



U ovom broju:

Vaš glas

Smijete li naplatu prepustiti slučaju?

Govor tijela kao dio poslovne komunikacije

Strategijske alijanse – udruživanje snaga

Zemlja u fokusu – Italija

Kako do idealnog broja prodavača? (2. dio)

Riječ izdavača

Iako je kriza zakucala na naša vrata i u većoj mjeri od ostalih pogađa one najveće, izvozno-orijentisane kompanije, nema mjesta fatalističkim pogledima na biznis i prepuštanju globalnoj stihiji pesimizma. Jer, kriza je bilo i biće ih. Neki su iz njih izlazili još jači i iskusniji. Oni su znali da procijene sebe, tržište, i ono u čemu su bolji od drugih i tragali su za novim načinima da budu još efikasniji, da urade neophodne promjene kako bi prvenstveno zadržali postojeće, a onda pridobili i nove kupce.

U takvim okolnostima, naplata potraživanja ima suštinsku ulogu. Naše kompanije često prodaju robu na odgođeno plaćanje, a da pri tome nisu sigurne da li će svoja potraživanja uopšte naplatiti. Na žalost, mnogi su imali negativna iskustva.

Ovo je samo jedna od aktuelnih i zanimljivih tema o kojima pišemo u ovom broju Pisma za uspješne. Pored toga, pišemo i o: strategijskim alijansama kao jednom od mogućih odgovora na nove tržišne okolnosti, govoru tijela u biznisu kao dijelu poslovne komunikacije, poslovnim običajima u Italiji, a nastavljamo i priču o metodama određivanja potrebnog broja prodavaca na terenu.

Zahvaljujemo se svima koji su nam se javili i izrazili podršku povodom pokretanja vašeg i našeg biltena. Pozivamo Vas da nam se i dalje javljate i sugerirate šta biste voljeli da čitate, jer – mi smo tu zbog Vas.

Do sljedećeg broja, srdačno Vas pozdravljam


Lamija Kozarić-Rahman, direktor



VAS GLAS

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

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

Podružnica Banja Luka
Veselina Masleše 1
78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina
Tel./Faks: +387 51 220 120
d.mirko@inecco.net

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

Šta je izvozno-kreditna agencija?

Izvozno-kreditna agencija je institucija koja uz podršku države provodi mjere finansiranja izvoza i osiguranja izvoznih poslova od političkih i komercijalnih rizika. Ovakve agencije često osniva i finansira država radi podrške svojim izvoznicima, ali mogu da budu i privatne. Veliki broj država ima izvozno-kreditne agencije.

Šta je djelatnost IGA-e i koje usluge pruža izvoznicima?

Izvozno-kreditna agencija BiH IGA je osnovana sa ciljem podsticanja izvoza roba i usluga iz Bosne i Hercegovine. Misija joj je da stimuliše trgovinske tokove unutar i van BiH, sa akcentom na podršku izvoznim preduzećima i sa krajnjim ciljem povećanja zaposlenosti i podrške održivom ekonomskom rastu. Svoju funkciju IGA obavlja pružanjem usluga osiguranja i finansiranja. IGA nudi usluge osiguranja jer svaka prodaja na odgođeno plaćanje znači i rizik od neplaćanja, a u određenim poslovnim aktivnostima kao što je učešće na međunarodnim tenderima, obezbjeđenje garancije je neophodan uslov poslovanja. Upravljanje finansijskim sredstvima je jedan od ključnih aspekata poslovanja, a korištenjem IGA-inih usluga u oblasti kreditiranja poslovnih operacija to postaje mnogo lakše. Djelovanjem IGA-e preduzećima se olakšava dolazak do finansijskih sredstava kako bi mogli nesmetano obavljati poslovne aktivnosti, a isto tako im se smanjuje i rizik poslovanja. U razvoju poslovanja, IGA je vaš oslonac.

SMIJETE LI NAPLATU PREPUSTITI SLUČAJU?

