

OCENA I KONTROLA PROGRAMA PRODAJE

Sadržaj ocenjivanja i kontrole rezultata prodaje

U procesu ukupnog prodajnog ciklusa, nakon faze organizovanja prodaje i određivanja prodajnih kvota (prva faza) i realizovanja programa prodaje (druga faza) sledi treća faza menadžmenta prodaje a to je ocenjivanje i kontrola ostvarenih rezultata prodaje. To znači da se ostvareni rezultati prodaje upoređuju sa planiranim ciljevima u strategijskom i operativnom programu prodaje preduzeća. Stoga je bitno da se precizno utvrde pokazatelji za merenje ostvarenih rezultata prodaje. Potom, moguće je ispravno sprovesti ocenjivanje i aktivnu kontrolu ostvarenih rezultata u prodajnom procesu.

U praksi se, za merenje ostvarenih rezultata prodaje, najčešće, uobičajeno koriste sledeći indikatori¹:

- ukupan obim prodaje,
- procenat realizovanja prodajnih kvota,
- troškovi prodaje,
- profitabilnost prodaje,
- obim i kvalitet usluga potrošačima, i
- pravovremenost i kompletnost obavljanja pojedinih poslova u procesu prodaje;

Svi ovi indikatori utvrđuju se i standardizuju za nivo ukupne prodaje preduzeća, ali i za nivo pojedinih regiona, prodajnih područja, prodavaca, kupca i konkretnog kupoprodajnog čina. Utvrđeni standardni indikatori omogućuju pravovremeno i celovito ocenjivanje a potom i kontrolu stepena realizacije programa prodaje.

Celokupan proces ocenjivanja i kontrole ostvarenih rezultata prodaje sprovodi se u tri ključne faze: analiza prodaje, analiza troškova i ocenjivanje rada prodajnog osoblja;

¹ Greg M., and Mowen J., An Experimental Investigation on the Outcome Bias in Salesperson Performance, Journal of Personal Selling and Sales Management, 13/1993., str.31-47.

Postupkom ocenjivanja obavlja se upoređivanje ostvarenih rezultata sa planiranim zadacima i ciljevima prodajne snage preduzeća. Pri tome menadžment prodaje mora precizno da utvrdi šta očekuje od prodajne snage preduzeća. Najčešći ciljevi koji se postavljaju pred prodajnim osobljem sadržani su u očekivanom prihodu od prodaje, kontribucionom profitu, tržišnom učešću i nivou troškova prodaje.

U fazi planiranja programa prodaje utvrđuju se načini kako da se definisani ciljevi što uspješnije realizuju. U sledećoj fazi postavljaju se standardi za pojedinačne proizvode na različitim nivoima organizacije prodajne snage preduzeća. Najzad, u završnoj fazi ocenjivanja prodajne snage obavlja se upoređivanje ostvarenih rezultata sa postavljenim zadacima i ciljevima prodaje.

Ovi indikatori uspešnosti prodajne snage daju preciznije rezultate ako se merenje obavlja u kraćim vremenskim intervalima.

Pri tome intezitet merenja zavisi od promena ekonomskih uslova privređivanja, promena potreba i zahteva samih potrošača, promena akcija direktnih i indirektnih konkurenata, kai promena u svim segmentima marketing aktivnosti preduzeća. Utvrđivanje odstupanja ostvarenih rezultata od planova utvrđenih u programu prodaje predstavlja svrhu merenja, analize i kontrole.

Na taj način, jedino, mogu se preduzimati pravovremene i odgovarajuće izmene u programu prodaje, odnosno obavlja se revidiranje politika i procedura prodaje. Dakle, osnovna svrha ocenjivanja i kontrole je u tome da se preduzimaju pravovremene i odgovarajuće akcije u procesu kreiranja i realizacije programa prodaje.

