

**НЕДЕЉКО ПРДИЋ\***

ЈКП Тржница

Нови Сад

УДК 336.6

Прегледни рад

Примљен: 13.01.2018

Одобен: 17.02.2018

Страна: 615-623

## **ЕФИКАСНОСТ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ОСНОВУ ЗАДОВОЉСТВА КУПЦА**

**Сажетак:** Циљ овог рада јесте спознаја ефикасности пословања која у свом средишту има размишљање и бригу о интересима купца. Она значи упознавање купца, спознају његових планова и циљева, и позиционирање производа или услуга предузећа као дела пословног успеха. Радом се жели указати да је пословни резултат предузећа последица успеха и задовољства купца. Укупна економска и финансијска ефикасност посматрају се из угла способности да се својим производима или услугама решавају њихове потребе и проблеми. У новом концепту продаје предузеће се концентрише на то како његов производ или услуга могу донети купцу нову, додатну вредност, и заједно са купцем ради на откривању тих потенцијалних користи и вредности. Предмет анализе јесте и ефикасност пословања кроз усвајања концепта дугорочних интереса с купцем који се може остварити захваљујући знању које предузеће поседује и ресурсима, производима и услугама којима располаже. За успешну анализу дат је пример банака где постоји јаз између краткорочних циљева у виду финансијског резултата и дугорочних као стратешке пословне позиције.

**Кључне речи:** ефикасност, финансије, предузеће, купац

### **Увод**

Ефикасност је кључни показатељ пословног успеха предузећа из којег произилази финансијски резултат, положај на тржишту као и ефекти на задовољство и интерес купца. Ефикасношћу постижемо планиране циљеве и позитиван финансијски резултат предузећа. Да би, пословање било успешно, морају бити задовољени сви елементи и критеријуми стратешког планирања који се односе на постизање пословних циљева у финансијском смислу у виду остваривања профита и задовољства купаца. Драматичне промене на глобалном тржишту, доводе до сталних изазова у смислу пословних филозофија које могу утицати на процес продаје, финансијски резултат и интерес купаца за производима или услугама. Циљ рада је да укаже како превазићи тржишне нестабил-

---

\* ekonomistdoo@sbb.rs, 063/500-818

ности, повећати резултате продаје али и стицање дугорочних лојалних купаца. Основни циљ рада је да на основу теоријских и практичних разматрања, утврди методе мерења ефикасности који ће у пословању предузећа донети конкретне користи и ефекте. Проблем који се посебно истражује у овом раду јесте изналагање ефикасног и ефективног начина примене и интегрисања различитих продајних и комуникацијских инструмената у јединствен плански циљ, да би се остварио пословни циљ, у овом случају банка – пословно тржиште. Овакав систем пословне стратегије, двосмерног комуницирања биће у функцији задовољења пословне ефикасности банке, односно стварања вредности за купце (клијенте) банке. Модел ефикасности пословања, који је резултат овог истраживања, има стратегијски карактер и као такав представља полазну основу за дефинисање оперативних циљева банке који обезбеђује интерес и сатисфакцију купаца производа (услуга) банке.

## Економско финансијски аспекти ефикасности

Економски аспекти ефикасности представљају одређене норме или правила која чине скуп различитих активности ради остваривања економских циљева. Најважнији принцип економске (финансијске) ефикасности јесте са што мање уложених средстава постићи што веће ефекте. Наиме, потребно је указати да се у раду жели нагласити значај економских принципа који ће омогућити постизање максималних резултата уз минимална улагања и трошење расположивих средстава у процесу пословања са крајњим циљем задовољство купца. Економски (финансијски) циљеви предузећа представљају само део укупних циљева предузећа на тржишту. Најзначајнији принципи који мере ефикасност су:

1. Продуктивност – Продуктивност је принцип економије који захтева остварење већег обима производње уз што мање утрошке рада. Овај принцип је најбољи показатељ привредног и укупног привредног развоја једне земље.
2. Економичност – као принцип ефикасности подразумева такво коришћење расположивих средстава на начин да се добију максимални резултати. Подразумева да се остваре што бољи резултати уз што мање трошење радне снаге, средстава и времена. Потребно је нагласити да су увек неопходне мере контроле успешности остварене кроз економичност пословања.
3. Рентабилност – Представља основни фактор финансијског успеха предузећа, мерило успеха и пословне активности предузећа. У суштини принцип који представља тежњу да се оствари што већи профит, уз што мање остварених средстава.

