

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA
UNIVERZITET U BEOGRADU

SKRIPTA
MENADŽMENT PRODAJE

Prof. Dr Vinka Filipović
Mr Vesna Damnjanović

Beograd, 2006.

Sadržaj

1. UVOD	4
1. 2. RAZVOJ POSLOVNIH ORIJENTACIJA	5
1. 3. PRODAJA I PROCES PRODAJE	6
1.4. UČESNICI PROCESA PRODAJE	8
1.5. DEFINISANJE MENADŽMENTA PRODAJE.....	10
1. 6. MENADŽER PRODAJE	11
1.7. KONCEPT MEĐUZAVISNOSTI PRODAJE I MARKETINGA	14
1.7.1. ODNOS MARKETING I PRODAJNOG ODELJENJA.....	16
2. POJAM POTROŠAČA/KUPCA.....	18
2.1. PONAŠANJE POTROŠAČA.....	19
2.1.1. PRISTUPI RAZUMEVANJA POTROŠAČA	19
2.2. KONCEPT UKLJUČENOSTI KUPCA.....	20
3. PLANIRANJE MARKETINGA I PRODAJE	23
3.1. Utvrđivanje strategijskih marketing planova.....	23
3.1.1. Definisane misije kompanije	23
3.1.2. Analiza trenutne marketing situacije	24
3.1.3. Utvrđivanje ciljeva	24
3.1.4. Određivanje tržišta i prodajnih potenc.....	25
3.1.5. Stvaranje i izbor strategija	26
3.1.6. Priprema marketing programa	29
3.1.7. Alokacija neophodnih resursa-budžetiranje.....	29
3.1.8. Primena i kontrola	30
3.2. MESTO PRODAJE U MARKETING PLANU	31
4. ORGANIZOVANJE PRODAJNOG ODELJENJA	32
4.1. MODELI ORGANIZOVANJA PRODAJE	33
4.2. MATRICA LOGIKE PROJEKTA NA PRIMERU ORGANIZOVANJA PRODAJNE OPERATIVE	34
5. OBUKA PRODAJNOG OSOBLJA.....	36
5.1. PROGRAM OBUKE.....	36
5.1.1. SADRŽAJ PROGRAMA OBUKE	37
5.2. METODE OBUKE PRODAVACA	38
5.2.1. METODI INDIVIDUALNE OBUKE.....	39
6. VOĐENJE PRODAJNIH TIMOVIMA	43
6.1. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA.....	43
6.2. SISTEMI NAGRAĐIVANJA I PRODAJNE KVOTE	44
6.3. PREPOZNAVANJE USPEHA	46
6.4. LIDERSTVO.....	48
7. UPRAVLJANJE VREMENOM I PRODAJNIM TERITORIJAMA.....	50
8. OCENJIVANJE PRODAJNIH TIMOVA.....	55
8.1. VAŽNOST PRAĆENJA RADNE USPEŠNOSTI	55
8.1.1. CILJEVI PRAĆENJA I OCENJIVANJA USPEŠNOSTI PRODAVACA	55
8.2. KOLIKO PRODAJNE SLUŽBE RADE USPEŠNO?	56
8.3. MERENJE UČINKA PRODAJNE SLUŽBE	58
8.2.1. Utvrđivanje ciljeva i planskih zadataka prodaje	60
8.2.2. Razrada plana prodaje	60
8.2.4. Utvrđivanje standarda učinka	61
8.2.5. Raspoređivanje resursa i napora prodajne službe	69
8.2.6. Procena učinka prodajne službe.....	70

9. SAVREMENE METODE PRODAJE.....	74
9.1. KREATIVAN PROCES PRODAJE	74
10. MALORPODAJA	78
10.1. UPRAVLJANJE AKTIVNOSTIMA U MALOPRODAJI.....	80
10.1.1. USLUGA ZA KUPCA	80
10.1.3. OKOLINA PRODAJNOG OBJEKTA.....	82
10.1. 4. PRODAJNO OSOBLJE	84
11. REČNIK	85
12. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA IZ PRAKSE	87
MALOPRODAJA U SRBIJI –TEMPO CASH&CARRY	87
13. WEB ADRESE.....	89
14. LITERATURA.....	90

1. UVOD

Uspešna prodaja važna je za uspeh u bilo kom poslu. Ukoliko ćete raditi kao mladi asistent prodaje na prodaji preko interneta ili kao rukovodilac tima prodaje, postizanje najboljih rezultata određuje ne samo vaše znanje o sopstvenom proizvodu/usluzi već i razumevanje klijenata i sposobnost komunikacije kojom se postiže cilj.

Uspešna prodaja obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnja osnovnih veština prezentacije, pregovaranja i timskog rada.

Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije na tržištu.

Na tržištu Srbije i Crne Gore u poslednjih godinu dana identifikovana je tražnja za kadrovima iz oblasti prodaje na pozicijama menadžera prodaje, agenata prodaje, osoba za tehničku podršku prodaji, prodavaca na terenu i *merchandisera*. Iz oblasti marketinga postoji potreba na pozicijama marketing menadžera, asistenta marketing menadžera, account menadžera, brend menadžera i menadžera proizvoda.

Zahtevi za menadžera prodaje na tržištu SCG:

Kvalifikacije:

Viša/visoka sprema

Stručna znanja:

Engleski jezik

Rad na računaru (Word, Excel, Power point, Internet)

Sposobnosti:

Pregovaranje

Komunikacija

Organizacione sposobnosti

Timski rad

Prodaja – koliko je bitna kao instrument marketinga i profesija

Američke firme troše 140 milijardi \$ godišnje na ličnu prodaju, više nego na bilo koji drugi oblik promocije. Više od 11 miliona Amerikanaca zaposleno je u prodajnim i sličnim zanimanjima.

Uključenost prodaje po delatnostima

Prodaja je uključena u:

- profitnom sektoru u svim delatnostima,
- neprofitnom sektoru: obrazovanju, zdravstvu,
- konsultanskim firmama,
- marketinškim i PR agencijama,

- nevladinim organizacijama,
- organizacijama kulture (muzeji, pozorišta, bioskopi) i
- javnoj upravi.

1. 2. RAZVOJ POSLOVNIH ORIJENTACIJA

Razvoj nauke i tehnike uslovio je promene poslovne orijentacije. S razvojem savremene tehnologije za izradu proizvoda povećane su mogućnosti proizvodnje robe. Povećana proizvodnja stvarala je veću ponudu u odnosu na tražnju, a od prodajne službe se zahtevao novi način, metode i tehnike poslovanja kako bi se što brže plasirala proizvedena roba.