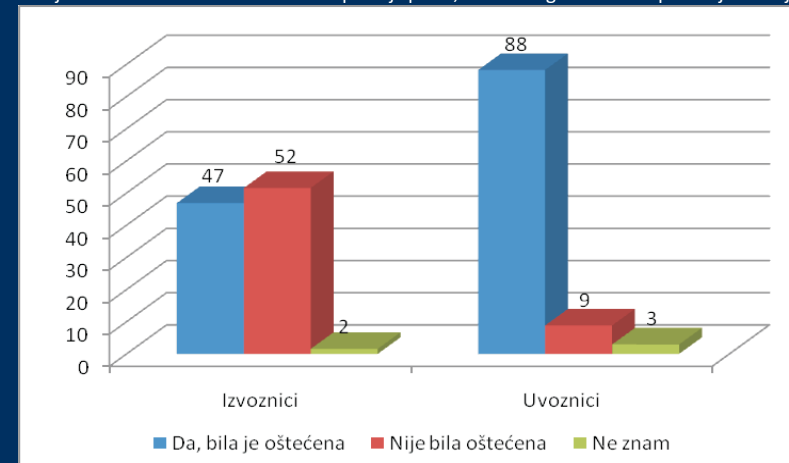
Osigurajte naplatu svojih potraživanja

Osiguranje naplate potraživanja je često korišten finansijski instrument u razvijenim tržišnim zemljama, a i naše kompanije, imajući u vidu mnogobrojna loša iskustva u naplati potraživanja, sve više uviđaju koristi koje im donosi ovaj finansijski instrument.

Kakva je politika prodaje vaše kompanije - da li od kupaca zahtijevate avansno plaćanje ili je plaćanje na odgođeno? Prodaja uz avansno plaćanje je sigurno najatraktivnija opcija koju priželjkuju sve kompanije. Međutim, vrlo često nismo u poziciji da od kupaca tražimo avansno plaćanje. Takva situacija je npr. nastup na novom tržištu, kada uspostavljamo saradnju sa novim kupcem koji treba da uvrsti naš novi proizvod u svoj asortiman. Kako bi naša ponuda bila što konkurentnija, odobravamo plaćanje na odgođeno i vjerujemo da će kupac uredno platiti. Međutim, da li kupci zaista i plaćaju?

Istraživanja realizovana u septembru 2008. na uzorku od 98 vodećih bosanskohercegovačkih izvoznika i uvoznika, pokazala su da je čak 47% izvoznika i 88% izvoznika pretrpjelo štetu zbog nemogućnosti naplate potraživanja. Nemogućnošću naplate potraživanja, ove kompanije ne samo da su izgubile profit koji su planirale ostvariti prodajom

Da li je vaša firma ikad bila oštećena – kupac nije platio, a niste mogli izvršiti kompenzaciju ili cesiju?



Izvor: Razvojna agencija Eda, septembar 2008.

svojih proizvoda, već su izgubile i nekoliko puta veća sredstva uložena u njihovu proizvodnju. Oporavak od ovakvih gubitaka je spor i mukotrpan, a u nekim situacijama je ugrožen i sam opstanak kompanije.

Dakle, oprez u poslovanju je više nego dobrodošao. Jedan od efikasnih načina zaštite od ovakvih rizika je osiguranje naplate potraživanja. Šta je to osiguranje naplate potraživanja? To je finansijski instrument kojim obezbjeđujete naplatu dospjelih kratkoročnih potraživanja od Vaših kupaca. Na ovaj način je pokriven rizik neplaćanja kupaca nastao zbog pogoršane finansijske situacije u kojoj se našao kupac, njegove dugotrajne nelikvidnosti ili bankrotstva. Jedna od značajnih prednosti osiguranja potraživanja je to što Vaše kupce ne morate uslovljavati dostavljanjem instrumenata obezbjeđenja naplate (npr. bankarske garancije), već im možete prodavati robu na odgođeno plaćanje i pri tome ne brinuti o naplati. Ovakav finansijski instrument je svakako dobrodošao i u osvajanju novih tržišta.

Osiguranje naplate potraživanja je često korišten finansijski instrument u razvijenim tržišnim zemljama, a i naše kompanije, imajući u vidu mnogobrojna loša iskustva u naplati potraživanja, sve više uviđaju koristi koje im donosi ovaj finansijski instrument.

Dodatnu sigurnost klijentima Ige koji koriste

uslugu osiguranja naplate potraživanja ulijeva i činjenica da su sve polise osiguranja predmet sporazuma o raspodjeli kvota sa renomiranom reosiguravateljskom kućom Atradius.