Основно значење тржишне оријентације је разумевање потрошача и способност да се адекватном понудом привуку и задрже вредни потрошачи. (Милисављевић, 2010: 7)

Остваривање економске ефикасности на основу ових принципа представља ниво и степен остваривости финансијских и других циљева као и квалитет производа и услуге које могу пружити са циљем придобијања задовољног, лојалног и одушевљеног купца.

У нашем пословном окружењу које је изразито традиционално, проблем у пословању се дефинише као потешкоћа, препрека, нежељено стање или било које одступање од стандарда које захтева акцију, како би се остварило или повратило стање. Таква пословна дефиниција је дефанзивна и ограничена на повратак онога што није добро. (Прдић, 2012: 134).

Пословна тржишта састоје се од свих организација које набављају и услуге које затим користе за производњу других производа и услуга или с намером поновне продаје или изнајмљивања те робе другима уз одређену добит. (Котлер и др., 2007: 302)

Производна ефикасност подразумева да већа производња једног производа може да се оствари само жртвовањем производње неког другог производа. (Бег и др., 2010: 8).

Начин формирања цене који се усваја како би се остварило све веће тржишно учешће, треба да:

1. Понуди нижу цену (чак испод цене коштања) када се појављује на тржишту;
2. Одржи цену на истом нивоу све док трошкови по јединици не генеришу жељено процентуално повећање профитне стопе;
3. Смањење цене како се трошкови смањују да би профитна стопа имала исто (жељено) процентуално учешће у трошковима. (Акер и др., 2008: 656).

Данас је ефикасност један од основних чинилаца који одређују пословни успех, тржишни положај и опстанак савременог предузећа. Ефикасност се може дефинисати као мера постизања циља. (Прдић и др., 2014: 908).

Успешна примена CRM (Управљање односа с клијентима) у потрошачком банкарству према Бергер, Фенслер и Skievag Wiesel (2009), захтева пословне процесе који ће допринети стварању вредности. Према овим ауторима основни процеси CRM у потрошачком банкарству су:

- Анализа потенцијала тржишта – кључни тржишни трендови и потенцијалне циљне групе клијената;
- Управљање контакта клијената – преко агената;
- Доделивање канала продаје – промена канала ка одређеним клијентима у складу са њиховим потребама и захтевима банке за профитабилношћу;
- Управљање продајним каталозима – послови са каталозима и њихова дистрибуција;
- Управљање компанијама – анализа, планирање и развој маркетиншких кампања;
- Анализа купаца – вредновање купаца као део процеса стратешке сегментације и контроле;
- Програм лојалности – задовољавање купаца кроз креирање дугорочних односа;
- Услуге купцима – посебни захтеви купаца;
- Повратне информације – управљање позитивним повратним реакцијама и жалбама купаца.

Циљеви маркетинг комуницирања генерално се могу поделити на два циља – комуникацијски и економски циљеви. Комуникацијски циљ маркетинг комуницирања манифестује се у формирању и одржавању позитивног и јасног имиџа банке и њених услуга, а економски циљ се манифестује у профиту, којем доприноси комуникацијски циљ. (Сечујски., 2010: 129)

Један од најефикаснијих пословних модела који је прихваћен у великом броју предузећа која имају усвојену стратегију савременог прогресивног предузећа, је тимски рад који је по часопису (Фортуне) лиса 500 најуспешнијих компанија, тимски рад један од суштинских и темељних вредности. Но, међутим статистички гледано и даље је мали број светских компанија, тимски рад имплементирао као пословну филозофију. Основна предност тимског рада је добра организациона структура, способност људских ресурса, стратешке промене у предузећу као и промене у топ менаџменту предузећа. Усвајање пословне филозофије засноване на тимском раду, условљава промене, како на нивоу нижег менаџмента и појединаца, тако и на нивоу предузећа. Најбитнија од свих промена је она о начину размишљања:

- Непходна свест о предностима и огромним потенцијалима тимског рада;
- Одрицање од традиционалног и ауторитарног начина руковођења од стране људи који имају највиши статус и утицај;
- Спремност запослених да се одрекну појединачних интереса и да своје потенцијале укључе у циљу остваривања пословне ефикасности;

Још увек у теорији и пракси не постоје јединствени критеријуми помоћу којих би дефинисали тимски рад. Тимски рад можемо дефинисати као облик рада усмерен на заједничком решавању сложених проблема од стране већег броја стручњака различитих специјалности. Иако организационо необичан, тимски рад представља значајан, успешан и специфичан начин рада у решавању одређених задатака (проблема). (Андрејић и др., 2016: 97)

Да би се пословна култура применила и остварила пословна ефикасност у виду финансијске ефективности потребно је усвојити промене, применити знања и вештине и практично их реализовати.