Prema Filipović[1] prilikom poslovne koncepcije razvoja mogle bi se navesti sledeći pristupi:

a) ***proizvodna orijentacija-***

Ova orijentacija je pokrenuta od strane Henrija Forda kada su proizveli veliku količinu modela *T Ford* u *Detroitu* 1913.godine. Karakteristična je za period proizvodnje koja ima lokalni i regionalni karakter. Često je bazirana na proizvodnji po porudžbini. Osnovni problemi su bili kako proizvesti, obezbediti resurse proizvodnje i izvore energije. Tržišni i prodajni potencijali bili su obezbeđeni. U koncepciji proizvodnje smatralo se da će kupci kupovati one proizvode kojih ima u dovoljnoj količini po niskim cenama. Robu je bilo važno učiniti dostupnom kupcima.

b) ***orijentacija na proizvod-***Neka preduzeća daju primat svojim proizvodima. To su uglavnom kompanije sa visokom tehnologijom. Menadžment kompanija je mišljenja da će kupci kupovati one proizvode koji obezbeđuju visok kvalitet i inovaciju. Fokusiranost na proizvod dovodi do tzv. marketing kratkovidosti, jer kompanije ne primećuje promene koje se dešavaju na tržištu. Malo vremena i napora ulaže se u istraživanje da li kupci stvarno žele određeni proizvod i da li će biti voljni da plate visoki kvalitet. [2]

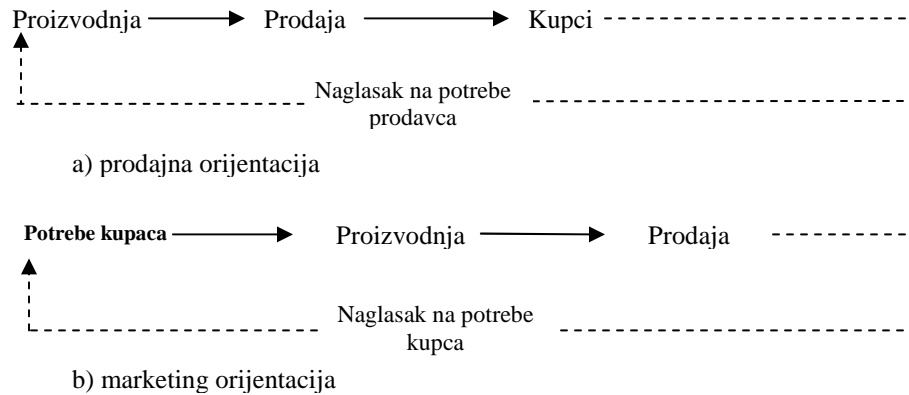
c) ***prodajno-komercijalna orijentacija-***Osnovna karakteristika ove orijentacije je „maksimizacija profita uz maksimalnu prodaju”. Opšta karakteristika je nizak stepen istraživanja marketinga i inovacije proizvoda uz intenzivnu prodaju i ekonomsku propagandu. Ne postoje povratne informacije sa tržišta o tome koliko i kako su potrošači zadovoljni proizvodom i uslugom. Prema američkim izvorima period ove orijentacije trajao je od 1930-1950.godine., a u drugim delovima sveta i nešto duže. Prema autoru Maričiću prodajna orijentacija je filozofija rukovođenja u kojoj se naglašava praksa agresivne prodaje i koja na marketing gleda striktno u funkciji prodaje. To je filozofija gde je naglasak stavljen na prodaji postojećih proizvoda, bez obzira da ili ne zadovoljavaju potrebe potrošača, često putem agresivne prodajne tehnike i reklame. [3]

d) ***marketing orijentacija-***prema marketing koncepciji osnovni ključ za postizanje ciljeva preduzeća je uspešno zadovoljavanje potreba kupaca. Potrebe treba najpre

identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti.

U okviru marketing orijentacije, vremenom su se izdiferencirale: orijentacija na kupca, orijentacija na društvenu zajednicu (socijalni marketing koncept) i orijentacija na odnose sa ciljnim grupama -relacioni marketing.

Razlika između ova dva koncepta prodajne i marketinške orijentacije prikazan je na Slici 1.1. prema [4].



Slika 1. 1. Prodajna i marketing orijentacija

Prodajna orijentacija dominira na potrebama prodavca i pokušava da prodajnim tehnikama i strategijom intenzivnog oglašavanja ubedi kupce na kupovinu. Marketing orijentacija uvažava potrebe kupaca od kojih se polazi, proizvodnja kreira proizvod prema njihovim zahtevima i zadatak prodaje je da kreiran proizvod proda na tržištu.

1. 3. PRODAJA I PROCES PRODAJE

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga.

Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije[5]. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha.

Da bi se realizovala uspešna prodaja zadatak prodavaca je da kreira situaciju u kojoj svi pobeđuju. Uspešna pobeđnička situacija sastoji se od:

- kreiranja zadovoljnog klijenta i
- ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi. [6]

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklađuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Ona uključuje interdisciplinarnе veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju, itd. [5]

Proces prodaje profesionalnim kupcima se sastoji od sledećih faza[7]:

- analiza tržišta,
- analiza liste kupaca,
- priprema poziva,
- prezentacija,
- rešavanje primedbi,
- zaključivanje posla i
- posleprodajni kontakti.

Drugi pristup prodajnog pristupa [8] uvažava marketing orijentaciju jer polazi od potreba kupaca. Ovaj proces obuhvata šest faza:

- određivanje ciljnog segmenta,
- utvrđivanje potreba kupaca,
- pripremanje ponude za prezentaciju kupcima,
- faza pregovaranja,
- zaključivanje posla,
- implementacija.

Promene na tržištu uticale su na preokret u procesu prodaje koje zahtevaju promene u načinu poslovanja menadžera prodaje i prodavce. Rast konkurencije pojačao je uticaj globalizacije tržišta, kraći životni ciklus proizvoda i nejasne granice koje podrazumevaju razvoj u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, porast u indirektnoj konkurenciji u svim sferama biznisa.

Sve ove promene uticale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju sa manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i uvećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacioni koncept prodaje, upravljanje odnosa sa kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaja unutar kompanije, fokus na produktivnost. [9]

Jedan od najvažnijih trendova u prodaji su ključni faktori koji obezbeđuju poslovni uspeh odnosi i interakcija između prodavca i kupca. Tradicionalna prodaja je težište stavljala na transakciju i sam čin zatvaranja prodaje bez uvažavanja očekivanja potrošača u procesu prodaje. Kako je tržište postalo konkurentnije, transakcioni pristup prodaji zamenjen je konceptom relacione prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupovine i interakciji prodavac-kupac. Izgradnja odnosa u interakciji između prodavca i kupca razmatrana je u marketinškoj literaturi.

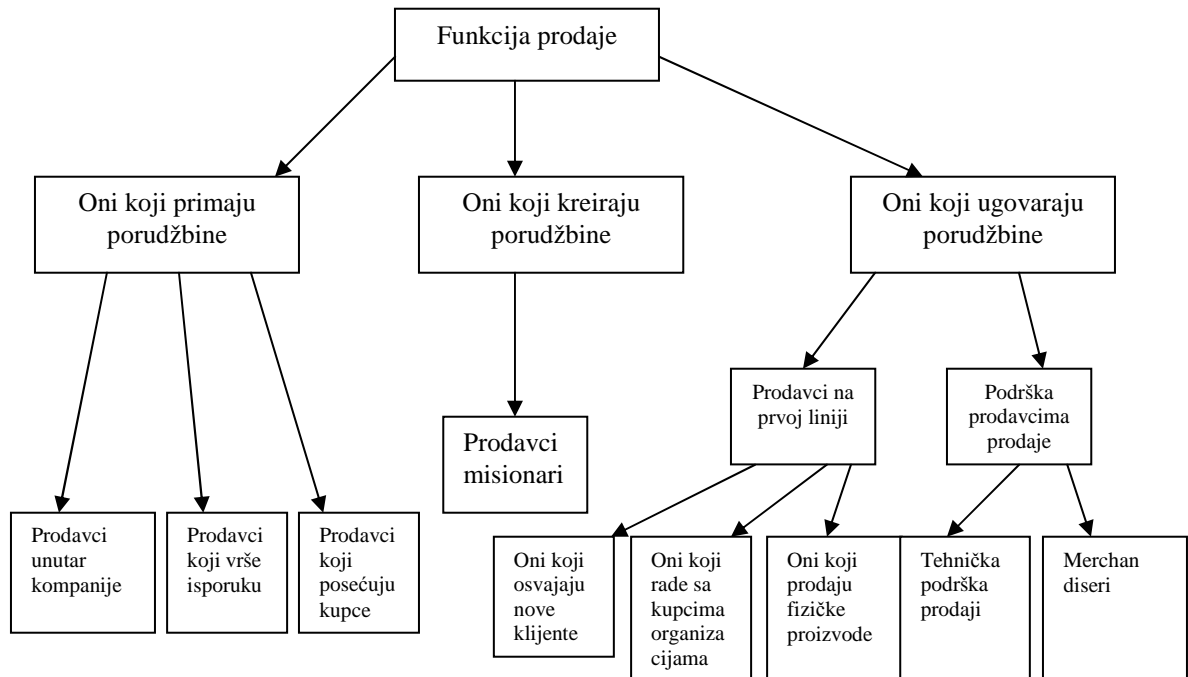
Prema [10] izgradnja odnosa može biti predstavljena kroz tri osnovne kategorije:

- orijentacija na kupca,
- adaptacija procesa prodaje,
- orijentacija na usluge.

Uspešan odnos prodavca sa kupcima stavlja naglasak na razumevanje potreba i želja različitih tipova kupaca, njihovih sofisticiranih zahteva u procesu kupovine, kao i isporuci dodatnih usluga koje imaju poseban značaj za kupca.

1.4. UČESNICI PROCESA PRODAJE

Različita priroda situacije u kojoj se kupovina obavlja ukazuje na činjenicu da postoji više tipova posla u prodaji. Slika 1.2. pokazuje da postoje tri osnovne razlike između zaposlenih u procesu prodaje: koji uzimaju porudžbinu (*order takers*), oni koji kreiraju porudžbinu (*order-creators*) i oni koji ugovaraju porudžbinu (*order-getter*).



Slika 1.2. Učesnici procesa prodaje[11]

Zaposleni koji uzimaju porudžbinu su odgovorni već privrženom kupcu, oni koji kreiraju porudžbinu ne dobijaju direktno porudžbine dok ne razgovaraju sa kupcima, dok osobe koje pregovaraju porudžbinu pokušavaju da ubede kupce da naruče robu u toku lične prodaje, direktnog kontakta između kupca i prodavca.

U nastavku su detaljno opisani učesnici u procesu prodaje[11].

1. zaposleni koje uzimaju porudžbine

a) prodavci unutar kompanije-ovde kupac ima potpunu slobodu da bira proizvode bez prisustva prodavca. Zadatak asistenta prodaje je transakcioni- stizanje računa i isporuka robe. Drugi oblik ovog načina prodaje su prodajni timovi koji koriste telefon kao sredstvo komunikacije sa klijentima, koji pružaju podršku prodaji na terenu preuzimajući od kupaca narudžbine preko telefona.

b) prodavci koje vrše isporuku robe-zadatak prodavca se odnosi na isporuku proizvoda. U Velikoj Britaniji mleko, novine, magazini se dostavljaju na kućnu adresu, Promene u narudžbenicama zavise od potrošača. Povećanje ili gubitak porudžbina zavisiće od pouzdanosti isporuke i osoblja koje robu isporučuje.

c) prodavci koji posećuju kupce

Ovi prodavci posećuju kupce, ali njihov osnovni zadatak je da odgovore na zahteve kupaca pre nego da ih ubeđuju da kupe.

2. zaposleni prodavci koji kreiraju porudžbinu

Prodavci „Misionari”– u nekim industrijama (npr. farmaceutska delatnost) zadatak prodaje nije da zatvori prodaju već da ubedi kupca da specificira proizvod koji kupuje. Na primer predstavnici leka ne mogu doktoru da realizuju direktnu prodaju, zato što doktor ne kupuje lek lično, već ga prepisuje pacijentima. Zadatak prodaje je da edukuje i izgradi ugled.

3. Prodavci koji ugovaraju porudžbine

3.1. Prodavci koji rade na prvoj liniji su oni prodavci koji imaju zadatak da se realizuje direktna prodaja.

a) Prodavci koji osvajaju nove klijente-zadatak je da osvoje nove klijente identifikacijom i prodajom prospekta (odnosi se na one organizacije koje ranije nisu kupovali od kompanije)

b) Prodavci koji rade sa kupcima organizacijama. Ovi prodavci imaju zadatak da uspostave dugoročne bliske odnose sa organizacionim kupcima (industrijski kupci, institucionalni kupci). Posao prodavca može da uključi timove koji prodaju gde su glavni prodavci podržani proizvodima i finansijskim specijalistima.

c) Prodavci koji rade sa kupcima - zadatak je da prodaju fizičke proizvode i usluge kao što su bezbednosna oprema, automobili, osiguranje. Većina prodaja u ovoj kategoriji teži da bude nagrađena provizijom. Zadatak realizacije porudžbina je izuzetno važan i vrši se snažan pritisak na potencijalne kupce da kupe proizvod ili uslugu.

3.2. Podrška prodavcima prodaje

a) Osoblje koje pruža tehničku prodaju– pružaju podršku prodaji i to prodavcima koji su u direktnom kontaktu sa kupcem. Kada su u pitanju proizvodi koji su tehnički složeni i kompleksni su za pregovaranje, prodavac može biti podržan od strane specijaliste za proizvod ili finansije koji može da obezbedi detaljne tehničke i finansijske informacije koje kupac traži.

b) *Merchandiseri*-Ovi prodavci su zaduženi da pružaju pomoć prodaji u maloprodaji i veleprodaji. Narudžbine mogu biti dogovorene u kancelariji, ali prodaja na prodajnim mestima je podržana merčendajzingom koji daju savete oko postavljanja pokazivača u prodavnicama-ukazuju na pravac određene robe, realizuju aktivnosti unapređenja prodaje-promocije, proveravaju nivo zaliha i sklapaju ugovore sa menadžerima prodajnih objekata. Opisani učesnici procesa prodaje karakteristični su za tržište Velike Britanije.

1.5. DEFINISANJE MENADŽMENTA PRODAJE

Postoji više definicija pojma menadžmenta prodaje. U daljem tekstu navedene su neke od njih.

Menadžment prodaje *je* rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje. [3]

Menadžment prodaje je veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa. [12]

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitne ciljevi kompanije. [13]

Menadžment prodaje fokusiran je na funkciju prodaje kompanije. Definiše se kao proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije. U osnovi menadžment prodaje se svodi na “planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije.” Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.

Menadžeri prodaje u razvijenim tržišnim uslovima obavljaju sledeće zadatke[7]:

- najodgovorniji su u definisanju uloge i zadataka funkcije prodaje u odnosu na globalne korporativne i marketing ciljeve,
- učestvuju u selekciji, obuci i izboru kadrova za obavljanje prodaje,
- bave se problemima efektivne upotrebe vremena svih zaposlenih na poslovima prodaje,
- direktno se angažuju u izradi programa prodaje,
- kreativne sposobnosti usmeravaju u pravcu rukovođenja procesima prodaje i
- održavaju stalnu kontrolu prodajnih aktivnosti.