U efikasnoj tržišnoj privredi ocenjivanje ostvarenih rezultata prodaje trebalo bi da obavljaju sva preduzeća, bez obzira na delatnost. Stoga je neophodno da postoje adekvatni sistemi za ocenjivanje ostvarenih rezultata prodaje za bilo koju veličinu preduzeća, predmet prodaje, područje prodaje ili konkretnu veličinu prodajne snage.

Dakle, u svakom pogledu trebalo bi da postoji sistematsko ocenjivanje ostvarenih rezultata prodaje. Osnovni cilj ocenjivanja je podizanje buduće produktivnosti prodajne snage svakog preduzeća, te se programi prodaje

prilagođavaju svakom konkretnom preduzeću, njegovim ciljevima i strategijama prodaje.

Osim toga značaj permanentne analize prodaje ogleda se i u sagledavanju konkretnih potreba prodajnog osoblja. Analiza prodaje sprovodi se uporedo sa analizom troškova prodaje, te one predstavljaju dva ključna segmenta kontrole prodaje preduzeća.

S druge strane, obim prodaje neophodno je pratiti i u vrednosnim i u fizičkim pokazateljima, imajući u vidu brojne nivoe posmatranja obima prodaje. Međutim, praktično uvek polazi se od obima prodaje kojeg ostvaruju individualni prodavac, grupa prodavaca ili celokupno prodajno osoblje. Zato je neophodno i praćenje prodaje po konkretnom proizvodu, grupi proizvoda ili proizvodnom miksu². Svakako da se ostvareni obimi prodaje upoređuju sa tržišnim učešćima i kvotama prodaje.

U procesu ocenjivanja i kontrolisanja programa prodaje vrlo je bitna analiza troškova, kao njihov sastavni deo. Analiza troškova obuhvata: prikupljanje, klasifikovanje, upoređivanje i ocenjivanje različitih pokazatelja troškova. Sve se to obavlja kroz prizmu kontribucionog profita i obima prodaje. Zato je neophodno da se prate različite kategorije troškova koji nastaju u obavljanju procesa prodaje.

Značajno je da se troškovi prate po svim nivoima i elementima na osnovu kojih se prate i obimi prodaje. Samo na taj način moguće je obaviti neophodno upoređivanje troškova i obima prodaje, i to počev od nivoa pojedinog prodavca pa sve do ukupne prodajne snage celog preduzeća.

Detaljno praćenje troškova po svim mestima i nosiocima njihovog nastajanja omogućava primena savremene informacione tehnologije. Međutim, problem, i dalje, ostaje rapoređivanje indirektnih troškova administracije i menadžmenta po pojedinim nosiocima, mada se primenom savremene informacione tehnologije, smanjuju.

² Takođe, praćenje prodaje može biti po pojedinim područjima prodaje, vremenu prodaje, po novim, starim i izgubljenim potrošačima, po pojedinoj kupoprodajnoj transakciji, itd.

Konačna faza dela ocenjivanja i kontrole programa prodaje odnosi se na samu analizu ponašanja prodajne snage preduzeća. U završnoj fazi sprovodi se konkretno ocenjivanje rada prodavaca, od strane menadžera prodaje, i to u kontinuitetu. Upoređuje se aktuelno ponašanje prodavaca sa konkretnim prodajnim rezultatima. Pri tome se analiza ponašanja prodajne snage treba da se obavlja u svim poslovnim segmentima.

Kvalitativni pokazatelji za ocenu ponašanja prodavaca odnose se na:

- njegove komunikacione sposobnosti,
- nivo poznavanja proizvoda,
- njegove navike i sklonosti,
- sposobnosti pregovaranja,
- inicijativnost i agresivnost u toku prodaje,
- izgled i način vladanja,
- znanje konkurencije,
- sposobnost timskog rada,
- entuzijazam i slično;

Na kraju, u procesu analize ponašanja prodajnog osoblja registruju se svi događaji u pojedinim fazama kupoprodaje. Stoga, menadžeri prodaje moraju stalno da kontrolišu aktivnost prodajnog osoblja i da preduzimaju adekvatne mere u cilju unapređivanja njihovog odnosa sa potrošačima.