Važno je spomenuti da su iskustva postojećih korisnika osiguranja naplate potraživanja veoma dobra. Naime, do sada je Iga u ime svojih klijenata uspjela da naplati više od 1,000,000 EUR potraživanja prije dospjeća štete, a određenom broju preduzeća koja su doživjela štetu (osigurani slučaj) isplaćeno je ukupno 250.000 EUR.

Takvo djelovanje Ige na tržištu pozitivno ocjenjuju mnoge izvozne i distributerske kompanije koje Igi poklanjaju svoje povjerenje i prihvataju je kao svog partnera i oslonac u realizaciji međunarodnih finansijskih aktivnosti.

Za više informacija o Igi i načinu na koji možete osigurati naplatu svojih potraživanja, obratite se našim stručnjacima u jednoj od Iginih kancelarija.





GOVOR TIJELA kao dio poslovne komunikacije

U komunikaciji je svakako važno pažljivo slušanje, ali je isto tako važno obratiti pažnju na to kako je nešto rečeno, što pripada oblasti neverbalne komunikacije.

Neverbalnim znakom se može smatrati izraz lica (ljutnja, čuđenje, veselost), gest (palac nagore kao znak za uspjeh, mahanje rukom kao pozdrav), prostor koji se koristi u komunikaciji (udaljenost sagovornika), dodir (rukovanje pri pozdravu ili postizanju dogovora, tapšanje po ramenu kao znak prisnosti i prijateljstva) itd. Funkcija neverbalnih znakova u komuniciranju može da bude: ponavljanje govorne ili druge poruke, komuniciranje poruke suprotne od govorne, zamjena, dopuna i naglašavanje govorne poruke i regulacija toka razgovora. Tako gestovima naglašavamo pojedine dijelove svog govora.

Važni elementi neverbalne komunikacije su položaj tijela i gestovi. Često se koriste malo raširene ruke sa dlanovima nagore, naročito kod izlaganja i razgovora, kada je poželjno aktivno učešće sagovornika, jer to pomaže u stvaranju utiska iskrenosti i otvorenosti za komunikaciju, odijevanje u skladu sa situacijom (na primjer, odijela u prilikama učešća na sastancima, izlaganjima i slično ili svakodnevna odjeća), izraz lica (različiti izrazi lica koji izražavaju slaganje ili neslaganje, čuđenje itd.) i osobine govora (naglašavanje određenih riječi i rečenica, kako bi se privukla pažnja i istakao značaj tih dijelova govora).

Pri komuniciranju sa poslovnim partnerima iz drugih zemalja jako je važno znati šta znače pojedini neverbalni znakovi u njihovoj kulturi, jer ovi kodovi nisu isti u svim kulturama, pa može doći do nesporazuma. Na primjer, u nekim kulturama je pokret glavom lijevo-desno znak odricanja, a u drugim potvrđivanja, za neke kulture je prihvatljivo fizički malo rastojanje između sagovornika, a u nekima ne, kao i dodir tokom razgovora i slično. Korištenje različitih kodova u neverbalnom komuniciranju može da vodi istom nerazumijevanju kao kad sagovornici govore različite jezike.

STRATEGIJSKE ALIJANSE – UDRUŽIVANJE SNAGA

Da li su strategijske alijanse pravi odgovor na novonastale uslove poslovanja?

Iako je u nastupu na inostrana tržišta dominantan tradicionalni pristup koji podrazumijeva samostalnu realizaciju poslova na inostranom tržištu, na raspolaganju su i druge opcije. Formiranje međunarodnih strategijskih alijansi predstavlja jedan od mogućih odgovora na savremene izazove globalizacije i sve oštriju konkurenciju. Strategijske alijanse su posebno aktuelne u kriznim periodima kada mnoge kompanije udružuju svoje resurse i uspostavljaju saradnju kako bi obezbijedile opstanak, ali i rast. Strategijske alijanse su vrsta poslovnih aranžmana koji se zaključuju između dvije ili više pravnih kompanija kako bi se ostvarili zajednički ciljevi, pri čemu svaka od kompanija zadržava formalno-pravnu i poslovnu samostalnost. Međunarodne strategijske alijanse počivaju na kooperaciji, saradnji i razmjeni tehnologija, znanja, informacija i drugih resursa. Partneri dijele kako efekte, tako i rizik, obaveze i kontrolu nad izvođenjem dodijeljenih zadataka. Partnerske kompanije kontinuirano doprinose unapređivanju jedne ili više oblasti, koje su od podjednakog značaja za njihovu konkurentnost. Da li strategijske alijanse obezbjeđuju efikasnije ostvarivanje definisanih ciljeva u odnosu na alternativna rješenja, zavisi od strategijske važnosti konkretnog posla za određenu kompaniju i od njene kompetentnosti u odnosu na lidera u industriji. To pokazuje i sljedeća matrica.

