor, izvršni odbor.

Društvo predstavlja jedinstven poslovni sistem strukturiran po funkcionalnom i teri-torijalno-tržišnom principu, koji svoje ciljeve ostvaruje kroz poslovne celine kojima rukovode izvršni direktori. [8]



Slika 4. Makroorganizaciona struktura - „Telekom Srbija“ a.d. [8]

Skupština odlučuje o: promeni statuta, emisijama HoV, statusnim promenama, raspolaganju imovine, raspodeli dobiti, usvajanju finansijskih izveštaja, naknadama, revizoru.

Nadzorni odbor je korporativni organ i broji sedam članova. Broj članova se definiše Statutom. Bira ih skupština, a predlaže Komisija za imenovanja i akcionari.

Članove Izvršnog odbora bira nadzorni odbor. Svih sedam članova su izvršni direktori. Oni vode poslove u skladu sa zakonom i internim aktima. Izvršni odbor čine: izvršni direktor imenovan za

general-nog direktora, izvršni direktor Direkcije za tehniku, izvršni direktor Direkcije za IT podršku, izvršni direktor Direkcije za privatne korisnike, izvršni direktor Direkcije za poslovne korisnike, izvršni direktor Direkcije za finansije, izvršni direktor Direkcije za ljudske resurse.

Na narednoj slici je prikazana organizaciona struktura Direkcije za privatne korisnike, a koja se sastoji od funkcije za marketing i razvoj za privatne korisnike i funkcija za brigu o privatnim korisnicima.



Slika 5. Organizaciona struktura Direkcije za privatne korisnike
Izvor: autor na osnovu podataka Moj portal Telekom Srbija

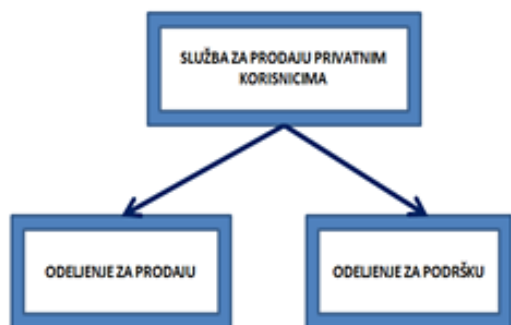
Funkcija za prodaju i podršku prodaji privatnim korisnicima ima tri sektora i to: sektor za upravljanje prodajom privatnim korisnicima,

sektor za području prodaji privatnim korisnicima i sektor za alternativne kanale prodaje privatnim korisnicima.



Slika 6. Sektori u funkciji prodaje i podrške privatnim korisnicima
Izvor: autor

Na narednoj slici je prikazana organizaciona šema službe za prodaju. Sastoji se od odeljenja za prodaju i odeljenja za podršku.



Slika 7. Služba za prodaju privatnim korisnicima u „Telekom Srbija“ a.d. Izvor: autor

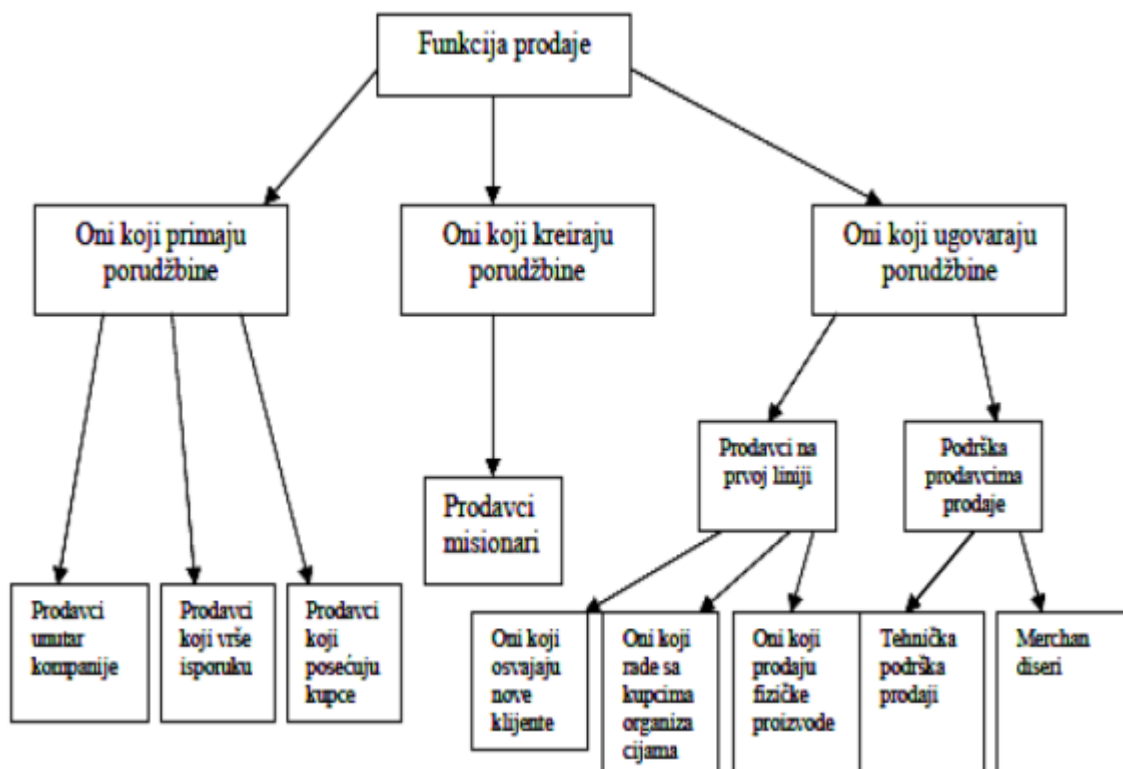
Na osnovu stalnog i sistematskog istraživanja okruženja, organizacije identifikuju svoje interne snage i slabosti, kao i eksterne šanse i opasnosti. Koristeći raspoložive informacije, one nastoje da efikasno aktiviraju svoje snage, otklone slabosti i koriste prilike, izbegavajući eksterne pretnje i opasnosti. [9]