Međutim, i pored kvantitativnih pokazatelja u procesu ocenjivanja prodajnog osoblja unosi se izvesni nivo subjektivnosti menadžera prodaje. S druge strane, mere koje u tom procesu preduzimaju menadžeri prodaje treba, da u svakom momentu, podstiču prodajno osoblje da što kvalitetnije pruža usluge potrošačima, i time potspešuju podizanje nivoa ostvarene prodaje.

Marketing kontrola

U savremenoj organizaciji programa prodaje nakon što je kreirana marketing strategija, određena marketing-funkcija i delotvorno se primenjuju marketing-planovi pristupa se efikasnoj i efektivnoj marketing kontroli.

Posao marketing odeljenja obuhvata planiranje i kontrolu marketing-aktivnosti. Dakle, kako u toku izvršenja marketing-planova dolazi do mnogih iznenađenja, marketing-odelenje mora neprestano pratiti i kontrolisati marketing-aktivnosti.

Sistemi marketing-kontrole neophodni su kako bi se konkretna kompanija uverila da li posluje uspešno na sve turbulentnijem tržištu.

U praksi se razlikuju četiri vrste marketing-kontrole (prikaz u narednoj tabeli).

Tabela br.6 Vrste marketing-kontrole

Vrsta kontrole	Glavna odgovornost	Svrha kontrole	Pristupi
I. Kontrola godišnjeg plana	Vrhovna uprava Kolegijum direktora	Ispitati da li su ostvareni planirani rezultati	Analiza prodaje Analiza tržišnog učešća Odnos prodaja/troškovi Finansijska analiza Istraživanje stavova
II. Kontrola profitabilnosti	Marketing kontrolor	Ispitati u kojim poslovima kompanija zarađuje ili gubi	Profitabilnost po: – proizvodu – području – kupcu – grupi – trgovačk. kanalu
III. Kontrola delotvornosti	Upravljanje poslovima i osobljem	Oceniti i poboljšati delotvornost trošenja i uticaja izdataka za	Instrumenti merenja delotvornosti marketinga

	Marketing kontrolor	marketing	
IV. Strateška kontrola	Vrhovna uprava Marketing revizor	Ispitati je li kompanija iskoristila svoje mogućnosti u pogledu tržišta, proizvoda i kanala	Marketing provera

Izvor: Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 2, Informator, Zagreb, str.770.

Dakle, ukupna marketing kontrola sastoji se iz četiri međuzavisne kontrole:

❖ **Kontrola godišnjeg plana**

Marketing osoblje proverava proteklo izvršenje godišnjeg plana, i ukoliko je potrebno, preuzima korektivne akcije.

Suština kontrole godišnjeg plana je u upravljanju na osnovu ciljeva, koje uključuje četiri postupka:

- (1) mesečni ili kvartalni zadaci, kao orijentacione tačke, postavljeni od strane uprave;
- (2) uprava prati, na određenom tržištu, izvršenje godišnjeg plana;
- (3) utvrđuju se uzroci bilo kojih od ozbiljnijih odstupanja u izvršenju;
- (4) preduzimanje korektivnih akcija, u cilju eliminisanja jaza između postavljenih zadataka i izvršenja (može zahtevati promenu programa akcija, pa čak i promenu određenih zadataka);

Za proveru izvršenja plana menadžeri koriste pet sredstava:

- ◆ Analiza prodaje
 - sastoji se u merenju i oceni ostvarene prodaje u odnosu prema prodajnim zadacima, i koriste se dva specifična sredstva:
 - a) analiza odstupanja prodaje – meri se relativan doprinos različitih činilaca jazu koji nastaje u izvršenju prodaje;
 - b) mikroanaliza prodaje – posmatraju se određeni proizvodi, područja i slično koji nisu uspeali ostvariti svoj očekivani udeo u prodaji;
- ◆ Analiza tržišnog učešća