Zadaci menadžera prodaje su kompleksni i zato je veoma važno da na toj poziciji u kompanijama bude odgovarajuća osoba prema sposobnostima i znanjima. U daljem tekstu opisane su funkcije menadžmenta prodaje, različiti tipovi i kompetencije menadžera prodaje.

1. 6. MENADŽER PRODAJE

U konceptualnom pristupu menadžmenta prodaje neophodno je praviti razliku između tri nivoa i to: strategijskog, taktičkog i operativnog. Shodno tome, u najvećem broju preduzeća postoje: direktor prodaje, srednjelinijski menadžeri prodaje i prvolinijski menadžeri- supervizor prodaje. [7]

Menadžer prodaje je osoba koja je odgovorna za planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrolu zaposlenih u prodajnoj funkciji. Postoji više nivoa menadžera prodaje rangiranih od generalnog menadžera prodaje do menadžera nižih nivoa koji su u direktno nagledaju prodajno osoblje.

Generalni menadžeri prodaje su menadžeri koji imaju odgovornost za korporativnu, grupnu i divizionu prodaju. Menadžeri prodaje na ovom nivou su koncentrisani na razvoj politike prodaje, strategija i planova koji podržavaju sveobuhvatan marketing plan. U malim kompanijama generalni menadžeri mogu kontrolisati sve prodajne snage direktno. Ukoliko se broj zaposlenih u okviru prodajnih snaga povećava, nadziranje se delegira menadžerima koji rade na terenu.

Regionalni menadžer su oni koji radi na terenu, regionu, oblasti, predstavništvu ili poslovnoj jedinici kompanije sa velikim brojem prodajnog osoblja. Takođe i ovde postoje različiti nivoi menadžmenta ali svi imaju ulogu u regrutovanju, selekciji, treningu, kompenzaciji, motivaciji, određivanju teritorija, kvota i troškova koje se određuju budžetom, kao i kontrola prodajnog osoblja. U kompanijama u kojima se vrši specijalizacija poslova prodajnih snaga oni mogu biti organizovani kao menadžeri na terenu na osnovu linije proizvoda, tržišta ili ključnih kupaca. [14]

Važna determinanta u poslu menadžera prodaje podrazumeva vertikalnu razliku koja se odnosi na linije hijerarhije u organizaciji.

Prema [15] menadžeri koji se nalaze na najvišem strateškom nivou su: direktori kompanija, predsednici, zamenici generalnog direktora i nacionalni menadžeri prodaje. Oni su odgovorni za postavljanje ciljeva organizacije, definisanje strategija, praćenje i tumačenje eksternog okruženja i donošenje ključnih odluka koje utiču na organizaciju. Orijentisani su ka budućnosti i praćenju trendova iz okruženja. Oni takođe utiču na internu korporativnu kulturu.

Srednji nivo menadžmenta predstavlja taktički nivo. Tu spadaju regionalni i zonski menadžeri prodaje. Oni su odgovorni za implementaciju strategija koje su delegirane sa višeg nivoa. Od njih se očekuje da izgrade dobre odnose sa kolegama unutar organizacije, podstiču timski rad i rešavaju konflikte.

Nedavni trendovi u restrukturiranju kompanija i smanjenju broja radnika uticali su da se smanji posao taktičkog nivoa menadžmenta. Tradicionalna organizaciona piramida je postala ravna, jer je neophodno informaciju preneti brzo od vrha prema nižim nivoima i odluke se donose brže na današnjem konkurentnom tržištu. Ove promene uticale su na povećane radne norme za ostale nivoe menadžera.

Operativni menadžeri su oni koji su na prvom nivou i direktno su odgovorni za prodaju roba i usluga. Oni su odgovorni za prodajno osoblje. Njihov rad je fokusiran na aplikaciju

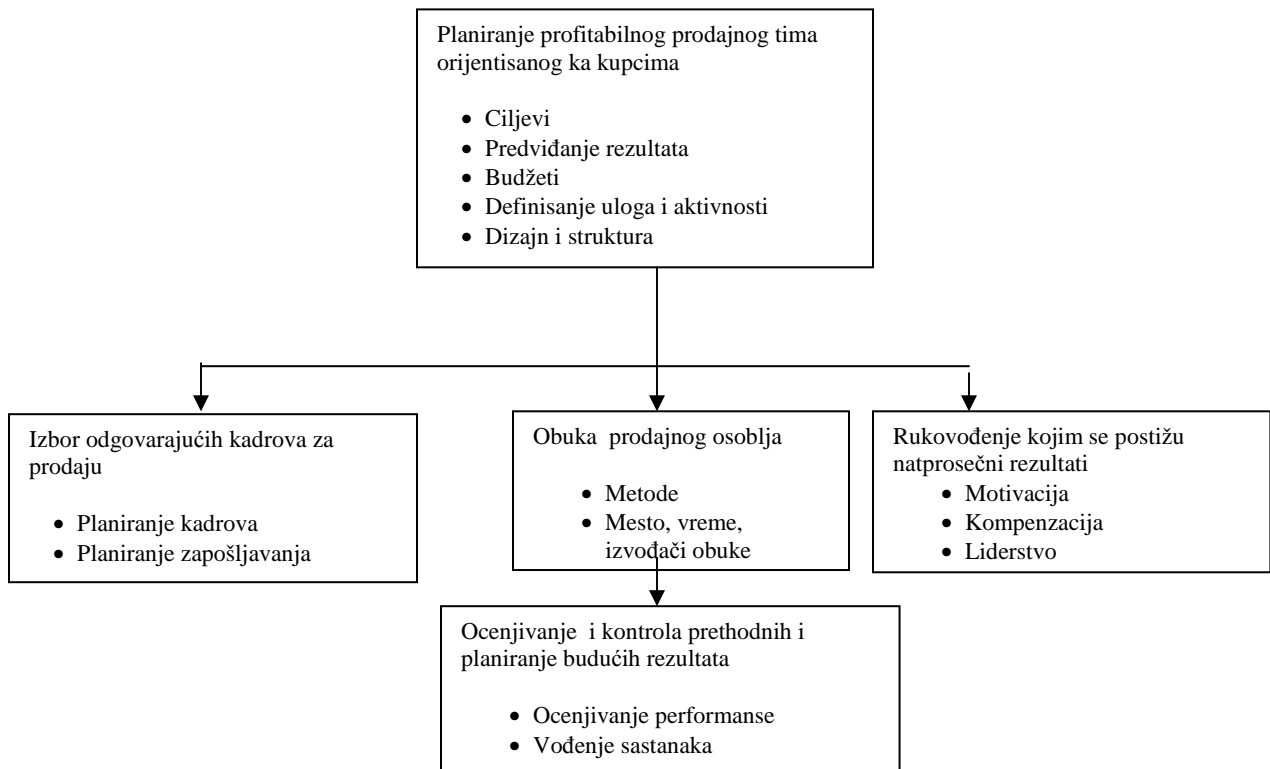
procedura za postizanje efikasne prodaje, profita, usluge za kupca i motivaciju prodavaca. Oni su usredsređeni na kratkoročno planiranje od dana do dana.

Menadžeri na strategijskom nivou najveći deo vremena posvećuju aktivnostima planiranja i organizovanja, taktički nivoi menadžmenta organizovanju i izdavanju direktiva podređenima dok su operativni menadžeri više fokusirani na aktivnosti kontrole i izdavanje direktiva.