Prodajni tim poslovnice „Telekom Srbija“ a.d.

Osnovni zadaci funkcije prodaje u poslovnom sistemu su: prodaja robe, usluge; korektni odnosi sa kupcima i zadovoljstvo krajnjeg korisnika proizvoda ili usluge.

Proces prodaje čine: ulazne veličine, inputi; izlazne veličine (outputi); pravila (zakoni, norme, ugovori) i mehanizmi (radna snaga, oprema, novčana sredstva itd.).

Poslovnicom rukovodi šef poslovnice. On organizuje, delegira i kontroliše prodaju „Telekom“-a. Takođe, šef poslovnice je i u ulozi menadžera, odnosno 2/3 radnog vremena treba da je u prodaji, da saraduje sa prodajnim timom i održava kvalitetan odnos sa prodavcima. Šef poslovnice prati prodaju, analizira zalihe, pravi dnevne izveštaje, prati pazar, vodi prodajnu dokumentaciju, preduzima mere u cilju sprečavanja otkaza usluga, zaključuje ugovore, odnosno rešava sve što poslovni ciklus nosi sa sobom u prodajnom lancu.



Slika 8. Učesnici procesa prodaje [10]

S druge strane, agent prodaje radi na ostvarivanju svih prodajnih aktivnosti, kako usluga fiksne i mobilne telefonije, tako i interneta. Preduzima mere, koje za krajnji cilj treba da imaju razvoj procesa prodaje.

Prodajni tim poslovnice Telekoma Srbije čine: supervizor poslovnice, menadžer prodaje i agent prodaje.

Kvalitetan proizvod ili usluga se ne može prodati sama. Potrebno je da je agent prodaje motivisan, da poseduje i znanje i veštinu. On je taj koji ostvaruje komunikaciju sa korisnikom usluga, a u cilju da korisnik kupi uslugu. Znači, agent prodaje inicira korisnika da donese odluku da kupi uslugu.

Tehnike koje se koriste u procesu prodaje su unakrsna i uvećavajuća prodaja. Unakrsna prodaja je kad se već postojećem korisniku prodaje nova usluga. Uvećavajuća prodaja je proces kad se prodaje skuplja usluga. Centralna tačka je analiza korisničkih potreba.

U cilju povećanja prodaje, od 2013. godine se uvodi niz novih usluga i to: usluga antivirus zaštite, novi internet tarifni paketi (NET paketi) za privatne i poslovne korisnike koji poseduju brzine do: 5/1 Mbps, 10/1 Mbps, 20/1 Mbps, 30/2 Mbps, 50/2 Mbps i 100/2 Mbps, paketi usluga BOKS 3 i BOKS 4, namenjeni SOHO, usluge WiFi Bus, usluge Nomadski BizFon priključak, usluga e-podaci, CaaS, Mobilni Net paketi, iznajmljivanje talasne dužine, BlackBerry BES10 itd.

Realizovano je partnerstvo sa „X Faktorom“, omogućen je neograničeni internet za pripejd i postpejd korisnike, stavljen je na raspolaganje i mt:x centar Android, omogućen je pristup raznim vrstama mulimedijalnih sadržaja na internetu, uveden je portal Klik-Sport, u cilju praćenja sportskih događaja.

Uloga zaposlenih u procesu prodaje - „Telekom Srbija“ a.d.