- otkriva koliko se uspešno kompanija nosi s konkurentima, a polazi se od pretpostavki:
 - pretpostavka da spoljne sile utiču na isti način na sve kompanije često nije istinita;
 - pretpostavka da bi učinak svih kompanija trebalo ocenjivati u odnosu prema prosečnom učinku svih kompanija nije uvek ispravna;
 - ako neka nova kompanija uđe u određenu delatnost, tada se može smanjiti tržišni udeo svake firme koja je već u toj delatnosti;
 - ponekad neka kompanija namerno izvede pad tržišnog učešća da bi povećala profite;
 - mnogi slučajni razlozi mogu biti uzrok osciliranja tržišnog učešća;
- U prvom koraku analize tržišnog udela utvrđuje se merilo/merila koja će se koristiti³. Na raspolaganju su četiri merila:

(1) ukupni tržišni udeo

(2) udeo na tržištu koji se opslužuje

(3) relativni tržišni udeo (naspram tri najveća konkurenta)

(4) relativni tržišni udeo (naspram vodećeg konkurenta)

U situaciji kada tržišni udeo kompanije, izražen u novcu, pada u određenom razdoblju, moguća su četiri objašnjenja:

- kompanija je izgubila neke od svojih kupaca (slabija penetracija kupca);
- postojeći kupci u toj kompaniji podmiruju manji deo svojih potreba (manja privrženost kupca);
- preostali kompanijini kupci manji su po veličini (slabija selektivnost kupca);

³ Koristan način da se analiziraju kretanja tržišnog udela predstavljaju sledeće četiri komponente:

Ukupni tržišni udeo = penetracija kupca x privrženost kupca x selektivnost kupca x selektivnost cene

Gde je: *penetracija kupca* – postotak svih kupaca koji kupuju od određene kompanije;

privrženost kupca – kupovina proizvoda koji su u toj kompaniji obavili njeni kupci, izražena kao postotak njene ukupne kupovine od svih ponuđača takvih istih proizvoda;

selektivnost kupca – veličina prosečne kupčeve kupovine u toj kompaniji, izražena kao postotak veličine prosečne kupčeve kupovine u nekoj prosečnoj kompaniji;

selektivnost cene – prosečna cena koju je odredila ta kompanija, izražena kao postotak prosečne cene koju zaračunavaju sve kompanije;

- cena je u toj kompaniji pala u odnosu prema ceni konkurencije (slabija selektivnost cene);

◆ Analiza troškova marketinga u odnosu prema prodaji

Sastoji se od pet komponenti⁴:

- prodajna sila naspram prodaje,
- ekonomska propaganda naspram prodaje,
- unapređenje prodaje naspram prodaje;
- istraživanje marketinga naspram prodaje;
- administracija prodaje naspram prodaje;

◆ Finansijska analiza

- identifikuju se faktori koji utiču na kompanijinu stopu prinosa od neto vrednosti (odnos kompanijinog prinosa od sredstava i njene finansijske snage);
- prinos od sredstava je produkt dva odnosa, to jest *profitne dobiti i obrta sredstava*;

◆ Praćenje stavova kupaca

- sistem reklamacije i predloga;
- paneli kupaca (anketa poštom, telefonom, upitnika i dr.);
- ankete kupaca;

Korektivna akcija

- smanjenje proizvodnje,
- selektivno sniženje cena;
- pojačati pritisak na prodajnu silu (ispunjenje kvota);
- oštro smanjenje izdataka (budžeti za zapošljavanje i usavršavanje osoblja);
- smanjenje osoblja (otpuštanje, penzionisanje);
- podešavanje knjigovodstva;
- smanjenje ulaganja;

⁴ Odstupanja u svakom pojedinom odnosu, od razdoblja do razdoblja, mogu se prikazati na *kontrolnoj mapi*. Kada neki odnos spram prodaje izmakne kontroli, da bi se istražio problem potrebni su raščlanjeni podaci. U tu svrhu se može upotrebiti *mapa odstupanja troškova naspram prodaje*.