Strategijski značaj aktivnosti	Kompetentnost u odnosu na lidera u industriji		
	Veliki	Srednji	Mali
	Veliki	Srednji	Mali
	Mali	Srednji	Mali
Veliki	Ulaziti u alijansu	Ulagati i proizvoditi	Proizvoditi
Srednji	Ulaziti u alijansu	Ulaziti u alijansu	Proizvoditi
Mali	Kupovati	Kupovati	Kupovati

Dakle, ako je strategijska važnost konkretnog posla (ili aktivnosti) mala, tada će se kompanija najvjerovatnije opredijeliti da kupuje određeni proizvod, komponentu ili sirovinu. Ukoliko je kompetentnost kompanije u okviru date industrijske grane visoka i natprosječna, a strategijski značaj konkretnog posla srednji ili veliki, kompanija će nastojati da samostalno osvoji određenu proizvodnju. Ako je strategijski značaj određenog posla za kompaniju srednji ili visok, a kompetentnost mala ili srednja u odnosu na lidera u industrijskoj grani, tada se radi o pozicijama u kojima strategijske alijanse dobijaju pravi značaj. Dakle, strategijske alijanse su dobra opcija kod strategijski važnih poslova i aktivnosti, kod kojih je vlastita kompetentnost niska, a da pri tome postoji partner preko kojeg je moguće te poslove i aktivnosti kvalitetnije i racionalnije obaviti. Tako strategijske alijanse omogućavaju kompenzaciju vlastitih slabosti korištenjem snaga i konkurentskih prednosti koje ima partner iz alijanse.

Osnovni motivi formiranja međunarodnih strategijskih alijansi su zajednička realizacija marketinških i prodajnih aktivnosti, a zatim slijede zajedničko istraživanje i razvoj, te zajednička proizvodnja. Strategijske alijanse se formiraju kroz tri faze: izbor partnera, formiranje alijanse i upravljanje alijansom. U fazi izbora partnera trebalo bi nastojati da se izaberu kompanije sa odgovarajućim ugledom i reputacijom koje imaju slična očekivanja od alijanse, čiji su ciljevi komplementarni sa ciljevima posmatrane kompanije i koje neće zloupotребiti alijansu i partnerstvo. Kod formiranja alijanse, kompanije bi trebalo da se unaprijed dogovore o razmjeni onih tehnologija, informacija i drugih resursa koje su od koristi za pojedine kompanije - partnere, kako bi koristi od međusobne saradnje za sve bile približno jednake. Kod upravljanja alijansom bitno je imati osjećaj za kulurne razlike i stimulisati uspostavljanje i razvijanje dobrih odnosa i povjerenja između menadžera iz različitih kompanija.



ZEMLJA U FOKUSU – Italija

Poznati po stilu i dizajnu, Italijani veliku pažnju posvećuju izgledu, pa je jako važno ostaviti dobar utisak u tom pogledu. Poželjno je nositi kvalitetna tamna odijela poznate marke, uz dodatne detalje kao što su skupi sat, kravata, novčanik i slično.

