

ORGANIZOVANJE PRODAJE I PRODAJNA KVOTA

Organizovanje prodajne snage

Savremena organizacija prodajnih i integralnih marketing aktivnosti sprovodi se u pravcu ostvarivanja što bližih i odgovornijih odnosa konkretnog preduzeća prema sve probirljivijim potrošačima.

Organizovanje procesa prodaje u svakom preduzeću obavlja se paralelno sa kreiranjem integralne korporativne strategije i posebno marketing strategije. To znači da se sa formulisanjem ciljeva prodaje stalno sprovodi organizovanje prodajnih napora preduzeća. Strategija prodaje i ostvarivanje planiranih ciljeva prodaje obezbeđuje efektivna organizacija prodajne snage.

Efektivnom organizacijom prodajne snage preduzeća potrebno je ispuniti tri osnovna i ključna zadatka¹:

(1) potreba održavanja reda i odgovarajućih postupaka radi ostvarivanja zadataka i ciljeva prodajne snage preduzeća;

(2) dodeljivanje specifičnih zadataka i odgovornosti pojedinim subjektima prodaje;

(3) potreba što čvršće integracije i koordinacije prodajne funkcije sa ostalim organizacionim delovima preduzeća;

Organizacija reprezentuje kontinualne strategijske probleme preduzeća naročito ako se imaju u vidu tri napred navedena zadatka. Međutim, to se posebno odnosi na izgradnju odgovarajuće organizacione strukture prodajne snage preduzeća.

Strukturom se određuju putevi za organizaciono grupisanje aktivnosti prodaje u homogene poslove i zadatke, kao i mehanizam za njihovu međusobnu koordinaciju. Sa odgovarajućom organizacionom strukturom izbegava se stanje da prodajna snaga bude u konfuziji i metežu. Ona omogućava da se zadaci i ciljevi ispravno tumače, odnosno da prodajni napori budu usmereni u pravom

¹ Calfe D., Organize Sales Force to Meet Changing Marketplace Needs, Marketing News, No.24/1990., str.30.

pravcu, da kanali komuniciranja budu efikasni i dovoljno operativni. To znači "da dobra organizaciona struktura sama po sebi ne proizvodi i dobre rezultate...ali loša organizaciona struktura onemogućava svako pozitivno poslovanje".² Dakle, efektivna organizaciona struktura prodajne snage održava red u njenom ukupnom funkcionisanju i razvoju.

Međutim, kada se izgrađuje efektivna struktura prodajne snage potrebno je uvažavati osnovne, teorijske, koncepte organizacije koji su potvrđeni u praksi. To su, pre svega, sledeći koncepti savremene organizacije³:

- organizaciona struktura prodajne snage trebalo bi da bude markentiški orijentisana;
- organizaciona struktura mora da bude dizajnirana prema aktivnostima prodaje koje treba obaviti, a ne prema prodavcima i njihovim željama;
- organizaciona struktura trebalo bi da osigurava precizno delegiranje autoriteta i odgovornosti zaposlenih na poslovima prodaje;
- organizaciona struktura bi trebalo da obezbeđuje razuman raspon kontrole u vertikalnom procesu menadžmenta prodaje;
- organizaciona struktura prodajne snage trebalo bi da bude stabilna i, u isto vreme, fleksibilna;
- organizaciona struktura bi trebalo da usklađuje i koordiniše sve aktivnosti prodaje;
- organizaciona struktura morala bi da omogućava najbolje rezultate kada se eliminiše nepotrebno umnožavanje prodajnih napora, kada se minimiziraju interni konflikti i kada se maksimiziraju mogućnosti kooperacije između zaposlenih na poslovima prodaje;

Razvoj efektivne organizacione strukture prodaje predstavlja vrlo odgovoran posao i u domenu je osnovnih zadataka menadžera prodaje. Stoga menadžeri prodaje imaju aktivnu ulogu u rešavanju brojnih organizacionih pitanja. Ona se, pre svega, odnose na sledeća osnovna pitanja:

- formalne i neformalne organizacije,

² Drucker P., The Practice of Management, Pan Books, London, 1968.

³ Lovreta, S, Jančićević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.46.

- horizontalne i vertikalne organizacije prodaje,
- centralizovane i decentralizovane organizacione strukture prodajne snage,
- linijske komponente organizacije;

Međutim, od svih pitanja, poseban značaj ima pitanje centralizacije i decentralizacije organizacione strukture prodajne snage.

Problemi odnosa sa potrošačima dolaze do izražaja sa rastom veličine preduzeća i njegove prodajne snage. Prostorno, preduzeće se sve više udaljava od svojih potrošača. Stoga se, sa povećavanjem veličine preduzeća, naglašava potreba uvažavanja principa decentralizacije u izgradnji organizacione strukture prodajne snage.

S druge strane proces decentralizacije je laže ostvariti kada je prodajna snaga preduzeća na višem nivou, kada su varijacije između pojedinih tržišnih područja veće, kada su potrebe i zahtevi potrošača u većem stepenu diferencirani i slično.

U savremenoj teoriji i praksi preovlađuju stavovi koji prednost daju decentralizovanoj organizacionoj strukturi prodajne snage preduzeća. Posebno se, u tom pogledu, ističu sledeće prednosti⁴:

- intezivniji su obuhvat i pokrivenost tržišta, a time i veći obim ostvarene prodaje;
- efektivnije se ostvaruju procesi supervizije i kontrole prodaje;
- povećavaju se usluge potrošačima;
- obezbeđuje se praćenje troškova na lokalnom nivou;
- povećavaju se moral i inicijativnost prodajnog osoblja; i
- smanjuju se troškovi putovanja i komuniciranja;

U organizaciji prodaje od posebnog značaja je značaj organizacije u procesu izgradnje programa prodaje. Sa neophodnom decentralizacijom prodajnih aktivnosti povećavaju se i komplikuju aktivnosti menadžmenta prodaje, i povratno usložnjavaju se i problemi prodaje.

⁴ Lovreta, S, Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.47.

Odgovarajuće vođenje prodajnog osoblja

Za menadžera prodaje najteži zadatak predstavlja vođenje prodajne snage odnosno prodavaca. Ukupni poslovi nadziranja prodajnog osoblja postaju, takoreći svakodnevno, sve brojniji i složeniji. Bojni su razlozi za to, kao na primer:

- prodavci šire geografsko područje svog poslovanja,
- stalno povećavanje broja proizvoda i usluga na diferenciranim tržištima,
- povećanje tehničkog nivoa procesa prodaje,
- sve izraženija konkurencija na tržištu,
- poslovi prodavca postaju, sve više, autonomni i nestandardizovani;

Savremeni uslovi poslovanja često dovode prodavce u situaciju da se suočavaju sa konfliktnom tražnjom i sa neizvesnostima oko toga šta da preduzimaju u cilju efikasnog obavljanja posla. Zato prodavci traže adekvatne savete i pomoć, pre svega, od menadžera prodaje.

Menadžeri prodaje, u svrhu potreba adekvatnog vođenja prodajne snage, utvrđuju odgovarajuće politike i procedure. Međutim, konkretne politike i procedure ne smeju da ograničavaju slobodu i inicijativu prodavca u razvoju inovativnih pristupa pri rešavanju različitih problema potrošača.