TRENDOVI MENADŽMENTA PRODAJE	
<i>OD</i>	<i>KA</i>
Transakcija	Odnosu
Individualnom radu	Timskom radu
Obima prodaje	Profitabilnosti prodaje
Menadžmenta	Liderstvu
Lokalnog tržišta	Globalnom tržištu
1-m komunikacije	1-1 komunikaciji

Tabela 1.1. Trendovi menadžmenta prodaje

Danas trendovi menadžmenta prodaje idu ka uvažavanju izgradnje odnosa sa kupcima, timskoj prodaji, profitabilnosti prodaje koja zahteva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, liderstvu zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire svoje delovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Takođe, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije koja daje akcenat na dijalogu i povratnim informacijama od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude. Menadžer prodaje koji radi na poziciji generalnog menadžera prodaje, regionalnog menadžera prodaje ili menadžera koji je u direktnom kontaktu sa kupcem ima pet osnovnih funkcija koji su prikazani na Slici 1.3.



Slika 1.3. Osnovne funkcije menadžmenta prodaje [16]

Funkcije menadžera prodaje su [16]:

1. Planiranje- postavljanje ciljeva, politika i procedura kojim će se ostvariti zadaci organizacije uključujući predviđanje i razvoj budžeta
2. Kadrovanje – regrutovanje, selekcija i zadržavanje efektivnih prodajnih snaga u okviru organizacije
3. Obuka – odlučivanje koji će se metodi koristiti. Ko će vršiti obuke, gde ili kada
4. Rukovođenje – ljudima na način da uspešno liderstvo omogućava adekvatnu motivaciju i sisteme kompenzacije
5. Ocenjivanje i kontrola- Poređenje trenutnih i planiranih rezultata da bi se odredilo gde treba preduzeti korektivne aktivnosti tamo gde se predviđeni i ostvareni ciljevi ne poklapaju

Kompetencije menadžera prodaje

Menadžerima prodaje su potrebne određene kompetencije da bi uspešno obavili zadatke na poslu. Ove kompetencije su definisane kao skup znanja, veština, ponašanja i stavova koja osoba mora da ima da bi bila efektivna u različitim tipovima industrija i organizacijama. Postoji šest kompetencija koje su neophodne za uspešnije poslovanje menadžera prodaje [13]:

1. kompetencija koja se odnosi na stratešku akciju (razumevanje industrije, razumevanje organizacije, preuzimanje strateških akcija)
2. kompetencija podučavanja-treniranja (obezbeđenje usmene povratne veze, modeliranje uloga, izgradnja poverenja)
3. kompetencija izgradnje tima (razvijanje timova, kreiranje okruženja koji će to podržati, upravljanje dinamikom tima)
4. kompetencija upravljanja sobom (izgraditi integritet i etičko ponašanje, upravljanje čovekovom energijom, razvijanje i izgradnja samo svesti i menadžerskih veština)
5. kompetencija globalne perspektive (poznavanje kulture, kreiranje globalnih programa prodaje)
6. tehnološka kompetencija (razumevanje nove tehnologije, implementacija strategije upravljanja odnosa sa kupcima)

Na osnovu navedenog zaključuje se da je posao menadžera prodaje kompleksan jer potrebe za znanjima i veštinama koje oni moraju da poseduju uključuju poznavanje strateškog i globalnog koncepta poslovanja. Menadžer prodaje mora da pruži aktivnu podršku prodajnom timu kroz treninge i obuku i ocenjivanje rada svojih saradnika. Da bi širio mrežu kupaca on mora da učestvuje u formiranju prodajne strategije i plana obezbeđujući njihovu implementaciju. Pored toga on mora da organizuje i pratiti nabavku, zalihe i rezultate prodaje i da redovno izveštava menadžment kompanije. Da bi sve ove zadatke realizovao uspešno mora da ima razvijene sposobnosti timskog rada, komunikacije, pregovaranja. On mora da poštuje etičke principe u poslovanju i razume uticaj tehnoloških promena na poslove prodaje i marketinga.

1.7. KONCEPT MEĐUZAVISNOSTI PRODAJE I MARKETINGA

U uspešnim kompanijama marketinško iskustvo sve više postaje neophodno za uspešan rad menadžera prodaje[17]. Traže se osobe koje uvažavaju strateški pravce poslovanja i mogu da pomognu kupcu u prodajnom procesu odgovorom na njihove potrebe i želje.

Uprkos tome, mnogi menadžeri prodaje su strogo prodajno orijentisani, usmeravaju napore prodajnog odeljenja na proizvod i „prodaju”. Za razliku od njih marketinški orijentisani menadžeri prodaje polaze od potreba kupaca. Tabela 1.5. objašnjava razlike u orijentaciji progresivnih i „klasičnih” menadžera prodaje.

<i>Marketinški orijentisani menadžeri prodaje težište razmišljanja stavljaju na:</i>	<i>Prodajno orijentisani menadžeri prodaje težište razmišljanja stavljaju na:</i>
Planiranje profita - Planiranje marketing miksa i segmenata kupaca radi ostvarivanja profita i udela na tržištu	Obim prodaje. Povećanje tekuće prodaje radi ispunjenja kvota i zarade provizije ili premija. Najčešće neosetljivi na razlike u profitima koje ostvaruju preko kupaca ili kategorije proizvoda
Dugoročnu perspektivu- Nprekidno analiziranje mogućnosti za novim profitabilnim proizvodima, tržištima i strategijama da bi se obezbedio dugoročni rast	Kratkoročnu perspektivu-Odani proizvodima, tržištima, kupcima i strategijama današnjice
Segmente tržišta-Razrada strategije da bi se grupacijama i tipovima kupaca poslovalo efektivno i efikasno	Individualne kupce-Koncentrisani na konkretno zadovoljstvo kupca
Informacione sisteme- Konstantno analiziranje tržišta, planova i kontrola radi povećanja napora ka organizacionim ciljevima	Rad na terenu umesto rada u kancelariji- Radije prodaju kupcima nego da razrađuju planove i strategije za promenu

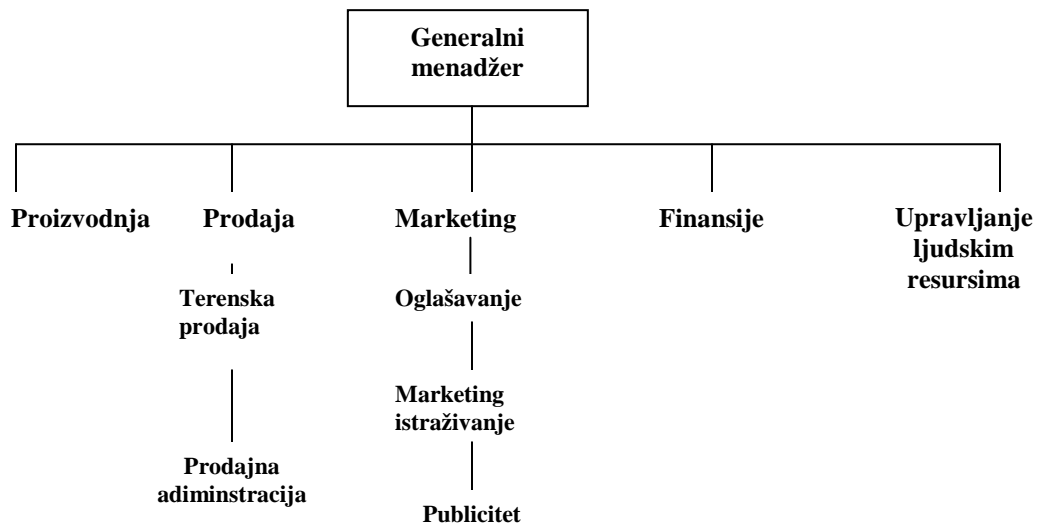
Tabela 1.2. Marketinški naspram prodajno orijentisanih menadžera prodaje[18]

Primer na slici 1.4. predstavlja moguću organizacionu implikaciju u razvoju marketing koncepta[11]. Pokazuje se poređenje organizacione strukture kompanije koja je orijentisana na prodaju i kompanije koja je orijentisana na marketing. Opisani su i aktivnosti marketing funkcije: oglašavanje, marketing istraživanje i publicitet, kao i aktivnosti prodajne funkcije: terenska prodaja, prodajna administracija.