## **Елементи задовољства купца**

На задовољство купца не утиче само квалитет производа или услуге или само понашање и однос предузећа, иако ова два фактора одлучујуће делују на интензитет задовољства купца. Потребно је нагласити, да на пружање врхунске услуге купцу и осећај његовог задовољства, у мањој или већој мери утиче менаџмент и сви запослени у предузећу. Сваки елемент задовољства купца, чине продајни менаџмент, сваки запослени, као и сви инструменти комуникације који имају директан утицај на задовољство купца. Одговорност свих запослених у предузећу, да ли у директној или индиректној комуникацији са купцем чине основну претпоставку опстанка и финансијског развоја предузећа.

Утисак о предузећу и његовим производима или услугама представља збир више појединачних елемената, који појединачно, или заједно, одлучујуће делују на општи утисак и осећај који стиче купац, који ће довести до његовог задовољства или незадовољства. Ови елементи задовољства представљају сваки сегмент пословања предузећа од првог контакта, испоруке производа или услуге, коначне испоруке и корисности за купца, и одсликавају предузеће и његову ефикасност у сваком делу процеса функционисања.

Најзначајнији елементи задовољства купца су:

1. Производ – доступност у смислу тренутне испоруке, паковање и одржавање по законским и другим стандардима, имиџ који одговара реалној слици у јавности, вредност за уложена средства, испуњена очекивања и специјални захтеви купаца.
2. Продаја и комуникација – маркетинг заснован на теоријским и емпиријским истраживањима и разумевању потреба, афинитета и вредности купаца, као и усвајање економске стратегије засноване на интересима купаца; вербална комуникација која мора бити јасна, са циљем задовољења потреба купца и његових интереса као и разне могућности пословне сарадње; продајни услови усклађени на економским интересима предузећа и задовољног купца; запослени са знањем, предусретљиви, обучени за доношење одлука у заједничком интересу; невербална комуникација са јасним и прецизним упутствима и контактима.
3. Постпродајне услуге и контакт с купцем – интересовање за купца и његове потребе; решавање приговора и висок ниво постпродајне услуге.
4. Дистрибуција – канали продаје засновани на стратегији економске (финансијске) ефикасности заснованих на увећању профита и тржишног учешћа као део укупне пословне стратегије задовољног и одушевљеног купца; брига о купцима с посебним потребама а посебно доступност куповине.
5. Фактор време – радно време засновано на потребама купаца, велики избор квалитетних, ценовно реалних и најтраженијих производа у функцији брзих реакција и трансакција као стратешке предности у односу на конкурентска предузећа.
6. Пословна култура и имиџ – етика заснована на поштовању законских и моралних норми, понашање запослених у складу са стратегијом остваривања економских интереса предузећа и задовољног купца; интерна и екстерна организација предузећа заснована на тимском раду, знању, организационим способностима и партнерству с купцима; квалитет процеса куповине, из којег предузеће доноси закључке и одлуке на основу купчевог доживљаја куповине, пословне културе предузећа и укупног пословног имиџа.

Може се закључити да сви кординисани и усклађени елементи могу развијати квалитетну комуникацију у циљу пружања и обезбеђења врхунске услуге купцу која ће омогућити његово задовољство.

Анализом литературе, предложене су три групе ресурса који утичу на задовољство клијента, као и елемената сваког од њих:

- Људски фактори који подразумевају квалитет људских ресурса у банци, тимски рад и подршку топ менаџмента;
- Организациони ресурси који подразумевају организациону структуру, организациону културу, организационе процесе, корпоративно управљање, партнерство са другим секторима, препознавање тржишних прилика;
- Технолошки ресурси који обухватају примену информационо – комуникационе технологије који ће довести до креирања иновативних производа и канала дистрибуције према клијентима, наравно уз помоћ људских и организационих ресурса. (Барјактаровић и др., 2017: 111)

Резултати онлине анкете организоване за потребе овог рада показују да су све банке које су учествовале у анкети у последњих годину дана користиле услуге агенција за маркетинг и комуницирање, на основу анкете резултати су, агенције за оглашавање 100% анкетираних банака, агенције за односе с јавношћу 41%, директни маркетинг 30 % и личну продају заједно са унапређењем

продаје 15 %. На питање да ли у будућности тежите успостављању дугорочних пословних односа с најзначајнијим купцима (клијентима) 60 % анкетираних је одговорило потврдно а 40 % негативно.