U tom smislu treba imati u vidu da se razlikuju sadžaji poslova prodavca i poslova menadžera prodaje. Stoga je glavni zadatak menadžera prodaje da rukovodi prodajnim aktivnostima prodajnog osoblja, dok je glavni zadatak prodavca da prodaje. Znači ako prodavci dobro obavljaju svoj posao tada je i menadžer prodaje uspešan, i obrnuto, ako prodavci slabo obavljaju svoj posao, tada se neuspeh pripisuje menadžeru prodaje.

Uzimajući u obzir karakteristike samih prodavaca, ali i prirodu samog procesa prodaje, menadžeri prodaje treba da imaju visok nivo sposobnosti u voženju prodajnog osoblja, ali i u liderstvu⁵. Vođenje prodajne snage i liderstvo u procesu prodaje zasnovani su na preciznom razumevanju ljudskih resursa, s jedne strane i odgovarajućim konceptima motivacije, s druge strane. Dakle, da bi menadžeri prodaje efikasno obavljali svoj posao oni moraju dobro da razumeju kako se

⁵ Nanus B., *Visionary Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

prodavci ponašaju u određenim situacijama prodajnog procesa. Stoga oni moraju, neprestano, da ugrađuju odgovarajuće elemente motivacije prodajnog osoblja.

Suštinu menadžmenta prodaje predstavlja motivacija te, stoga, menadžeri prodaje treba da ugrađuju što je više moguće više stimulativnih elemenata, kako bi se obezbeđivala odgovarajuća motivacija prodajnog osoblja. Dakle, menadžeri prodaje vode i stimulišu prodajno osoblje, a da bi to mogli uspešno da rade moraju da poznaju potrebe svojih prodavaca. Tako oni utvrđuju elemente stimulativnosti u svim fazama procesa prodaje.

Međutim, to u savremenim uslovima predstavlja vrlo složen zadatak, naročito imajući u vidu da se prodavci međusobno razlikuju i da ispoljavaju različite potrebe i zahteve. Osim toga treba uzeti u obzir i vremensku dimenziju, jer se psihološke i sociološke potrebe, kao i sklonosti i ponašanja, razlikuju u pojedinim fazama radnog i životnog ciklusa prodavca. Na primer, u početnim i završnim fazama radnog veka prodavca javljaju se posebne teškoće u njihovom motivisanju i nadgledanju⁶. Osim toga, menadžeri prodaje, gotovo neizostavno, moraju da poseduju leaderske sposobnosti kako bi mogli da efikasno vode, obučavaju i podizali nivo znanja prodajnog osoblja. Pri svemu tome, glavni zadatak menadžera prodaje je obezbeđivanje neophodne motivacione klime, koja u osnovi, neguje samomotivaciju prodavaca u naporima prodaje.

Za leaderske pozicije i sposobnosti menadžera prodaje od posebnog značaja je značajna konceptualna kombinacija ljudskih odnosa i tehničkih sposobnosti. Neosporno, liderstvo predstavlja jedan od najznačajnijih faktora savremenog biznisa. Pri tome treba imati u vidu da se ono ne odnosi samo na vođenje i motivisanje prodajnog osoblja, već i na liderstvo u inovacijama, u odnosu prema potrošačima, ali i u svim područjima poslovanja. Dakle, liderstvo dolazi do izražaja u kontinuiranom vođenju i stimulisanoju prodavaca da bi se ostvario povećani nivo produktivnosti.

⁶ William C. i Slocum J., The influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Journal of Marketing Research, 23/86., STR.119-129.

Menadžeri prodaje, u tom cilju, prodavcima obezbeđuju odgovarajuću strukturu, vođstvo i podršku radi ostvarivanja prodajnih planova.

Pri tome, u procesu realizacije programa prodaje presudan značaj ima sistem motivacije i nagrađivanja prodajnog osoblja. Odgovarajući sistem motivacije trebalo bi da podstiče prodajno osoblje da maksimizira napore u svim fazama procesa prodaje. Dobro odmeren sistem motivacije opredeljuje obim i poželjnost određenog vida nagrade koja se očekuje za uspešno izvršavanje zadataka prodaje. Stoga, menadžeri prodaje utvrđuju koje su vrste nagrada najatraktivnije za prodajno osoblje. Po tom osnovu uređuju programe kompenzacije i stimulacije koji generišu visok stepen motivacije. To znači da programi kompenzacije obuhvataju različite vidove finansijskog nagrađivanja. S druge strane, programi stimulacije su znatno širi i obuhvataju i različite vidove nefinansijskog stimulisanja prodajnog osoblja. Plaćanje je značajno kako za pojedinog prodavca, tako i za menadžera prodaje i preduzeće u celini. Obim nadoknade i metod plaćanja utiču, istovremeno i na motivaciju prodajnog osoblja.⁷ To mogu biti vidovi raznih priznanja prodajnom osoblju, zatim dodeljivanje prodavcu bolje lokacije ili bolje pozicije u sistemu menadžmenta, ili nuđenje mogućnosti za lično napredovanje. Međutim, treba imati u vidu da menadžeri ne mogu adekvatno motivisati prodavce bez celovitog razumevanja njihovih potreba i želja. Osnovni zadaci menadžera prodaje, u tom pogledu, odnose se na utvrđivanje individualnih potreba prodavaca i na obezbeđivanje uslova za odgovarajuću motivaciju, koja je ključni faktor uspešne prodaje, jer su obim i kvalitet realizovane prodaje rezultat prodajnih uslova i prodajnih prilika, ali istovremeno i sposobnosti i motivacije prodavaca.

Tri osnovna faktora određuju nivo motivacije prodajnog osoblja⁸:

- naponi prodajnog osoblja,
- potrebe, i

⁷ Konkretnu nadoknadu i metod plaćanja nije lako utvrditi, s obzirom na to da pojedini prodavci različito reaguju na pojedine vrste nadoknada i stimulacija. Poznato je da nadoknade mogu biti u vidu plata, potom provizija, bonusa, itd. Brojna istraživanja ukazuju da se najbolji efekat motivacije ostvaruje kada se plaćanje vrši kombinovano, odnosno kad se istovremeno koriste plate, provizije, bonusi i drugi oblici finansijskog nagrađivanja.

⁸ Seott G., The Empowered Mind, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994, str.353.

- organizacioni ciljevi;

Osim toga vrlo je značajno operativno upravljanje vremenom i kretanjem prodavaca. Dakle, po utvrđivanju prodajnih teritorija, i utvrđivanja rasporeda prodavaca po pojedinim teritorijama, neophodno je sastaviti plan upravljanja raspoloživim vremenom prodavaca.

Znači da od načina kako se upravlja vremenom i kretanjem prodavaca zavisi i njihova operativna produktivnost i ukupni nivo efikasnosti.

Polaznu pretpostavku za efikasno upravljanje vremenom i kretanjem prodavaca predstavlja geografska mapa i struktura potencijalnih kupaca, čiji geografski raspored, i pojedinačan značaj, utiču na dužinu i učestalost posete svakog pojedinačnog kupca.

Bitan zadatak regionalnih menadžera prodaje predstavlja određivanje prodajnih ruta.