- prodaja vlasništva;
- prodaja kompanije;

❖ **Kontrola profitabilnosti**

Utvrđivanje stvarne profitabilnosti različitih proizvoda, područja, tržišta krajnje potrošnje, trgovačkih kanala i veličina narudžbi. Takva informisanost treba da pomogne menadžmentu da utvrdi treba li bilo koji od proizvoda ili marketing-aktivnosti proširiti, smanjiti ili ukinuti.

Metodologija analize marketing profitabilnosti

1.faza: identifikacija funkcionalnih troškova

2.faza: alokacija funkcionalnih troškova na jedinice marketinga

3. faza: priprema iskaza o profitu i gubitku za svaku jedinicu marketinga

Utvrđivanje najbolje korektivne akcije

- Posvetiti posebnu pažnju u trgovanju s manjim narudžbinama da bi se postakle veće narudžbine;
- Pružiti više promotivne pomoći osnovnim proizvodima;
- Smanjiti broj prodajnih poseta i iznos za oglašavanje;
- Ne preduzimati ništa (dosadašnji marketing napori su optimalni);
- Ne napustiti ni jedan maloprodajni kanal u celosti nego samo najslabije maloprodajne jedinice u svakom kanalu;

❖ **Kontrola delotvornosti (uspešnosti)**

Obuhvata traganje za načinom iskorišćavanja određenog uticaja različitih marketing-sredstava i zadataka.

(1) upešnost prodajne sile, praćenjeviše ključnih pokazatelja uspešnosti:

- prosečni broj poseta po prodavcu, dnevno;
- prosečno trajanje prodajne posete, po susretu;
- prosečni prihod po prodajnoj poseti;
- postotak narudžbi na 100 prodajnih poseta;
- broj novih kupaca u određenom razdoblju;
- broj izgubljenih kupaca u određenom razdoblju;
- troškovi prodajne sile kao postotak ukupno ostvarene prodaje;

(2) uspešnost ekonomske propagande, praćenje sledećih statističkih podataka:

- ukupni troškovi ekonomske propagande na hiljadu kupaca (za svaku kategoriju medija);
- postotak auditorijuma – za svaku kategoriju medija – koji je najviše zapazio, video/povezao ili čitao;
- mišljenje potrošača o sadržaju i delotvornosti određenog oglasa;
- merenje pre-posle stava o proizvodu;
- broj upita postaknutih određenim oglasom;
- troškovi po upitu;

(3) uspešnost unapređenja prodaje, prate se statistički podaci:

- postotak prodaje ostvaren u maloprodaji;
- troškovi izlaganja po novčanoj jedinici prodaje;
- postotak realizovanih kupona;
- broj upita koji su rezultat demonstracije;

(4) uspešnost distribucije

- korišćenje više modela za: uštede u distribuciji, poboljšanje kontrole zaliha, određivanje lokacija skladišta i načina transporta;

❖ **Strateška kontrola**

Periodično ispitivanje da li su strategije kompanije primereno usklađene s njenim mogućnostima. Marketing predstavlja područje u kojem uvek postoji mogućnost brzog zastarevanja ciljeva, politike, strategija i programa. Zato svaka kompanija treba, na osnovu dva sredstva, periodično preispituje svoj ukupni pristup tržištu:

■ **Ocena delotvornosti marketinga**

Uspešnost marketinga odražava se u stepenu do kojeg se iskazuje pet glavnih karakteristika marketing-orijentacije:

- filozofija kupca;
- integrisana marketing-organizacija;
- adekvatna marketing-informacija;
- strateška orijentacija;

- operativna uspešnost;

■ Marketing provera

Marketing provera je sveobuhvatno, sistematsko, nezavisno i periodično ispitivanje marketing-okoline, ciljeva, strategija i aktivnosti kompanije, ili poslovnih jedinica, s ciljem da se utvrde područja problema i mogućnosti, te preporuči plan akcije za poboljšanje izvođenja marketinga određene kompanije.