Задовољство купца је основни елеменат у квалитету комуникације предузећа и његових купаца, а који се заснивају на добро утемељеној пословној култури предузећа. Успостављањем квалитетних односа предузећа, суштински спознају интерес својих купаца, који за таквим односима имају реалну економску потребу. Прилика да кроз такве односе предузећа (банке) упознају своје купце је по свом потенцијалу, једна од најмоћнијих и највреднијих економских вредносних категорија.

## Резултати истраживања

Након спроведених истраживања путем анализе теоријских ставова коришћена је литература домаћих и страних аутора, при чему је у доступној литератури домаћих аутора заступљен концепт економске ефикасности, али је та ефикасност у мањем сегменту директно и индиректно довођена у сразмеру успеха са задовољством купца као крајњег корисника. Мерење ефикасности подразумева:

- Квалитет планирања, дефинисани буџет или успостављени систем контроле;
- Ефикасност метода и система рада;
- Стање технолошких процеса, аутоматизација и примена компјутера;
- Стручност и способност управљачког менаџмента;
- Мотивисаност запослених;
- Систем награђивања запослених;
- Непотребни трошкови у пословању и др.

Тржишна ситуација када су у питању банке још увек није заменила продајну, које су кроз пословну комуникацију фокусиране на личну продају краткорочно оријентисане на финансијске резултате, односно повећање профита и тржишног учешћа. Да би банке могле да имплементирају концепт ефикасног пословања на основу задовољства купца, морају претходно прихватити маркетинг као пословну концепцију, односно продајну оријентацију заменити оријентацијом на клијенте (купце).

Намера овог рада је да прикаже целину односа ефикасности пословања и задовољства купца и одреди средишње место у комуникацији предузећа на тржишту. Циљ је био показати да ефикасност заузима значајно место у укупној тржишној позицији предузећа са тежиштем на задовољству купца. Дефинисан је концепт и значај појма ефикасности пословања, као и његове предности и значај у комуникацији предузећа са тржиштем као и место купца у укупној пословној стратегији предузећа.

Теоретски доприноси састоје се и у томе што је у моделу ефикасности пословања предузећа дат значај унутрашњим комуникацијским процесима који се пре свега односе на функционисање менаџерског тима. Дат је значај и

процесу комуницирања који није под непосредном контролом предузећа тз. спољње комуницирање које може допринети успешном моделу ефикасности пословања и задовољног купца. Поред тих процеса интерног и екстерног карактера дат је значај и другим сегментима спољњег комуницирања које је заинтересовано за функционисање предузећа (банака) на тржишту које се огледа у укупној друштвеној користи.

Препорука за развој и унапређење модела ефикасности јесте и усвајање концепта у којем је управљање засновано на тимском раду и знању једна од битних конкурентских предности. Менаџери домаћих предузећа морају бити објективни, комуникацијски отворени и способни да прихвате нова знања и искуства у управљању предузећем, те да се активно та знања и примене.

Допринос овог рада са становишта ефикасности повећања профита предузећа и задовољног купца састоји се и у формулисању адекватног модела ефикасности и ефективности наступа предузећа на тржишту и прецизирању свих неопходних корака у прављању моделом ефикасности пословања на основу задовољства купца.

На основу теоријских и практичних истраживања за потребе овог рада утврђено је да предузеће које предузме све неопходне кораке у комуникацији са тржиштем може очекивати остварење својих економских и комуникацијских циљева. То се пре свега односи на нове, адекватне, квалитетне, ценовно ефикасне производе или услуге који ће уз одређене претпоставке омогућити ефикасност модела пословања уз задовољство купца.