Prodajne rute se utvrđuju na osnovu procenjenog napora i vremena koje se zahteva za celovito pokrivanje konkretne prodajne teritorije. Stoga je neophodno da se precizno utvrde sledeći elementi:

- broj različitih tipova kupoprodaje,
- potrebni nivo učestalosti komuniciranja sa potencijalnim kupcem,
- dužina pojedinačnog komuniciranja sa kupcem,
- potrebna dužina vremena putovanja između dva kupca, i
- dužine vremena neophodnog za obavljanje ostalih pratećih aktivnosti prodaje;

Značaj elemenata za utvrđivanje prodajnih ruta je relativan jer zavisi, pre svega, od: tipa prodaje, tipa proizvoda, inovativnosti proizvoda ili tržišta, tržišnog učešća i konkurentnosti preduzeća na konkretnom tržištu.

Na primer, izvesno je da je za sam čin kupoprodaje potrebno mnogo manje vremena ako su u pitanju postojeći, u odnosu na nove kupce ili ako su u pitanju postojeći proizvodi u odnosu na nove. Takođe, za netrajna potrošna dobra potrebno je mnogo manje vremena (pri demonstriranju ili samoj prodaji) u odnosu na trajne i tehnički složene proizvode. Naravno da za obradu novih

tržišta prodavci troše znatno više vremena nego za prodaju na već obrađenim tržištima.

Osim toga, od inteziteta konkurencije na konkretnom tržišnom segmentu zavisi i dužina vremena potrebnog prodavcu za kontakt sa određenim kupcem. Konačno, prodavci troše mnogo više vremena na ubeđivanje kupaca na udaljenim tržištima u odnosu na kupce sa lokalnih tržišta.

Sa aspekta organizacije prodaje efikasnim upravljanjem vremenom i kretanjem prodavaca postižu se sledeći efekti⁹:

- snižavaju se troškovi prodaje,
- povećava se produktivnost u prodajnom procesu,
- unapređuju se obim i obrada tržišnog područja,
- unapređuje se proces komuniciranja između menadžmenta i prodajnog osoblja, kao i između prodajnog osoblja i samih potrošača;

Zajednički zadatak menadžera prodaje i samih prodavaca je unapređivanje prodajne prakse i iskustava.

U ovim operativnim procesima pretpostavlja se ne samo aktivna uloga menadžera prodaje nego i samih prodavaca, koji moraju ispoljavati visok nivo disciplinovanosti i profesionalnog odnosa, kako u obradi tržišta tako i u korišćenju raspoloživog vremena.

Prodajne sposobnosti i veštine

Savremena prodaja predstavlja proces koji zahteva da profesionalac koji se njome bavi objedini u sebi tri ključne karakteristike: znanje, veštine i lične posebnosti.

Sposobnosti prodavaca ogledaju se u ispoljavanju sledećih osobina: inteligencija, sposobnost snalaženja u različitim situacijama, emotivna inteligencija, iskrenost, sposobnost saosećanja (empatija), balans između ekstravertnosti i intravertnosti, skromnost, fleksibilnost i tolerancija, kooperativnost;

⁹ Douglass M. and Donna D., Time Management for Teams, Amacom, New York, 1992.

Savremeni prodavac mora da poseduje veštinu komuniciranja. Pri tome treba imati u vidu da je proces komuniciranja vrlo složen jer predstavlja razmenu informacija između dva ili više subjekata, odnosno proces prenošenja poruka. U tom procesu prodavac koristi tri bitna elementa¹⁰:

- reči (najprecizniji vid izražavanja i prenošenja poruka);
- stvari (različiti simboli koji utiču na to kako kupac opaža prodavca);
- aktivnosti (gestovi, pokreti i drugi elementi neverbalne komunikacije);

Sa aspekta govora i pisanja treba imati u vidu da prodavac mora dobro verbalno da se izražava kako bi mogao uspešno da prezentira svoju ponudu. Postoji više komponenti verbalnog izražavanja kojima bi prodavci trebalo da ovladaju: govorništvo, izgovor (akcentovanje), pravilno izražavanje, izbegavanje grešaka u govoru i pisanju.

Veština aktivnog slušanja i postavljanja pitanja su bitne komponente savremenog prodavca. Međutim, kod aktivnog slušanja postoje dva problema:

- aktivno slušanje je težak posao,
- slušanje izgleda kao da prodavac ne radi svoj posao;

Sa stanovišta aktivnog slušanja treba imati u vidu postojanje nekoliko tehnika koje pomažu da taj proces može biti efikasniji:

- parafraziranje,
- provera opažanja (percepcija),
- podsticanje sagovornika iskrenim stavom,
- iskazivanje pažnje,
- podržavanje,
- zapisivanje,
- postavljanje pitanja;

Stvari, pored svojih funkcionalnih karakteristika imaju i simbolička značenja, u procesu prenošenja poruka. Na primer, veština oblačenja prodavca ili kola koja koristi upućuju "poruku" potrošačima. Međutim, odluke o odelu ili oblačenju poslovnog čoveka su, uglavnom, u domenu ličnog odlučivanja, čak i onda kada postoje propisani određeni standardi. Pri tome treba imati u vidu da svako tržište,

¹⁰ Hicrich R.D., Jackson R.W., Seling and Sales Management, Baron's, New York, 1993., str.46.

segmenti kupaca na njemu i vrsta robe koja se prodaje, nose svoja pravila oblačenja.

Potom, za efikasnog prodavca veoma je bitna veština neverbalne komunikacije¹¹. U tom smislu prodavac mora da ima na umu dve stvari:

- mora naučiti da koordinira svoje ponašanje sa rečima koje izgovara;
- mora da nauči kako da tumači gestove sagovornika;

Svakako da iskusni prodavci mogu da prepoznaju veliki broj različitih gestova, stavova tela, grimasa i pokreta koje mogu da tumače. Prodavac koji nauči da kontroliše sopstvene gestove i da tumači tuđe ima veliku prednost prilikom susreta sa drugim ljudima. Stoga, veliko interesovanje stručnjaka u organizaciji prodaje, upravo predstavlja oblast neverbalne komunikacije i simboličkog značenja različitih stvari odnosno simbola.

Poslovni bon-ton, lepo i, pre svega, profesionalno ponašanje neophodan je uslov da bi neko bio dobar prodavac¹². Stoga treba imati u vidu sledeće situacije koje su od velikog značaja u veštini komuniciranja:

- upoznavanje
- rukovanje
- zakazivanje sastanaka (radnih i formalizovanih)
- učesnici u raspravi. I
- oslovljavanje;

Uglavnom, pravila lepog ponašanja daju brojna uputstva poslovnim ljudima kako da se ponašaju u restoranu, na koktelu, na prijemu, na poslovnom ručku, na ulici i slično.

S druge strane "pravila kućnog reda" kad su prodavci i menadžeri prodaje u kancelarijama svoje kompanije, treba povremeno usklađivati jer mnoga od tih pravila kućnog reda ne odgovaraju standardima savremenog poslovanja.

U svakom slučaju, prodavci koji nisu sigurni kako bi u određenoj situaciji trebalo da se ponašaju moraju da učine sledeće:

¹¹ Na primer, nemušti jezik, jezik gestova, držanje tela i grimasa na licu sagovornika govori paralelno sa verbalno izloženim mislima.