Tarifni br.	Proizvod	Vrijednost (u KM)
64	Obuća, nazuvci i slični proizvodi, dijelovi tih proizvoda	81,410,879.31
76	Aluminij i proizvodi od aluminija	45,136,157.13
73	Proizvodi od gvožđa i čelika	26,433,648.15
44	Drvo i proizvodi od drveta; drveni ugljen	23,464,033.89
84	Nuklearni reaktori, kotlovi, mašine i mehanički uređaji	16,474,244.88
28	Neorganski hemijski proizvodi; organska i neorganska jedinjenja plemenitih metala, metala rijetkih u zemlji, radioaktivnih elemenata i izotopa	13,699,948.30
61	Odjeća i pribor za odjeću, pleteni ili kukičani	9,583,418.79
94	Namještaj; oprema za krevete i slični proizvodi; svjetiljke i druga rasvjetna tijela; osvijetljeni znakovi i pločice sa imenima; montažne zgrade	8,529,024.88
41	Sirova krupna i sitna koža sa dlakom ili bez dlake	8,451,664.58
33	Eterična ulja i rezinoidi; parfimerijski, kozmetički ili toaletni proizvodi	6,649,368.06
29	Organski hemijski proizvodi	5,965,348.46
62	Odjeća i pribor za odjeću, osim pletenih i heklanih	5,535,436.49
17	Šećer i proizvodi od šećera	4,160,636.09
72	Gvožđe i čelik	3,003,785.87
74	Bakar i proizvodi od bakra	2,872,583.28
55	Vještačka ili sintetička vlakna, sječena	2,854,065.11
87	Vozila, osim željezničkih ili tramvajskih šinskih	2,259,166.47
27	Mineralna goriva, mineralna ulja i proizvodi njihove destilacije; bitumenske tvari; mineralni voskovi	2,028,692.88
42	Proizvodi od kože, sedlarski i remenarski proizvodi; predmeti za putovanja, ručne torbe islični spremnici, proizvodi od životinjskih crijeva (osim od svilene bube)	1,728,972.14
48	Papir i karton; proizvodi od hartije mase, papira	1,699,134.02
Izvor: Spoljnotrgovinska komora BiH (http://www.komorabih.ba/webapp/izvjestaj_drzava. asp?godina=2008&geo=108&tip=2, dana 10. decembra 2008. godine)		UKUPNO BiH 284,319,809.61

Kad si u Rimu ponašaj se kao Rimljanin.

Italija nam odmah padne na pamet kada čujemo riječi dizajn, moda, dobra kuhinja i automobili. Kao jedna od susjednih zemalja i jedan od najznačajnijih spoljnotrgovinskih partnera Bosne i Hercegovine, sa kojim je tokom 2008. godine ostvarena razmjena u vrijednosti od preko 280 miliona maraka, ona je svakako interesantna našim preduzećima. Kao i druge zemlje i Italija ima svoje specifičnosti, pa ih je dobro poznavati kako bi saradnja sa italijanskim preduzetnicima bila uspješna.

Prva specifičnost je radno vrijeme. U Italiji mala preduzeća, prodavnice i javne službe obično rade od 08:30 do 12:30 i od 15:30 do 18:30, dok velike kompanije obično rade od 08:30 do 18:30 sa pauzom u trajanju od sat vremena. U velikim gradovima pauza često traje od 13:30 do 15:30, ali i u tom vremenu se, uz ručak, mogu dogovarati poslovi. Sastanke je najbolje zakazivati u 10:00 ili 11:00 časova prije podne ili poslije 15:00 časova popodne. Takođe, kod poslovanja sa partnerima iz Italije je važno imati na umu da je u vrijeme godišnjih odmora, a to je period druge polovine jula i čitavog avgusta, skoro nemoguće obaviti bilo kakav ozbiljan posao. Stoga je dobro uskladiti svoje planove i podesiti raspored tako da nema velikih aktivnosti u ovom periodu koje podrazumijevaju značajno učešće italijanskih preduzetnika. Stanovnici sjevernog dijela Italije su strožiji u pogledu vremena, a južnjaci opušteniji, pa se može desiti da kasne na sastanke.

Italijani ponosno ističu pripadnost svojoj regiji. Izuzetno važno mjesto u životu ima porodica, dok je

odnos prema vlastima i autoritetima često ciničan. Italijani vole da ih prilikom upoznavanja predstavi treća osoba, pa je dobro imati predstavnika koji uspostavlja poslovne kontakte. Oni vole da rade sa ljudima koje dobro poznaju, pa nerijetko postavljaju pitanja i o ličnim stvarima, ali na prvom sastanku ipak treba izbjegavati previše lična pitanja. Gestikulacija tokom razgovora je vrlo živa, kao i dodir, pa je često tapšanje po ramenu prilikom susreta, a rukovanje je običaj i pri dolasku i odlasku. Sastanke je najbolje zakazati u pisanoj formi dvije ili tri nedelje unaprijed. Najbolje je koristiti italijanski jezik, kako u pisanoj, tako i u govornoj komunikaciji. Proces donošenja odluke može da potraje i više od mjesec dana, a čak i nakon postizanja dogovora su moguće promjene, jer nastavljaju da se pogađaju oko cijena, rokova i drugih uslova. Ako na ručku poslije sastanka počnu razgovor o poslu, dobro ga je prihvatiti, ali ga nije dobro prvi inicirati. Može se razgovarati o italijanskoj arhitekturi, umjetnosti, običajima, hrani i vinu, kao i o sportu, ali ne treba govoriti o politici, religiji, Drugom svjetskom ratu i mafiji. Nemojte kritikovati italijansku kulturu, administraciju i fudbal, čak i ako je vaš sagovornik prema njima ciničan. Italijani poštuju titule, status, rang i godine, pa ih treba oslovljavati sa gospođo ili gospodine i prezimenom, sve dok oni ne predlože oslovljavanje imenom.