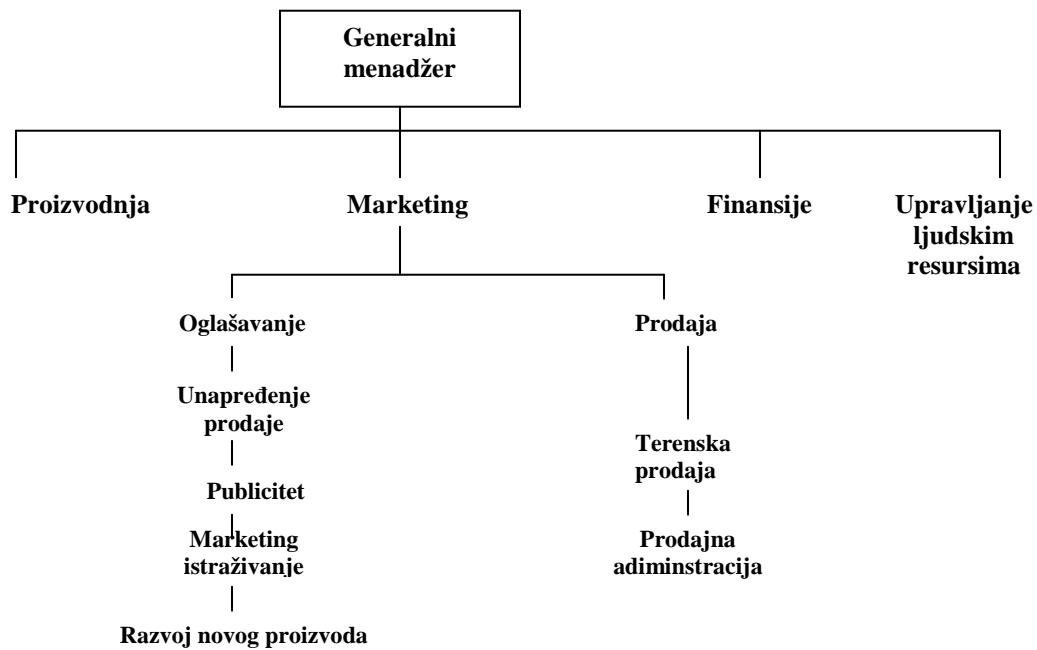
Na slici nisu istaknute linije komunikacije kao i hijerarhija unutar marketing i prodajnih odeljenja.

Pri promeni organizacione strukture uticaj marketing funkcije i povećanjem profesionalnog pristupa u prodaji znači da se uloga i priroda aktivnosti promenila.

Prodaja i upravljanje prodajom se danas posmatraju i uključuju analizu potreba i želja kupaca, kroz marketinške napore kompanije sa merenjem koristi za zadovoljenje tih potreba i želja.



a) organizaciona struktura – orijentacija na prodaju



b) organizaciona struktura–marketing orijentacija

Slika 1.4. Organizaciona implikacija primene marketing koncepta[11].

Razlike u organizacionim strukturama prezentovane na slici su bazirane na konceptu analize zadatka prilikom podele rada zadatka u kompaniji. Ukupan zadatak kompanije realizuju ključne funkcije kompanije: proizvodnja, marketing, prodaja, finansije i

upravljanje ljudskim resursima. Ono što je zajedničko u obe orijentacije je uvažavanje mišljenja funkcije prodaje i marketinga i timski rad.

U marketing orijentaciji prodaja predstavlja sastavni deo marketinga. Ovom gledištu se obično suprotstavljaju oni koji rade u prodaji. Ovo mimoilaženje često se odražava na neadekvatno upravljanje. [11].

1.7.1. ODNOS MARKETING I PRODAJNOG ODELJENJA

Prema [19] marketing odeljenje mora da poboljša odnose sa sektorom prodaje.

Marketing funkcija se obično bavi planiranjem proizvoda, planiranjem tržišta, formiranjem cena, prikupljanjem informacija i komunikacijama. Prodaja se bavi pronalaženjem i razvijanjem kupaca i prikupljanjem porudžbina. Između ovih odeljenja mogu se pojaviti različiti sukobi. Na primer, direktor sektora za prodaju može da traži od marketinga da se snize cene ili da zahteva veći udeo u budžetu da bi zaposlio više prodavaca ili povećao njihove plate. Direktor koji radi u marketingu može više da ulaže novac na jačanje komunikacija da bi se stvorio identitet brenda i „privukla” potražnja i može da pravda više cene kao način da se opravdaju troškovi komunikacije.

Ključno pitanje je da se direktori ova dva sektora međusobno poštuju i trude da objektivno odrede najbolju podelu resursa na marketing i prodaju. Naglašava se potreba da se stvori ukupna odgovornost za marketinške i prodajne troškove, kako bi se problemi mogli rešiti pomoću čvrstih dokaza o efektivnosti.

Drugi načini popravljaja međusobnog odnosa su da se u okviru procesa marketinškog planiranja uključi više ljudi iz prodaje koji su u samom procesu tako da oni mogu da iznesu svoje stavove i na osnovu toga poboljšaju planove. Naravno i zaposleni koji rade u marketingu mogu ići povremeno na teren sa prodajnim osobljem, da bi na terenu upoznali i bolje razumeli kupce.

Profesionalni menadžment prodaje[17] integriše prodajni i marketinški menadžment i ilustruje način na koji marketinška organizacija (kako na terenu tako i u direkciji) i mora da funkcioniše timski, saradujući sa klijentima (organizacijama ili kupcima) na rešavanju problema od zajedničkog interesa. Naglasak je na prodaji koja kupca posmatra kao partnera u poslu, što pretpostavlja stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa sa klijentima, zasnovanih na poverenju, kvalitetu, usluzi i uzajamnom poverenju.

Uspešni menadžeri prodaje treba da se prilagode novim trendovima: sve veće iskustvo potrošača i kupaca, sve veći standard i očekivanja kupaca, intenzivna domaća i strana konkurencija, revolucionarni razvoj u komunikacionoj i kompjuterskoj tehnologiji i odluka žena i nacionalnih manjina da grade karijeru prodavca.