¹² Pri tome treba imati u vidu da postoje određene razlike između standardnog i poslovnog bon-tona. One potiču zbog toga što se poslovni svet ponaša racionalnije i što je uređen po drugoj hijerarhiji (sastanci, poslovni ručkovi, kokteli, prezentacije i sl.) u odnosu na svakodnevnicu.

- a) da se ponašaju u skladu sa principima racionalnosti i umerenosti, i
- b) da u prvoj prilici konsultuju stručnu literaturu ili potraže savet od poslovnih ljudi;

U prodaji profesionalnim nabavljачima prodavci se, često, susreću sa potrebom da prodaju ne samo jednom, nego grupi stručnih lica iz preduzeća koje kupuje. To je posebno karakterističan slučaj kod prodaje skupe opreme, repromaterijala i delova koji se prvi put pojavljuju u proizvodnom preduzeću, kod proizvoda ili robnih grupa koji prvi put ulaze u asortiman trgovinskog preduzeća i u drugim situacijama gde postoji značajan rizik od donete odluke o nabavci.

Poseban vid grupnih prezentacija i prodaje grupi ljudi susreće se u multilevel sistemima kada je cilj prodaja robe, ali i regrutovanje novih prodavaca u sistemu¹³. Prodavci, pri tome, treba da imaju u vidu osnovne karakteristike grupne prodaje:

- grupa mnogo lakše preuzima rizik (smanjuje se individualna odgovornost);
- u grupi se gubi odgovornost zbog uticaja na druge; i
- u grupi je veća verovatnoća da postoji neko ko je naklonjen prodajnom predlogu prodavca, za razliku od prodaje individualnom nabavljачu.

U grupi pojedinci, verovatno, imaju različite stavove o nekom pitanju, a to znači da grupe nisu homogene, nego se sastoje od više podgrupa, koje ponekad, mogu imati samo jednog člana. Osim toga podgrupe nisu stabilne nego se njihov sastav može menjati u zavisnosti od konkretne situacije.

U procesu efikasne organizacije prodaje zadatak prodavca je da:

- uoči podgrupe,
- razume njihove stavove o pojedinim pitanjima, i
- prepozna osobe unutar podgrupe koje su spremne da preuzmu ulogu advokata prodajnog predloga;

Prodavac koji dobro uoči i tretira ove tri faze uživaće pogodnosti da njegov prodakni predlog obrazlaže član grupe. S druge strane, prodavac obavljajući

¹³ Lovreta, S, Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.127.

funkcije lidera grupe, (a funkcije su vezane za uspešno vođenje grupne diskusije) mora da ima u vidu faze:

- iniciranje diskusije,
- sumiranje,
- zaključivanje,
- analiza i povratni uticaj na grupu,
- upravljanje diskusijom¹⁴;
- kontrola diskusije;

Savremeni prodavac, koji ume da kontroliše sastanak ima sposobnost da razume ključnu pouku radne diskusije, da izvede konstruktivne zaključke i dovede diskusiju efektnom kraju odnosno krajnjem cilju a to je potpisivanje kupoprodajnog ugovora. Pri tome je vrlo bitan sam raspored učesnika na radnom sastanku jer utiče na efikasnost sastanka i kontrolu komunikacije¹⁵.

Osim toga bitne su uspešne pripreme poslovnog sastanka, a to podrazumeva izbor adekvatne strategije i taktike izlaganja, izbor dobrih primera i dobrih ilustracija.

Organizovanje marketinga

Upravljanje marketingom zahteva i efikasnu organizaciju odnosno administraciju. Organizacija poslova marketinga presudno utiče na primenu i kontrolu marketing aktivnosti. Vrlo je bitan način na koji se razvijaju marketing odeljenja u kompanijama, kako su organizovana i kako sarađuju sa drugim odelenjima.

Razvoj marketing odeljenja

Savremeno marketing odeljenje predstavlja rezultat dugotrajne evolucije. Moguće je istaći najmanje pet razvojnih faza, s tim da se konkretne kompanije, danas mogu naći u svakoj od njih¹⁶:

¹⁴ U većini grupa moguće je identifikovati tri kategorije učesnika: brbljivci, ćutljivci i ostali;

¹⁵ Osnovni raspored učesnika sastanka može biti: učionica, riblja kost, ćirilično slovo P, slovo V, okrugli sto;

¹⁶ Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 2, Informator, Zagreb, str.740.

- ❖ Jednostavno prodajno odeljenje (finansiranje, proizvodnja, prodaja i knjigovodstvo);
- ❖ Prodajno odeljenje s dopunskim funkcijama (istraživanje marketinga, ekonomska propaganda i servis kupcu);
- ❖ Odvojeno marketing odeljenje (istraživanje marketinga, razvoj novog proizvoda, ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, servis usluge kupcima);
- ❖ Savremeno marketing odeljenje (sve marketing funkcije, uključujući i upravljanje prodajom);
- ❖ Savremena marketing kompanija (marketing predstavlja poslovnu filozofiju);

Način organizovanja marketing odeljenja

- ❖ Organizacija na osnovu funkcije
 - a) funkcije sredstava – prodajna sila, usluge kupcima, ekonomska propaganda, unapređenje prodaje i istraživanje marketinga;
 - b) funkcija programa – specifični proizvodi, delatnosti i poslovi;
- ❖ Geografska organizacija (uvode se specijalisti za lokalni marketing);
- ❖ *Organizacija upravljanja proizvodom*: industrijskih proizvoda i proizvoda široke potrošnje (direktori proizvoda i direktori grupe proizvoda)¹⁷;

U praksi postoji pet načela za uspešnije funkcionisanje sistema upravljanja proizvodom¹⁸:

¹⁷ Uloga direktora proizvoda sastoji se u razradi planova proizvoda, brizi za njihovo izvršenje, praćenju rezultata i preduzimanju korektivne akcije. Te se obaveze raščlanjuju u šest zadataka:

- razvijanje dugoročne i konkurentne strategije za određeni proizvod;
- pripremanje godišnjeg marketing plana i predviđanje prodaje;
- saradivanje s agencijama za ekonomsku propagandu i merčandizing radi razrade propagandnih sredstava, programa i kampanja;
- stimulisanje zainteresovanosti za određeni proizvod i njegovo podržavanje kod prodajne sile i distributera;
- neprekidno prikupljanje znanja o izvedbi određenog proizvoda, stavovima kupaca i trgovaca te o novim problemima i mogućnostima;
- iniciranje poboljšanja proizvoda radi zadovoljenja promenljivih potreba tržišta;

¹⁸Pearson Andrall i Wilson Thomas, 1977, "Making Your Organization Work", Association of National Advertisers, New York, str.8-13.