Ispituju se četiri karakteristike marketing-provere:

◆ obuhvatnost

- obuhvataju se sve glavne marketing-aktivnosti (a ne samo neki nedostaci);

◆ sistematičnost

- metodičan sled dijagnostičkih postupaka, koji obuhvataju marketing-okolinu, unutrašnji marketing sistem i pojedine marketing-aktivnosti;
- dijagnozu prati plan korektivne akcije koji uključuje i kratkoročne i dugoročne planove za unapređenje ukupne uspešnosti marketinga te organizacije;

◆ nezavisnost – marketing proveru je moguće sprovesti na šest načina:

- samoprovera,
- unakrsna provera,
- proverom odozgo,
- posredstvom kompanijine službe za proveru,
- posredstvom kompanijine grupe određene za izvršenje pojedinih zadataka;
- proverom spolja;

◆ periodičnost

- provera u određenom vremenskom intervalu (a ne samo kada prodaja opada);

Postupak marketing provere

Marketing-provera započinje susretom funkcionera kompanije i lica zaduženih za proveru marketinga radi razrade ciljeva, obuhvata, dubine, izvora podataka, oblika izveštaja i vremenskog razdoblja određene provere.

Osnovno pravilo u proveravanju marketinga je da se za podatke i mišljenja ne mogu koristiti isključivo izvršni organi kompanije. Potrebno je intervjuisati kupce, trgovce i druge spoljne grupe (mnoge kompanije i ne znaju kako na njih, stvarno, gledaju njihovi kupci i trgovci, a niti u potpunosti shvataju potrebe kupaca). Međutim, kada se okonča faza prikupljanja podataka, osoba zadužena za marketing-proveru iznosi glavne nalaze i preporuke. Vrednosni aspekt marketing-provere predstavlja određeni postupak, neophodan za razradu novih koncepcija potrebnih za marketing-akcije.

Komponente marketing-provere

1) provera marketing-okoline

- makrookolina (demografska, ekonomska, ekološka, tehnološka, politička, kulturna);
- poslovna okolina (tržište, kupci, konkurenti, distributeri i trgovci, dobavljači i facilitatori, javnost);

2) provera marketing-strategije

- misija, strategija i ciljevi poslovanja;
- usklađivanje ciljeva i strategije, usaglašavanje sa predviđenom i sadašnjom marketing okolinom;

3) provera organizacije marketinga

- osnovna struktura, funkcionalna uspešnost, uspešnost međusobne saradnje;
- procena sposobnosti organizacije u primeni potrebne strategije za predviđenu okolinu;

4) provera marketing-sistema

- marketing-informacioni sistem, sistem marketing planiranja, sistem marketing-kontrole, sistem razvoja novog proizvoda;
- ispitivanje kvaliteta sistema određene kompanije za analizu, planiranje i kontrolu;

5) provera marketing-produktivnosti

- analiza profitabilnosti i analiza troškovne delotvornosti;
- ispitivanje profitabilnosti različitih jedinica marketinga i troškovne delotvornosti različitih izdataka za marketing;

6) provera marketing funkcija (4p i prodajna sila)

- dubinska provera glavnih komponenti marketing-mixa (proizvoda, cene, distribucije, prodajne sile, ekonomske propagande, promocije i publiciteta);

Uglavnom, marketing-kontrolori su osobe koje rade u službi kontrole, specijalizovana za područje marketinga, a marketing-auditori su stručnjaci za marketing angažovani spolja.