Ključnu ulogu u svim segmentima poslovanja poslovnog sistema imaju zaposleni. Oni bi trebalo da budu dobro plaćeni, motivisani, da imaju kvalitetnu zaštitu na radu, da imaju osećaj pripadnosti kolektivu i društvu, da rade u adekvatnim radnim uslovima, da postoji ravnopravan tretman svih.

U narednim grafikonima je dat prikaz starosne i obrazovne strukture zaposlenih, sa posebnim akcentom na obrazovnoj strukturi zaposlenih u prodajnom sektoru IJ Smederevo.



Grafikon 4. Starosna struktura zaposlenih – „Telekom Srbija“ a.d. Izvor: autor

Starosna struktura zaposlenih je u procentima sledeća: od 20-29 godina - 2,48%; od 30-39 godina - 24,36%; od 40-49 godina - 41,43%; od 50-59 godina - 28,39% i više od 60 godina je - 3,35%.

Obrazovna struktura zaposlenih u poslovnom sistemu je jedna od najbitnijih karika za uspešan i profitabilan rast i razvoj. Svaka organizacija mora posebnu pažnju posvetiti obrazovanju

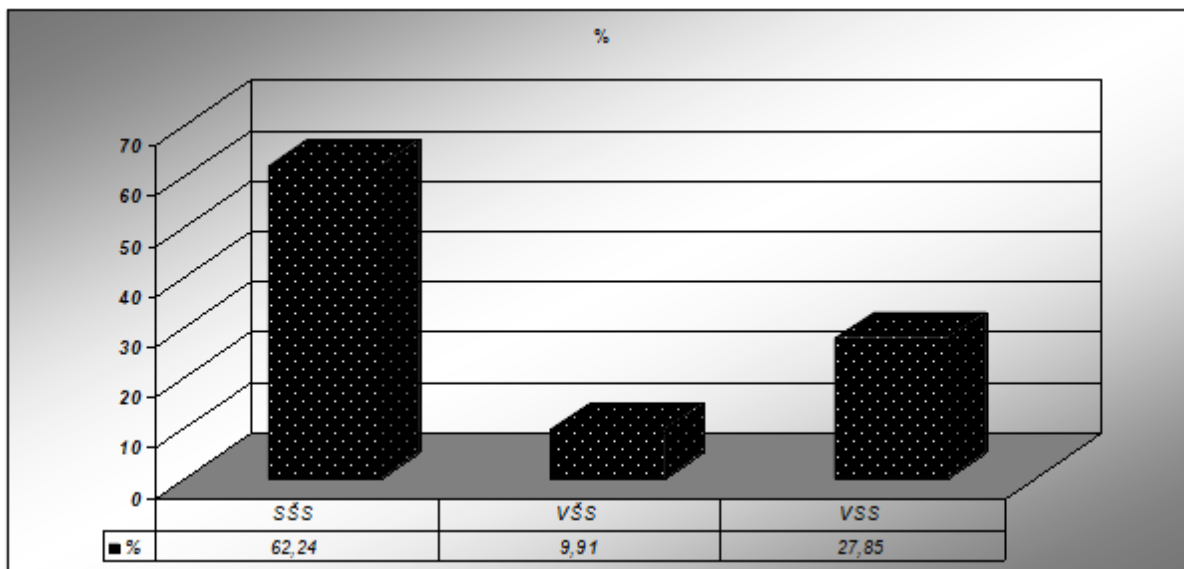
zaposlenih, njihovom daljem usavršavanju, a u cilju postizanja maksimalnih rezultata u svakom sektoru svog poslovanja. Odnosno, svaki sektor (prodaja, nabavka, finansije itd.) mora imati visoko obrazovne kadrove.

Uloga zaposlenih u procesu prodaje (njihova starosna i obrazovna struktura) je veoma dragocena, a u cilju stvaranja novih usluga