- Jasno odrediti granice uloge i odgovornosti direktora određenog proizvoda u upravljanju proizvodom (oni su, uglavnom, predlagači, a ne donosioci odluka);
- Izgraditi strategiju razvoja i preispitati postupak da bi se osigurao usklađeni delokrug poslova direktora proizvoda;
- Uzeti u obzir područja mogućih sukoba između direktora proizvoda i specijalista po funkcijama prilikom utvrđivanja njihovih uloga;
- Uspostaviti obavezan postupak za raščišćavanje svih situacija sukoba interesa između upravljanja proizvodom i upravljanja po liniji funkcije;
- Uvesti sistem merenja rezultata koji su u skladu s odgovornostima direktora proizvoda;

Druga alternativa je da se pristup direktor-proizvod zameni pristupom tim-proizvod. U upravljanju proizvodom postoje tri tipa strukture tim-proizvod:

➤ Vertikalni tim-proizvod

- sastoji se od direktora proizvoda, zamenika i pomoćnika;

➤ Triangularni tim-proizvod

– čine ga direktor proizvoda i dva specijalizovana pomoćnika (za istraživanje marketinga i za marketing komunikacije);

➤ Horizontalni tim-proizvod

– čine ga direktor proizvoda i više specijalista unutar i izvan marketinga;

❖ *Organizacija upravljanja tržištem*

Mnoge kompanije prodaju liniju proizvoda na potpuno različitim grupama tržišta.

Direktor za više tržišta nadzire nekoliko direktora tržišta (*direktora za razvoj tržišta, tržišni specijalisti ili specijalisti za delatnost*);

Takve kompanije su *tržišno usmerene kompanije*.

❖ *Organizacija upravljanja proizvodom/upravljanja tržištem*

– sistem upravljanja proizvodom koji zahteva upoznatost s vrlo divergentnim tržištima;

- sistem upravljanja tržištem koji zahteva upoznatost s vrlo divergentnim proizvodima koji se kupuju na njihovim tržištima;
- uvođenje i direktora proizvoda i direktora tržišta, tj. *organizacija matrice*;

❖ Korporativna/oddelenjska organizacija

Kompanije, s više različitih proizvoda, odvajaju grupe proizvoda u odvojene odelje, a oni organizuju svoja vlastita odeljenja i službe. Pri tome se koriste četiri modela u svrhu zadržavanja službi marketinga i marketing-aktivnosti u centrali preduzeća:

- ◆ Nekorporativni marketing
 - svako pojedino odeljenje ima svoje vlastito marketing-oddeljenje;
- ◆ Minimalni korporativni marketing
 - uprava za korporativni marketing obavlja svega nekoliko funkcija:
- ◆ Umereni korporativni marketing
 - specijalizuje usluge ekonomske propagande, usluge unapređenja prodaje, usluge istraživanja marketinga, usluge prodajne administracije i razne druge usluge;
- ◆ Izraziti korporativni marketing
 - postoji uprava za korporativni marketing, koja uz sve marketing aktivnosti, stalno sudeluje u planiranju i kontroli marketing-oddeljenja¹⁹;

Odnosi marketing-oddeljenja s ostalim odelenjima

Sve poslovne funkcije u preduzeću treba harmonično povezivati da bi se ostvarili njegovi sveukupni ciljevi. Međutim, u praksi odnose između odeljenja često karakterišu duboko rivalstvo i nerazumevanje.

U tipičnoj organizaciji, svako pojedino odeljenje, na osnovu svojih aktivnosti i odluka na neki način utiče na zadovoljenje kupca. Prema *marketing koncepciji*, poželjno je koordinirati te aktivnosti i odluke imajući u vidu da zadovoljenje kupca

¹⁹ Uprava za marketing ima, uopšteno, tri opravdanja:

- a) služi kao korporativni fokus za nadzor i vođenje ukupnih marketing aktivnosti i mogućnosti kompanije;
- b) pruža izvesne marketing usluge koje se mogu ekonomičnije provesti na centralizovanoj osnovi;
- c) preduzima ulogu edukacije odeljenjskih direktora, direktora prodaje i ostalog osoblja kompanije;

zavisi od ukupnosti podsticaja koji deluju na kupca, a ne samo od potsticaja koje usmerava marketing odeljenje.

Uglavnom, marketing odeljenje je spremno da prihvati tu odgovornost i upotrebi svoj uticaj. U takvoj organizaciji poslova javljaju se dva zadatka marketing menadžera:

- koordinisati marketing aktivnosti kompanije, i
- stalno sarađivati sa odelenjima finansija, proizvodnje i drugim, da bi se postigao koordinisani marketing;

Međutim, ostala odeljenja mogu se opirati potčinjavanju svojih napora volji i htenjima marketing odeljenja. Kao što marketing ističe važnost kupca, druga odeljenja ističu važnost svojih poslovnih zadataka.

Sva odeljenja u preduzeću neminovno definišu probleme i ciljeve kompanije sa svog aspekta izvršavanja zadataka. S druge strane, to za rezultat ima neminovan sukob interesa.

Pregled br. 4 Sažetak organizacionih sukoba između marketing odeljenja i ostalih odeljenja

O d e l e n j e	Naglasak odeljenja	Naglasak marketinga
Istraživanje i razvoj	Fundamentalno istraživanje Stvarni kvalitet Funkcionalne karakteristike	Primenjeno istraživanje Percipiran kvalitet Prodajne karakteristike
Inžinjeri	Planiranje dugog trajanja uticaja Malo modela Standardne komponente	Planiranje kratkog trajanja uticaja Mnogo modela Komponente po želji kupaca
Nabavka	Uska linija proizvoda Standardni delovi Cena materijala Ekonomična količina	Široka linija proizvoda Delovi izvan standarda Kvalitet materijala Velika količina robe

	robe Nabavka u retkim intervalima	Neposredna nabavka za potrebe kupaca
Proizvodnja	Dugo trajanje uticaja proizvodnje Velike serije s malo modela Nema promene modela Standardne narudžbe Olakšana proizvodnja Prosečna kontrola kvaliteta	Kratko trajanje uticaja proizvodnje Male serije s mnogo modela Česte promene modela Narudžbe kupaca Estetski izgled Čvrsta kontrola kvaliteta
Finansije	Tačno određena načela trošenja Krti i postojani budžeti Formiranje cena da se pokriju troškovi	Intuitivni razlozi za trošenje Fleksibilni budžeti da zadovolje promenljive potrebe Formiranje cena za dalji razvoj tržišta
Računovodstvo	Standardne transakcije Malo izveštaja	Posebni uslovi i popusti Mnogo izveštaja
Kreditni	Iscrpno finansijsko očitavanje kupaca Mali rizici kreditiranja Teški kreditni uslovi Krti postupak uterivanja duga	Minimum ispitivanja kreditne sposobnosti kupaca Osrednji rizici kreditiranja Povoljni kreditni uslovi Umereni postupak uterivanja duga

Izvor: Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 2, Informator, Zagreb, str.755.