Integralna uloga marketing kontrolora podrazumeva:

- vođenje podataka o ostvarivanju planova profita;
- vođenje čvrste kontrole izdataka za medije;
- pripremanje budžeta za direktore marki;
- savetovati optimalno terminiranje strategija;
- merenje uspešnosti promocija;
- analiziranje proizvodnih troškova medija;
- ocenjivanje profitabilnosti kupaca i geografsku profitabilnost;
- pružati prodajno orijentisane finansijske izveštaje;
- sudelovanje u neposrednim proračunima za optimalizaciju nabavke i politike zaliha;
- informisati područje marketinga o finansijskim implikacijama odluka;

Analiza kvalitativnih podataka o prodaji

Menadžereri prodaje koriste različite upravljačke parametre u cilju efikasnog upravljanja preduzećem. Svakako da uspešnost kontrole zavisi od uspešnog izbora i primene kontrolnih parametara u kontroli prodaje.

U menadžerskoj praksi postoji veliki broj kontrolnih mehanizama koji se koriste u procesu efikasnog upravljanja prodajom. Međutim najčešće su u upotrebi sledeća tri kontrolna mehanizma:

- analiza prodaje,
- revizija prodaje i
- analiza troškova.

Analiza prodaje ima za cilj da se ustanove performanse prodaje po različitim kriterijumima, da se otkriju slabosti i snage i da se koriguje rad prodavaca u narednom periodu. Osnovni zadatak prodavaca je da ostvare prodaju. Međutim, sama prodaja nije sama sebi cilj, već je pravi cilj prodaja koja donosi profit.

Najznačajniji faktori prodaje se dele na⁵:

- mere inputa, i
- mere outputa;

Mere zasnovane na outputima pokazuju ostvarene rezultate, koji opet predstavljaju kvantifikovana ostvarenja ciljnih veličina. Ove mere mogu biti različite i obično se izvode iz strategijskih ili operativnih ciljeva preduzeća. Za preduzeća različitih strategijskih opredeljenja značajni su i različiti rezultati. Na primer, preduzeća orijentisana na rast pratiće broj novih klijenata, a preduzeća orijentisana na diferenciranje od konkurenata više pažnje obratiće na profit i profitnu stopu⁶.

Mere zasnovane na inputima pokazuju kolika su ulaganja bila potrebna da bi bio ostvaren određen promet. Ova vrsta mera posebno je značajna za preduzeća koja slede strategiju vođstva u troškovima i konkurencije putem nižih cena. Posebno su u centru pažnje troškovi vremena prodavaca i neproduktivni troškovi, koji nisu vezani direktno za prodajni proces. Dakle, ako su inputi podvrgnuti strogoj kontroli, preduzeća nastoje da sa što manje angažovanih resursa ostvaruju ciljne rezultate u prodaji.

To znači da analiza kvalitativnih podataka o prodaji ukazuje kako je prodajna operativa obavljala svoj posao u proteklom periodu. S druge strane,

⁵ Dalrymple D.J., Cron W.L., Sale Management Concepts and Cases. John Wiley and Sons, Inc., New YORK, 1998, Str.564.

⁶ Lovreta, S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.432.

parametri koji to pokazuju, često se, mogu kvantifikovati (broj poziva upućenih klijentima tokom vremena). Međutim, neki drugi podaci se ne mogu kvantifikovati.

U formalno i suštinski važne kvalitativne pokazatelje spadaju:

- (1) obeležja samih prodavaca;
- (2) obeležja načina rada prodavaca;
- (3) obeležja odnosa sa klijentima – kvalitez odnosa sa kupcima;

Analiza kvantitativnih pokazatelja

Kvantitativni podaci o prodaji odnose se na osnovne podatke o obimu prometa koji je realizovan u predviđenom perioda. Ova analiza se, uobičajeno, obavlja u nekoliko faza. Prvi korak predstavlja ocena ukupnog obima prodaje, ili sagledavanje tzv. velike slike, odnosno opšti pregled podataka o prodaji.