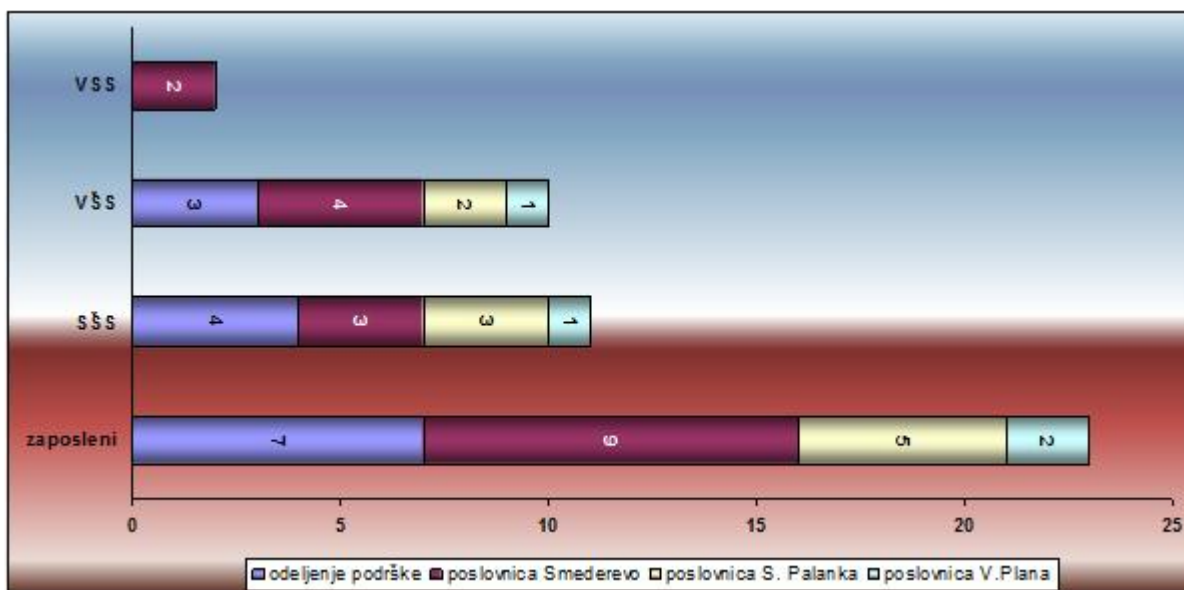
koje bi bile konkretne na tržištu, kako domaćem, tako i inostranom.

Iskustva koja se stiču tokom interakcije sa korisnicima, mogu biti dragocena podrška u stvaranju inovacija, pogotovu u oblasti usluga. Uslužne inovacije mogu imati koristi

uključivanjem zaposlenih sa prve linije prodaje, a to njihovo učestvovanje u inovativnim procesima mora biti podržano od strane menadžera koji treba da izdvoje vreme i resurse za zaposlene koji učestvuju u procesu razvoja.[11]



Grafikon 5. Obrazovna struktura zaposlenih – „Telekom Srbija“ a.d. Izvor: autor



Grafikon 6. Obrazovna struktura zaposlenih u službi za prodaju IJ Smederevo Izvor: autor

5. Zaključak

Funkciji rukovođenja je potrebno dati veći značaj u „Telekom Srbija“ a.d. Potrebno je da se organizacija pridržava OECD principa korporativnog upravljanja. Takođe, ne manje značajno je da rukovodeća lica (od poslovnica do vrha) treba da karakteriše inovativnost,

vizionarstvo, timski rad. Odnosno, svaki rukovodilac treba da ima sposobnost „pretvaranja rešenja u stvarnost“.

S druge strane, treba da postoji sadejstvo akcije između rukovođenja i prodaje. Eksterno i interno okruženje svake organizacije sa sobom nosi i šanse i pretnje. I jedne i druge treba

predvideti, analizirati i preduzeti mere koje bi za krajnji cilj imale kvalitetnu, konkurentnu uslugu, konkurentnu cenu, odnosno zadovoljnog krajnjeg korisnika usluge. A to sve za krajnju posledicu bi imalo i rast i razvoj.

Bibliografija

1. Stevanović, M., Anđelić, S., (2014) „Ekonomika preduzeća“, Izdavački centar za industrijski menadžment ICIM, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. Dr Radomir Bojković“ Kruševac, str. 171.
2. Bajec, J., „Društveni razvoj i mogućnost njegovog merenja“, Savremena administracija, Beograd, str. 5.
3. Živković, M., (2004) „Ekonomika poslovanja“, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 115.
4. Stevanović, M., Gajić, A., Lukić, Lj. (2014) „Organizacija preduzeća“, Izdavački centar za industrijski menadžment ICIM, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. Dr Radomir Bojković“ Kruševac, str. 94.
5. Karavidić, S., Ivković, D., (2012), „Poslovna ekonomija“, PEP, Beograd, str. 47.
6. Malešević, Đ., (2001), „Rukovođenje teorija i praksa“, FON, Beograd
7. www.telekom.rs
8. Godišnji izveštaj o poslovanju Telekom Srbija za 2013. godinu
9. Gambrijoža, P., (2010), „Menadžment ljudskih resursa“, Beograd, str. 5.
10. Jobber, D., and Lancaster, G., (2003), „Selling and Sales Management“, London, Pearson Education
11. Kolarić, B., (2010), „Značaj inovacija i njihova primena u telekomunikacionom sektoru Srbije“, TELFOR, Beograd, str. 107.

Istorija rada:

Rad primljen: 09.11.2015.

Prva revizija: 17.11.2015.

Prihvaćen: 19.11.2015.