❖ Istraživanje i razvoj

– zaposleni u ovom odeljenju su uglavnom naučnici i tehničari, koji ne vode mnogo brige o neposrednim prodajnim rezultatima, niti o troškovima istraživanja;

– kompanija nastoji da su odeljenje za istraživanje i razvoj i marketing u ravnoteži;

❖ Inženjering

- inženjeri su zainteresovani za postizanje tehničkog kvaliteta, uštede u troškovima i jednostavnost proizvodnje;

❖ Nabavka

- smatra da marketing traži previsok kvalitet naručenih materijala i komponenata, te ne vole netačnost marketing-predviđanja;

❖ Proizvodnja

- odgovorna za proizvodnju pravog proizvoda, u pravim količinama, u pravo vreme, uz povoljne troškove;

- orijentacija na uravnoteženi odnos proizvodnje i marketinga;

❖ Finansije

- važan je odnos troškova i prodaje ili prebacivanja sredstava u profitabilnija područja;

❖ Računovodstvo

- prodajne izveštaje treba dostavljati na vreme, sa malo specijalnih aranžmana (koji iziskuju i specijalne računovodstvene postupke);

- priprema posebne izveštaje o prodaji i profitabilnosti za različite kanale prodaje, područja, veličine narudžbi i drugo;

❖ Kreditno odeljenje

- ispituje se kreditna sposobnost potencijalnih kupaca i odbijaju ili ograničavaju kredit onima koji su nepouzdaniji;

Strategija za stvaranje marketing-orijentacije u kompaniji

❖ Predsedničko vođstvo

- ključni preduslov u uspostavljanju savremene marketing kompanije, ocenjuju koliko se marketing razlikuje od prodaje (uverenje da je marketing ključ rasta i prosperiteta kompanije i njegova ugradnja u živ govor i odluke);

- ❖ Operativna marketing-grupa
 - razrađuje plan uvođenja savremene marketing prakse u kompaniju (ispituje se potreba za marketingom, postavlja ciljeve, predviđa probleme i razrađuje sveukupnu strategiju);
- ❖ Spoljni marketing konsultant
 - marketing grupa koristi pomoć spoljne konsalting firme ili institucije;
- ❖ Korporativno marketing odelenje
 - nadzire sredstva i potrebe za marketingom svakog pojedinog odelenja;
- ❖ Interni seminari o marketingu
 - za vrhovnu upravu preduzeća, glavne direktore odelenja, osoblje marketinga i prodaje, osoblje proizvodnje, istraživanja i razvoja i dr.;
- ❖ Zapošljavanje marketing talenata
 - mogućnost preuzimanja od drugih kompanija;
- ❖ Unapređivanje tržišno orijentisanih izvršilaca
 - prioritet se daje tržišno orijentisanim izvršiocima i kandidatima;
- ❖ Uvođenje savremenog sistema marketing planiranja
 - razmatranje marketing-okoline, marketing-mogućnosti, konkurentskih trendova i ostalih problema marketinga;
 - na temelju čvstih marketing-podataka mogu se razvijati marketing-strategije i predviđanje prodaje;

Uvođenje marketinga u neprivredne organizacije

Neprofitni i javni sektor obuhvataju opsluživanje velikog dela privrede i neophodno im je bolje upravljanje i marketing-praksa.

Moguće je identifikovati četiri karakteristike neprivrednog sektora²⁰:

- ◆ Višestruka javnost – klijenti i osnivači;
- ◆ Višestruki ciljevi (društvena odgovornost);
- ◆ Pretežno usluge a ne fizička dobra (principi uslužnog marketinga);
- ◆ Javna kontrola i netržišni pritisci (jer su subvencionisani i oslobođeni poreza);

²⁰ Lovelock Christopher i Weinberg Charles, 1978, "Public and Nonprofit Marketing Comes of Age", u Review pf Marketing 1978, Gerald Zaltman i Thomas Bonoma, ur., American Marketing Association, Chicago, str.413.

U neprivrednim organizacijama (fakulteti, bolnice, socijalne ustanove, dobrotvorne ustanove, muzeji, reproduktivne umetničke grupe, crkve, vladine agencije, i druge) susreću se sa dve vrste opasnosti u svom poslovanju: s jedne strane gube klijente a s druge strane sve teže obezbeđuju sredstva za svoj rad;

U takvoj situaciji postoji više opasnosti u izjednačavanju marketinga s pojačanom promocijom. Agresivna promocija može izazvati negativne reakcije u okruženju i kod samih klijenata. Stoga, kada neprivredna organizacija spozna potrebu prihvatanja potpune marketing orijentacije (što uključuje sva četiri P marketinga), tada je potrebno odrediti operativnu marketing grupu – komisiju za marketing.

Ciljevi komisije za marketing sastoje se u identifikaciji marketing problema i povoljnih prilika u kojima se suočava određena organizacija, utvrđivanje potreba različitih administrativnih jedinica za marketing-službe i uvođenje marketing menadžera. Pri tome organizacija može da koristi spoljnog konsultanta za marketing.

Primena marketinga

Po ustanovljavanju marketing funkcije i kreiranju marketing strategije neophodno je efikasno i efektivno primenjivati marketing planove.

Primena marketinga podrazumeva postupak koji marketing planove pretvara u akcione zadatke i koji osigurava da se takvi zadaci izvršavaju na način na koji se ostvaruju planom postavljeni ciljevi.

Dok se u strategiji marketing-aktivnosti traži odgovor na pitanja – što i zašto, primena marketinga zahteva odgovor na pitanje – ko, gde, kada i kako.

Strategija i primena su u međuzavisnosti jer pojedino "područje delovanja" strategije obuhvata izvesne zadatke taktičke primene koji su nižeg nivoa²¹.

Primena je vezana za strategiju i na taj način što predviđene poteškoće u primeni strategije mogu uticati na izbor same strategije.

²¹ Na primer, strateška odluka vrhovnog menadžmenta da "pokupi prihod" proizvoda u fazi opadanja njegovog životnog ciklusa mora se transformisati u specifične promene budžetiranja alokacijom manjih sredstava za marketing programe u usmeravanje prodavaca. Na promene naglaska u prodaji, u izdanju novih cenovnika s verovatno višim cenama određenih proizvoda, u preusmeravanje osoblja oglasnih agencija na druge proizvode u određenoj liniji i drugo.

U praksi su identifikovana četiri područja koja mogu uticati na delotvornu primenu marketing-programa²²:

- ❖ Umešnost identifikovanja i dijagnoziranja problema²³
 - odrediti da li su poteškoće rezultat loše strategije ili loše primene;
 - utvrditi šta je problem (dijagnoza) ili šta treba s njim učiniti (akcija);
- ❖ Određivanje nivoa u kompaniji na kome se javlja problem (na tri nivoa)
 - a) *marketing funkcije*, koje se obavljaju u izvršenju marketing zadatka (prodaja, licenciranje, ekonomska propaganda, planiranje novog proizvoda, kanali distribucije i drugo);
 - b) *marketing programi*, sinergično spajanje marketing-funkcija u zbir integrisanih aktivnosti (formiranje cene, promocija i distribucija);
 - c) *marketing politike* (smernice za delovanje u marketingu i marketing kultura)
- ❖ Umešnost u primeni planova marketinga
 - a) alokacija
 - prema funkcijama se raspoređuje vreme, novac i osoblje, politika i programi;
 - b) praćenje
 - c) organizovanje
 - d) interakcija (uticaj marketing menadžera na druge);
- ❖ Ocenjivanje rezultata primene
 - delotvorna primena marketinga zahteva pozitivni pristup u:
 - određivanju jasnog marketing-zadatka, čvrstom vođstvu marketinga i obrazovanje koje unapređuje i izaziva perfekciju;
 - subfunkcionalnu pouzdanost unutra marketing-aktivnosti kompanije (dobro upravljanje prodajnom funkcijom distribucije, formiranjem cena i ekonomskom propagandom);
 - kreiranju integrisanog marketing-programa i iskazivanje marketing-aktivnosti na usmereni način, u odnosu prema različitim grupama kupaca;

²² Bonoma Thomas, 1992, "Marketing Implementation: Getting the Marketing Job Done", Prentice Hall, New York.