Bitno je sagledati kako se kretala prodaja, odnosno nivo prodaje:

- u konkretnom periodu u odnosu na prethodne periode,
- kako se kretao obim prodaje u odnosu na plan,
- kako se kretala prodaja preduzeća u odnosu na prodaje grane,
- da li se i u kom smeru menjalo tržišno učešće;

Postoji više načina da se sveukupno spoznaju faktori koji utiču na promet. Jedan od tih faktora predstavlja obavljanje dublje analize tržišnog učešća preduzeća. Ova vrsta analize moguća je klasičnim postupkom dekomponovanja osnovnog pokazatelja. Na primer, to može biti tržišno učešće, koje se dekomponuje na veći broj sastavnih veličina koje pojedinačno doprinose ukupnom procentu ostvarenog tržišnog učešća.

Dekomponovanje pokazatelja tržišnog učešća obavljeno je na tri, osnovne, sastavne veličine⁷:

- pokrivenost (tržišta) proizvodnog asortimana, gde se ključna pažnja posvećuje konkurentima i supstitutima svog proizvoda;
- pokrivenost tržišnih kanala (prisustvo) odnosno procenat prodajnih mesta koji prodaju određenu vrstu proizvoda, i

⁷ Frank Lynn & Associates, Introduction to Market Driven Toolbox, Chicago, 1998.

- stopu dobitaka (pogodaka) određene marke ("hit rate") a označava procentualno učešće onih situacija u kojima potrošači na tržištu, između različitih ponuđenih alternativa, biraju baš naš proizvod (marku)

Međutim, preduzeće ne mora svojim proizvodom biti jedini pretecent na zadovoljavanje neke potrebe potrošača. Najlogičniji korak u dekomponovanju prometa je u tome da se on razloži na regione u kojima je ostvaren i da se poređenjem prometa po regionima ustanovi uspeh na svakom tržišnom području posebno, a samim tim i doprinos pojedinih regionalnih menadžera.

Svaki od ovih pokazatelja predstavlja veličinu kojom se može upravljati, a za dobrog markentiškog menadžera polugu kojok može popravljati tržišno učešće. Ukupno tržišno učešće predstavlja praktično proizvod navedene tri komponente.

Detaljnu analizu po klijentima i robnim grupama potrebno je izvršiti za svakog konkretnog prodavca pojedinačno.

Pri tome treba imati u vidu da je u maloprodaji (za razliku od drugih kanala prodaje) mnogo teže organizovati praćenje pojedinih klijenata.

Analiza prodaje po vrstama proizvoda i po kupcima značajna je za otkrivanje devijacija u prodaji, koje se definišu kao principi prodaje. Izdvajaju se, iz mnoštva, dva ključna principa⁸:

(1) Princip ledenog brega

- ukazuje da se iz prikupljenih podataka o prodaji vidi samo vrh ledenog brega, dok je najveći broj informacija sakriven "ispod površine";

- raščlanjavanje prodaje omogućuje da se "uroni u problematiku" i da se preciznije sagledaju svi aspekti prodaje i prodajne aktivnosti;

(2) princip 80:20

- glavni deo prodaje (oko 80%) dolazi od malog segmenata poslovanja (oko 20%) ili direktno od proizvoda;

⁸ Anderson R.E.; Hair J.F., Profesionalni menadžment prodaje, Grmeč, Beograd, 1998., str.494.

Dakle, savremeni pristup marketingu, konkretno prodaji, ukazuju na to da bi prodavci trebalo da posvete svoje vreme proporcionalno značaju pojedinih kupaca ili delova asortimana preduzeća.

Međutim, ukoliko uprava preduzeća ima potrebu i želju da posebno stimulišu prodaju manje značajnih delova asortimana, to će morati posebno da naglasi ali i nagradi. U situaciji sve dok nema posebnih upustava, prodavci koji poznaju svoje statistike prodaje trebalo bi da se fokusiraju na najznačajnije segmente svoje prodajne aktivnosti u celini.