Da bi uspešno odgovorili na navedene trendove napredne kompanije u naglašenom obimu šire koncept menadžmenta prodaje. Sve je snažnija integracija marketinških i prodajnih funkcija. Terenski menadžeri prodaje sve više znaju o marketinškim

aktivnostima direkcije, a marketing tim sve bolje razume probleme prodaje i menadžmenta prodaje. Najuspešniji menadžeri prodaje razvijaju i primenjuju koncepte i tehnike koje potiču iz prirodnih nauka, marketing menadžmenta, strateškog planiranja, finansijskih analiza, teorija komunikacije, opšteg menadžmenta i nauka o donošenju odluka.

Profesionalizacija lične prodaje i menadžmenta prodaje počinje sa razvojem prodajne, a posebno sa razvojem marketing orijentacije preduzeća. Dugo je bio prisutan stav i u teoriji i u praksi po kojem je prodaja suprotstavljena marketingu, i obrnuto. Takvo gledište je neobjašnjivo ali je nastalo zbog postojanja razlika u prodajnim i marketing orijentacijama, pri čemu su mnogi postavljali pitanje da li prodaja nestaje sa razvojem marketing orijentacije preduzeća.

Prema [7] marketing i prodaja nisu suprotstavljene, već komplementarne poslovne aktivnosti preduzeća. Između njih postoje izvesne razlike koje se odnose na načine ostvarivanja ciljeva kompanije, a ogledaju se u obimu i širini posla. Poznato je da moderna tržišta karakteriše veća ponuda od tražnje. U takvim uslovima potencira se značaj i povezanost-prodaje i marketinga. Njihov zajednički imenitelj svodi se na sledeći slogan „Potrebno je proizvoditi ono što se može prodati, a ne prodavati ono što je već proizvedeno”. Ovakav pristup ukazuje na povezivanje marketing i prodajne strategije preduzeća u razvijenim tržišnim privredama.

2. POJAM POTROŠAČA/KUPCA

Da bi se bolje razumeo i usvojio koncept prodaje i ponašanje kupaca veoma je važno razumeti pojmove potrošač, kupac, korisnik, ponašanje potrošača. Pojam „potrošač” upotrebljava se da opiše i razgraniči dve vrste potrošačkih jedinica [20]:

- **ljude** (građane) kao potrošače i
- **organizacije** (preduzeća, institucije) kao potrošače

Ova podela potrošača je opšte prihvaćena i u literaturi se može naći u raznim varijantama. Značajan broj autora naglasak stavlja na razlikovanje **finalnog** potrošača od **industrijskog kupca - potrošača**.

Finalni potrošači su osobe koje kupuju proizvode i usluge za ličnu, porodičnu i kućnu upotrebu ili poklon. U svim slučajevima radi se o krajnim, finalnim korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga.

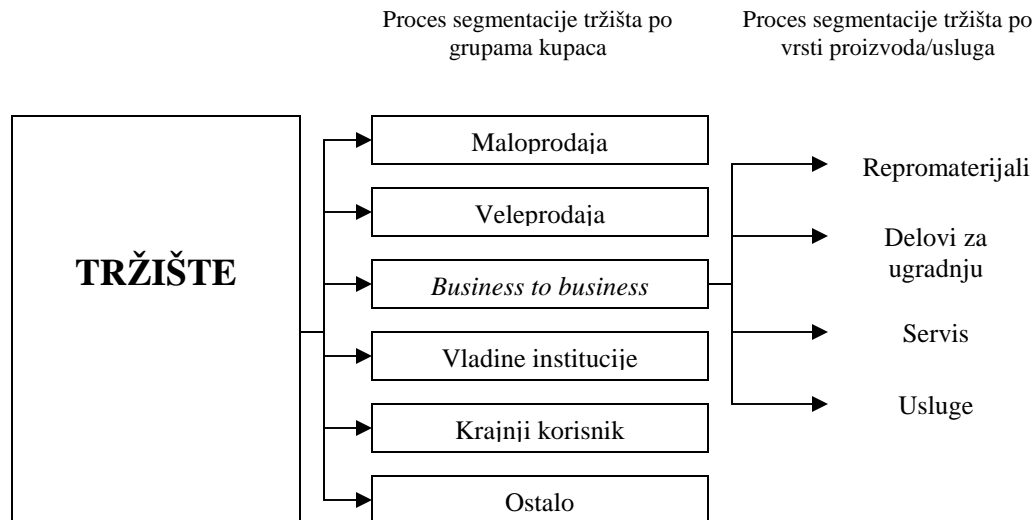
Organizacije kao potrošači kupuju proizvode i usluge za dalju proizvodnju, obavljanje poslovanja ili preprodaju drugim kupcima i potrošačima. U literaturi se ovi potrošači nazivaju još i industrijski kupci.

U objašnjavanju pojmova koji se odnose na ponašanje finalnog i industrijskog potrošača potrebno je ukazati na razlike između kupca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga.

Kupac je osoba koja vrši (obavlja) stvarnu kupovinu. Sinonimi za kupca su klijent i mušterija. Kupac se može definisati kao „bilo koja osoba koja na shvatljiv način kupuje određeni proizvod”. To podrazumeva nekog ko ima latentni interes za određenim proizvodima i nameru da iste nabavi, kupi. Kupac je po pravilu anonimna osoba koja je potencijalno voljna i spremna da kupuje. Razlikuju se stvarni i potencijalni kupci. Stvarni kupci su oni koji zaista i kupuju određene proizvode ili usluge. Potencijalni kupci su oni koji bi mogli kupovati određene proizvode i usluge, a to ne čine iz raznih razloga. Zadatak marketinga je da potencijalne prevede u stvarne kupce proizvoda i usluga preduzeća. [20]

Korisnik je osoba ili institucija koja povremeno upotrebljava određeni proizvod ili koristi određenu uslugu, bez obzira na to što nije i stvarni kupac. Korisnik obično nije vlasnik robe ili usluge. Najviše korisnika javlja se kod trajnih potrošnih dobara. Za marketing preduzeća je značajno ustanoviti da li korisnik učestvuje ili odlučuje u procesu kupovine proizvoda i usluga. [20]

Potrošač je osoba koja proizvode i usluge upotrebljava za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba. Sinonim za potrošača je konzument, od engleske reči „*consumer*“. Vrlo često se za potrošača kaže da je to osoba koja stalno donosi odluke o kupovini proizvoda i na taj način zadovoljava svoje potrebe. Potrošači formiraju tržište potrošača, koje je predmet marketing istraživanja. Ovo tržište definiše broj stvarnih i potencijalnih potrošača, njihovu spremnost da kupuju i platežnu sposobnost.



Slika 2.1. Proces segmentacije tržišta po grupama kupaca [21]

Veoma je važno praviti razliku prema grupama kupaca na tržištu jer se svaka grupa kupaca ponaša na određeni način i treba tome prilagoditi ponudu kompanije.

2.1. PONAŠANJE POTROŠAČA

Ponašanje potrošača definiše se kao „ponašanje koje potrošači ispoljavaju u traženju, kupovini, korišćenju, ocenjivanju i raspolaganju proizvodima, uslugama i idejama za koje očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe”[22]. Po obuhvatnoj definiciji[23] ponašanje potrošača podrazumeva „aktivnosti koje ljudi preduzimaju kada biraju, kupuju i koriste proizvode i usluge da bi zadovoljili potrebe i želje.