²³ Za svaki konkretan problem postoji niz različitih "instrumenata" i rešenja;

- uspešnom upravljanju marketingom koje je u interakciji s (a) drugim upravama koje se odnose na marketing, poput prodaje; (b) drugim funkcijama u kompaniji; (c) kupcima i trgovinom;
- naporima praćenja menadžmenta da se informiše ne samo o efektima sopstvenih postupaka, već i o postupcima grupe kupaca i potencijalnih kupaca;
- uspešnom alociranju vremena, novca i osoblja na marketing-zadatke;
- organizovanju uprave, kako za obavljanje marketing-zadataka tako i interakcije s kupcima;

Odvajanje učinaka strategije i učinaka primene marketinga predstavlja vrlo težak zadatak za menadžere.

Međutim, isticanje potrebe o perfekciji, kako u aktivnostima primene marketinga, tako i u strategijskom marketing-planiranju dovodi do poboljšanja sveukupnog izvršenja zadataka u marketing aktivnostima.

Marketing i finansije

Marketing menadžeri treba da dobro poznaju finansijske tokove, odnosno da razumeju finansije. Dakle, trebali bi da razumeju šta je bilans uspeha, izveštaj o toku gotovine, bilansi i budžeti. Pojmovi kao što su promet sredstava, povrat od uloženog kapitala, rentabilnost poslovanja, slobodan protok novca, ekonomska dodata vrednost, tržišna kapitalizacija i trošak kapitala moraju im biti dobro poznati koliko i prodaja, udeo na tržištu i bruto marža.

U savremenim uslovima kompanije se usredsređuju na vrednost deoničara. Top menadžment želi da sazna koji je uticaj marketinga na povrat od uloženog kapitala i cene deonica. Stoga je vrlo bitno da marketari moraju da počnu sa povezivanjem svojih marketinških efekata sa finansijskim rezultatima.

Marketing menadžeri nastoje da smanje troškove kompanije i pažljivo ispituju troškove koji se odnose na marketing. Marketari nastoje da opravdaju svaku stavku u svojim marketinškim budžetima, te da budu u stanju da pokažu na koji način svaka od njih daje svoj doprinos vrednosti deoničara.

Stoga je za kompaniju korisno da imenuje *marketinške finansijske kontrolore*, odnosno finansijske stručnjake koji razumeju marketinški proces i šta je sve potrebno da se primeni efikasan marketing u pravo vreme. Oni znaju da su neophodni i reklama i unapređenje prodaje, te druge marketinške inicijative (te je njihov zadatak da se pobrinu kako bi se novac trošio na pravi način). Na dva, osnovna načina može se poboljšati finansijska dobit marketinga:

- povećanjem marketinške efikasnosti
 - podrazumeva smanjenje troškova aktivnosti koje kompanija mora da obavlja;
- povećanjem marketinške efektivnosti
 - predstavlja potragu za produktivnijim marketinškim miksom²⁴;

Određivanje prodajnih kvota

Visok stepen međuzavisnosti postoji između tri ključne kategorije: prognoze prodaje, budžeta prodaje i prodajnih kvota. U određivanju prodajnih kvota polazi se od planirane prodaje, iz koje se, uostalom, izvlače i ostale kategorije menadžmenta prodaje, a naročito one koje se odnose na marketinške i finansijske aktivnosti.

Budžeti prodaje se sastavljaju na uobičajen način, ispod nivoa maksimalno predviđene prodaje. S druge strane, prodajne kvote uobičajeno je, da se formiraju iznad planova prodaje i budžeta prodaje.

Dakle, kvote su sastavni deo i krajnja tačka do koje planiranje prodaje dolazi. Kvota je zapravo, plan prodaje "spušten" do nivoa pojedinačnog prodavca. Međutim, veliki broj preduzeća, a naročito manjih i mladih, nema razvijeni sistem planiranja prodaje.

Prodajne kvote se određuju na više nivoa. Pre svega određuju se na nivou preduzeća, a potom i na nižim nivoima odnosno na nivoima vertikalne i horizontalne organizacije prodaje. To mogu biti: pojedina tržišna područja,

²⁴ Na primer, kompanija bi mogla da poveća svoju marketinšku efektivnost zamenom skupljih kanala jeftinijim kanalima, preusmeravanjem novca koji odlazi na reklamiranje, na odnose s javnošću, dodavanjem ili oduzimanjem karakteristika proizvoda ili usvajanjem tehnologije koja unapređuje informacionu i komunikacionu efektivnost kompanije.

prodajni regioni, odeljenja u preduzeću, grupe prodavaca, individualni prodavci, pojedini proizvodi, pa u nekim kompanijama i konkretni potrošači.

Prodajne kvote ili prodajni ciljevi definišu se kao učešće u ukupnom poslu, koje bi trebalo da ostvari pojedinac ili grupa, da bi se individualni ciljevi uspešno povezali sa grupnim ciljevima prodaje.

Međutim, pravilo je da se prodajne kvote određuju za svakog individualnog prodavca i da se, najčešće, izražavaju u količinama ili vrednostima prodaje. Potom, mogu da se postavljaju prodajne kvote za područja, proizvodne linije, potrošače ili po nekom drugom osnovu. U tom smislu, neretko se prodajne kvote stavljaju u odnos sa operativnim troškovima i po osnovu toga se meri neto-profit ili stopa kontribucionog prinosa. Takođe, je moguće da se prodajne kvote stavljaju u odnos sa brojem komunikacionih veza, sa novim poslovima ili sa konkretnim specifičnim zadatkom.

Razlozi za određivanje različitih vrsta prodajnih kvota su mnogobrojni. Međutim, bez jasno utvrđenih prodajnih kvota praktično je nemoguće obaviti analizu i kontrolu ostvarenih rezultata po pojedinim segmentima prodaje.

Neosporo je da u savremenim uslovima dinamičnog tržišnog poslovanja prodajne kvote služe za utvrđivanje neophodnih stimulativnih elemenata odnosno za motivaciju prodajnog osoblja. Dakle, bez utvrđenih prodajnih kvota ne može se ispravno realizovati dosta široka lepeza instrumenata nagrađivanja kako prodavaca tako i menadžera prodaje.

Proces utvrđivanja prodajnih kvota predstavlja kompleksnu aktivnost za koju se koriste osnovni ekonomski i tržišni pokazatelji. Pri tome se koriste iskustva iz prethodnog perioda. Za svakog pojedinog prodavca utvrđivanje prodajnih kvota je u nadležnosti menadžera prodaje. S druge strane, moguće je, isto tako, da i sami prodavci imaju aktivnu ulogu pri utvrđivanju konkretnih prodajnih kvota. Međutim, svakako, prodajne kvote moraju da se zasnivaju na mogućnostima unapred određenih tržišnih područja.

Utvrđivanje prodajnih kvota moguće je na dva načina: kvantitativnim i kvalitativnim metodama.

Kvantitativni indikatori najčešće se izražavaju fizičkim i vrednosnim obimom prodaje.

Neosporno, moguće je kvantitativno ustanoviti prodajne kvote za konkretan period ili za grupu proizvoda, za određene grupe potrošača, za tržišna učešća preduzeća i tržišna učešća samih proizvoda.