Znak izuzetne pažnje je poziv domaćina da ga posjetite u njegovoj kući. Primjeren poklon u takvoj prilici treba da bude zanimljiv i u određenoj mjeri ekskluzivan, ali ne i preskup. Dobar izbor je kvalitetni slatkiši i alkohol, na primjer vrhunsko vino iz vaše zemlje. Ne treba poklanjati noževe i druge oštre predmete, jer se smatraju lošim znakom. Cvijeće se poklanja

u neparnom broju, ali zbog sujevjerja ne u broju trinaest. Takođe ne treba poklanjati ni žuto cvijeće, jer simboliše ljubomoru, niti crveno, jer ima značaj ljubavne poruke. Hrzan teme i crni ukrasni papir nikako ne treba poklanjati, jer asociraju na sahrane, a ljubičasta boja na nesreću, pa i nju treba izbjegavati.

Poznati po stilu i dizajnu, Italijani veliku pažnju posvećuju izgledu, pa je jako važno ostaviti dobar utisak u tom pogledu. Poželjno je nositi kvalitetna tamna odijela poznate marke, uz dodatne detalje kao što su skupi sat, kravata, novčanik i slično.

Korisni linkovi

Istat - Istituto nazionale di statistica:
<http://www.istat.it/>

Camera di Commercio:
<http://www.cameradicommercio.it/>

Italy Business Net:
<http://www.italybusinessnet.com/>





KAKO DO IDEALNOG BROJA PRODAVAČA? (2. dio)

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

Pored metoda radnog opterećenja kojeg smo predstavili u prethodnom broju, za utvrđivanje potrebnog broja prodavaca koriste se još dva načina: metod potencijala prodaje i metod troškova prodaje.

Metod potencijala prodaje polazi od planiranog ili željenog obima prodaje (S) i obima prodaje kojeg treba da realizuje prosječni prodavac, što označava njegovu produktivnost (P). Dijeljenjem ove dvije veličine dobija se potrebni broj prodavaca (N). Tako na primjer ako je vrijednost planirane prodaje 200.000 KM i ako prosječan prodavac treba da ostvari prodaju od 50.000 KM (uzimajući u obzir troškove njegovog angažovanja i zaradu koju treba da ostvari), potrebno je angažovati pet prodavaca.

$$N=S/P=200.000/50.000=4$$

Slabost ovog metoda je što ne uvažava različitu sposobnost i motivaciju prodavaca (pretpostavlja da su svi isti), kao i to da su kupci i tržišta takođe međusobno različiti.

Treći metod polazi od planiranih troškova prodaje, tj. od odluke menadžmenta koliko se finansijskih sredstava može investirati u plate prodavaca, što je predstavljeno u sljedećem primjeru:

Planirana prodaja	500.000
Prodajni budžet (10% od planirane prodaje)	50.000
Zavisni troškovi prodaje (20% od prodajnog budžeta)	10.000
Raspoloživi iznos za plate prodavaca	40.000
Prosječna godišnja plata prodavca	12.000
Broj prodavaca	3

Ovaj metod vodi računa o raspoloživim finansijskim sredstvima i troškovima prodaje koji se u okviru njih mogu isfinansirati, ali je pri tome zanemaren tržišni potencijal i kvalitet obrade tržišta.

S obzirom da svaki od ovih metoda ima svoj «ugao gledanja» na problem utvrđivanja potrebnog broja prodavaca i da svaki od njih ima svoje prednosti i mane, rezultate ne bi trebalo mehanički primjenjivati, već se preporučuje kombinovanje više metoda.