## Закључак

Ефикасност пословања предузећа подразумева укупне резултате пословног успеха на тржишту. Пословни успех предузећа на тржишту који послује у условима тржишне економије представља основну претпоставку успеха да са што мањим улагањима оствари максималан резултат. Продуктивност и профит представљају тежњу савременог предузећа, да у условима глобалног светског тржишта, питање ефикасности, продуктивности и профита, као његове последице, услова и смисла, поставе као питање сваког организованог деловања које је усмерено на остваривање финансијског резултата. Дакле, ефикасност се може замислити без продуктивности, али нема продуктивности без ефикасности. У условима савременог начина пословања, сталне и појачане конкуренције, ограничених ресурса, фактор су без којег нема стабилне тржишне позиције. Такви тржишни услови предузећа чине ефикасним у пословању ако остваре максималан финансијски резултат са што мање утрошених ресурса. За мерење резултата ефикасности пословања потребно је:

- Добро испланиран програм заснован на нумеричком мерењу, ефикасности, са јасним циљевима и прецизно утврђеним временским распоредом активности;
- Дефинисан систем спровођења и контроле спровођења планираних активности;
- Подршка менаџмента и запослених у спровођењу пословне ефикасности;
- Прецизно и јасно дефинисан значај ефикасности пословања за предузеће и његове запослене.

Можемо закључити да је ефикасност тежња предузећа, за извршењем задатака који доприносе остваривању циљева као што је профит или квалитет услуге и задовољан купац. Успешна примена концепта ефикасности пословања на основу задовољства купца захтева промену у корпоративној филозофији или другачији начин размишљања о продаји, маркетингу и планирању за стратегијски ефективно комуницирање с купцима. Да би смо, били ефикасни и ефективни, комуникација с купцима (клијентима), мора се посматрати као процес који доприноси изградњи односа са циљним аудиторijумом и развоју услуга које задовољавају специфичне потребе клијената банке. Допринос овог рада са становишта ефикасности пословања је акценат на плански процес, и стратегију коришћења комуницирања као инструмента маркетинга у сврху унапређења продаје и задовољства купца. Моделом, који подразумева дефинисање циљева предузећа у стратегији пословања, и његов допринос ефектима пословања, концепт ефикасности као инструмента укупне тржишне постојаности предузећа поставља се у оквире који, с једне стране, омогућава ефикасно коришћење интерних и екстерних инструмената у смислу изградње стабилне конкурентске позиције и остваривања постављених циљева и, с друге стране, задовољење потреба купаца и укупног циљног тржишта.

### Литература:

1. Aker, A D., Kumar, V., Dej, S Dž. (2008): *Marketinško istraživanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
2. Andrejić, M., Prdić, N., Vukša, S. (2016): *Timski rad u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja*, International Conference, Prijedor, str. 95-102.
3. Barjaktarović, R S., Milošević, N., Kostić C S. (2017): *Vrednost CRM inicijativa za banke: Da li je skepticizam opravdan?*, Marketing, br. 48/2, str. 107-114.
4. Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (2010): *Ekonomija*, Data status, Beograd.
5. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007): *Principi marketinga*, Mate, Beograd.
6. Milisavljević, M. (2010) *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
7. Prdić, N. (2012): *Efekte nastupa preduzeća na sajmu*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Subotica, Vol. 48, br. 28, str. 133-143.
8. Prdić, N., Kuzman, B., Barjaktarović, M. (2014): *Practical research results of a successful company's appearance at the fair*, Ekonomika poljoprivrede, Beograd, Vol.61, br. 4, str. 903-914.
9. Sečujski, G. (2012): *Integrisane marketing komunikacije u poslovnom marketingu banaka*, Neobjavljeni magistarski rad, Subotica.

## THE BUSINESS EFFICENCY OF AN ENTERPRISE ACCORDING TO THE CUSTOMER'S SATISFACTION

**Summary:** The aim of this paper is to understand the efficiency of a business that is centred around the concern for the buyers' interests and their mindset. It means getting to



know the customer, understanding his plans and goals, and positioning the product or service of the company as a part of business success. The paper seeks to point out that the business result of the company is the result of success and customer satisfaction. The overall economic and financial efficiency is viewed from the perspective of the ability to fulfill their needs and solve problems with their products or services. In the new sales concept, the company focuses on how its product or service can give the customer a new, additional value, and together with the buyer it is working to discover these potential benefits and values. The subject of the analysis is the efficiency of the business through the adoption of the concept of long-term interest shared with the buyer, which can be achieved thanks to the knowledge the company possesses and the resources, products and services it has. For a successful analysis, there is an example of banks where there is a gap between short-term goals in terms of financial performance and long-term strategic business positions.

**Key words:** efficiency, finance, company, customer