Potom, prodajne kvote moguće je utvrditi i na sledeće načine:

- kao odnos troškova i obima prodaje,
- kao bruto marža po pojedinom kupoprodajnom poslu,
- kao odnos ostvarene i potencijalne prodaje,
- kao prinos na angažovana sredstva na zalihama robe,
- na bazi broja ostvarenih kontakata sa stvarnim i potencijalnim potrošačima,
- na osnovu prosečne veličine pojedinačne kupoprodaje, i slično;

U praksi, često, kvantitativno istraživanje nije, samo po sebi, dovoljno pa se koriste kvalitativne metode u određivanju adekvatnih prodajnih kvota. Samo kombinovanjem kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja u određivanju prodajnih kvota može se dobiti realna slika. To znači da ih je moguće efikasno upotrebiti u realizaciji korporativnih, marketing i prodajnih ciljeva.

Upravo kvalitativni indikatori treba da omoguće:

- efikasno obavljanje ukupnog procesa prodaje,
- da servisiraju već obavljene kupovine,
- da obezbeđuju nove potrošače,
- da pomažu posrednicima u što efikasnijem obavljanju prodaje finalnim potrošačima,
- da obezbeđuju pružanje brojnih tehničkih usluga, i dr.

Takođe, na osnovama kvalitativnog istraživanja i izražavanja prodajnih kvota moguće je ostvariti neophodnu obuku prodajnog osoblja u maloprodaji, moguće je obezbediti adekvatne informacije o potrošačima i odgovarajući prostor za izlaganje proizvoda i odgovarajuće zalihe za posrednike.

Kvalitativno izražavanje prodajnih kvota doprinosi celovitom prikupljanju informacija o tržištu i konkurenciji, i stvara veći nivo lojalnosti kod postojećih potrošača i animira potencijalne potrošače.

U kreiranju efikasne i efektivne marketing strategije prodajne kvote moraju biti koncizne i jasne, ali, isto tako, moraju biti merljive i realno ostvarljive. Takođe, od velikog značaja je da prodajne kvote budu usklađene sa organizacionim ciljevima i da se odnose na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve prodaje i marketinga. U svemu tome najvažnije je da prodajne kvote doprinose satisfakciji posla i da neprestano podstiču pojedinačnog prodavca i menadžera prodaje na unapređenje kontinuiteta poslovanja i podizanju efikasnosti.

U najvećem broju preduzeća kvote su nezamenljivi mehanizam upravljanja prodajom i prodajnim osobljem.

Koristi od prodajnih kvota su višestruke:

- motivacija prodavaca;
- ocena učinka prodavaca;
- usmeravanje i kontrola rada prodavaca;
- nagrađivanje prodavaca;
- planiranje distribucije i upravljanje zalihama proizvoda;

Međutim i pored očekivane korisnosti za menadžere kvota ostaje kontroverzni instrument, jer izaziva brojne dileme i teškoće u sprovođenju. Razlozi za to su:

- Sistem planiranja
 - preduzeća kada ne planiraju prodaju na nivou preduzeća, organizacionih delova ili delova tržišta, onda ne mogu planirati ni prodaju na nivou prodavca i određivati mu kvotu, stoga treba izgraditi sistem planiranja prodaje;
- Inflacija
 - zbog rasta cena kvota, ciljna prodaja nije uporediva veličina sa ostvarenom prodajom, pa je potrebno izraziti kvotu u čvrstoj valuti ili u fizičkim jedinicama mere;
- Teškoće u određivanju kvote

- vrlo nesstabilni uslovi na tržištu onemogućavaju realno predviđanje prodaje i utvrđivanje kvota;
- izbor metoda u izboru kvote (fizičke jedinice mere, vrednosti, marže, aktivnosti, troškovi) jer neadekvatno izabrani metod određivanja kvote može je potpuno obesmisлити;
- na osnovu čega utvrditi visinu kvote: na osnovu prošle prodaje, predviđanja prodaje, ocene rukovodioca, ili na predlog samog prodavca;
- da li svi prodavci treba da imaju istu kvotu ili različitu;
- koliko bi u proces određivanja kvota trebalo uključiti prodavce;
- da li bi kvote trebalo menjati i koliko često;
- Problemi u sprovođenju kvota
 - potrebno je da postoji sistem praćenja i ocene rada prodavca, kao i izrada procedura i obrazaca, a to traži vreme i osoblje;
- Otpor prodavaca
 - kvote predstavljaju metod kontrole prodavaca, naročito onih koji ne ispunjavaju kvotu;
- Otpor menadžera
 - ne žele da budu kontrolisani zbog rada prodavaca;
 - postavljanje kvota, praćenje ispunjavanja i korigovanje grešaka prodavaca predstavlja dodatni napor za menadžera prodaje koji oni ne žele da ulože;

Vrste kvota i njihovo sprovođenje

Prodajne kvote mogu biti u različitim oblicima što omogućava njihovu različitu odnosno široku primenu. Posebni oblici kvota primenjuju se u konkretnim situacijama tako da se za svako preduzeće može naći oblik kvote koji mu odgovara. To znači adekvatna kvota koja odgovara karakteru proizvoda koje preduzeće prodaje, strukturi i kvalitetu prodajnih snaga, strukturi i specifičnosti tržišta, itd.

U praksi postoji samo nekoliko osnovnih vrsta kvota od kojih svaka ima svoje varijante. Međutim, vrlo je veliki broj mogućih kombinacija različitih vrsta kvota²⁵.

- Kvote na osnovu obima prodaje – količinske kvote:
 - količinske kvote u fizičkim jedinicama mere;
 - količinske kvote u vrednosnom obliku;
 - količinske kvote u bodovima;
- Kvote na osnovu profitabilnosti
 - kvote troškova;
 - kvote bruto-marže ili neto profita;
- Kvote na osnovu aktivnosti
- Kombinovane kvote;

U menadžerskoj praksi količinske kvote su najrasprostranjenije i najpopularnije zbog jednostavnosti u upotrebi. Ostale vrste kvota više se primenjuju u velikim nego li u manjim preduzećima što je, verovatno, uslovljeno njihovom relativnom složenosti i većim zahtevima koje postavljaju pred menadžere.

Međutim, koliko je teško odrediti kvote, toliko je teško uspešno ih sprovesti. Naime, postoji veoma veliki broj razloga zbog kojih kvote ne mogu da se realizuju. Dva su osnovna sledeća:

- ◆ Prodavci ih ne prihvataju kao svoje zadatke, i
- ◆ Nisu obezbeđeni svi uslovi da se sistem kvota uspešno koristi;

Kako bi sistem kvota mogao biti uspešno realizovan od strane menadžera prodaje neophodno je ispuniti nekoliko preduslova od kojih najvažniji:

- postaviti kvote na pravo visini,
- uključiti prodavce u sistem određivanja kvota,
- povezati kvote sa sistemom nagrađivanja,
- dati prodavcima povratnu informaciju o ostvarivanju kvote;
- ne menjati kvotu pošto je ispunjena od strane prodavaca;
- obezbediti uslove za administraciju kvota;
- ne treba koristiti kvotu kada to nije potrebno;

²⁵ Dalrumple D., Cron W., Sales Management, John Wiley, New York, 1998.