Sadržinski, ponašanje potrošača modifikovano prema[20] uključuje istraživanje:

- Ko kupuje
- Šta ljudi kupuju
- Zašto kupuju
- Kako i gde kupuju
- Kada kupuju i koliko često kupuju proizvode i usluge

2.1.1. PRISTUPI RAZUMEVANJA POTROŠAČA

Da bi kompanija kreirala i isporučila najbolju ponudu za potrošača ona mora da razume pristupe ponašanja potrošača, njihove potrebe (ispoljene i neispoljene) i želje koje potrošači imaju. Postoje tri osnovna pristupa u razumevanju potrošača[24]:

1. *Kupac ili potrošač koji „želi”*

U ovom pristupu se polazi od marketinškog modela *AIDA* (*Awareness-Interest-Desire-Action*). U toku procesa komunikacije koji je upućen prema potrošaču prolazi se kroz fazu spoznaje (Svest), fazu afekta (interes, želja) i faza ponašanja (akcija) Model *AIDA* prolazi kroz sledeći proces: [3]

Svest–Interesovanje–Želja–Postupak

U AIDA modelu različiti su ciljevi komunikacije u svakoj od faza. U zavisnosti od ciljeva faze, instrumenti promotivnog miksa odgovaraju prilagođeno fazama.

Svesnost–propaganda
Interesovanje–odnosi s javnošću i publicitet
Želja–unapređenje prodaje
Akcija–lična prodaja[25]

Dakle ovaj pristup o potrošačima usmeren je na to da se kod njih stvori svest o proizvodu i usluzi, da se razvije interesovanje i da se navedu na to da proizvod ili uslugu žele u toj meri da se na kraju odlučuju na akciju, odnosno, kupovinu onoga što je proizvod ponuđača.

2. *Potrošač koji rešava „problem”*

U ovom slučaju pretpostavka je da potrošač reaguje na uočeni problem i ponašanje usmerava tako da taj problem reši kroz kupovinu proizvoda/usluge.

Predviđeni niz obično sadrži sledeće elemente:

Uočavanje problema–Traganje za informacijama –
– Procena alternativa–Odluka

Poslednja faza može da bude praćena procenom posle kupovine. Dakle, zadatak marketinga usmeren je na identifikovanje problema potrošača i ponuđeno rešenje kroz kupovinu proizvoda kompanije.

3. *„Potrošač sa percepcijom”*

Ovaj pristup podrazumeva potrošača koji neprestano donosi sud o uočenoj vrednosti robe ili usluge, a istovremeno procenjuje mogućnost da kupovina zadovolji njegove potrebe. Ovaj model identifikuje dva osnovna cilja marketinškog postupka i komunikacije:

- **Povećanje uočene vrednosti koja je posledica kupovine**
- **Povećane uočene mogućnosti da se kupovinom zadovolje potrebe**

Ako ponašanje potrošača sagledamo na ovaj način, mogli bismo da zaključimo da prodaja organizacijama možda i nije toliko drugačija od prodaje pojedincima. [24]

2.2. KONCEPT UKLJUČENOSTI KUPCA

Danas je usled promena koje su se desile u okruženju dolazi do jačanja moći kupaca, do sofisticiranih ukusa koje pred kompanije postavljaju zadatke da budu inovativni sa ponudama koje plasiraju na tržište.

Uključenost kupaca (U) može se prikazati formulom:

$$U = f(\text{osoba, situacija, objekat}) [3]$$

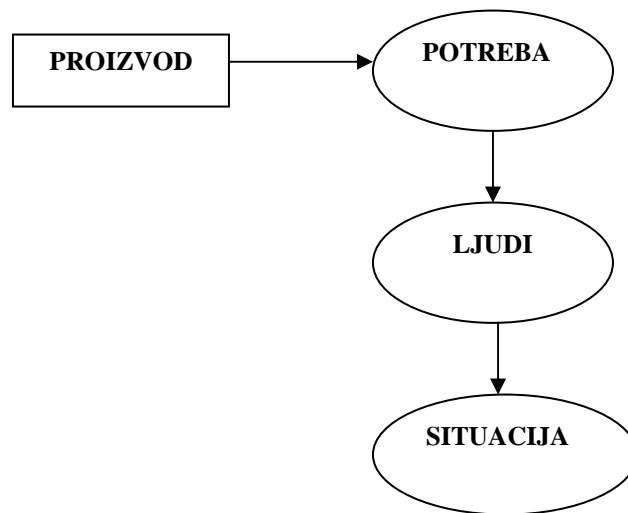
Jedan ili više navedenih faktora (osoba, situacija i objekat) utiče na stepen uključenosti kupca. Primer:

Potreba: „*biti obavešten o svetskim novostima u oblasti ekonomije*”

Osobe „*profesionalci, poslovni ljudi*”

Situacija „*prvi jutarnji sat svakog radnog dana*”

Proizvod „*novine*”



Slika 2.2. Dnevna elektronska štampa[26]

Ova četiri elementa integrisana su u kategoriju koju zovemo „dnevna elektronska štampa” u okviru tržišta „informacija”.

Savremeno shvatanje koncepta 4P

Koncept 4P predstavlja stranu ponude kompanije i posmatra tržište iz vizure prodavca. Koncept 4C predstavlja koncept iz ugla kupca (stanja tražnje). Kupac kada razmatra ponudu ne mora da je vidi onako kako je prodavac sagledava. [26]

Koncept 4P	Koncept 4C
Proizvod	Vrednost za kupca
Cena	Troškovi za kupca
Distribucija	Pogodnost za kupca
Promocija	Komunikacija između prodavca i kupca

Primer: Absolut votka – Po definiciji sve votke su iste. Kada ljudi ne bi videli flašu ne bi mogli da identifikuju marku votke koju piju. Jedna od vodećih brendova po prodaji u svetu je Apsolut votka, marka poreklom iz Švedske, a ne iz Rusije u kojoj je potrošnja votke najveća. Kako je Apsolut uspeo da izgradi takvu preferenciju za svoju verziju „potrošne robe”?. Prvenstveno briljantnom reklamnom kampanjom u okviru koje se na svakih nekoliko meseci pojavljuje novi plakat i na kome se prikazuje čuvena boca Apsoluta kako se krije negde na slici. Ljubitelji umetnosti i kulture vole da svojim gostima u toku večeri sipaju votku iz Apsolut boce. Ono što je Apsolut uradio je ste da je uključio moć „marketinške estetike”.

Šta kupci kupuju ?

Brend	Vrednost za kupca
Mercedes	Prestiž
Volvo	Sigurnost
BMW	Vozne performanse

PRIMER: UTICAJ DECE NA PORODIČNE KUPOVINE



Vaša deca žele novi par rolera i učiniće sve da vas nateraju da im ih kupite. Kako očekujete da će se ponašati? To može zavisiti od toga kakav ste stav zauzeli prema njima kao roditelj. Mada se većina stručnjaka slaže da deca imaju važnu ulogu u ponašanju porodice prilikom kupovine, izvršeno je malo istraživanja taktika koje deca upotrebljavaju da bi uticala na odluke svojih roditelja.

Preliminarna studija koju je vodila Elizabeth Moore-Shay, profesor poslovne administracije, ukazuje da strategije koje deca korsite da utiču na ponašanje svojih roditelja prilikom kupovine mogu biti pod uticajem faktora kao što su pol deteta ili koliko roditelji kontrolišu svoju decu.

Studija je uključila 38 majki i 6 očeva (predstavnici 44 porodice) i njihovu decu od 11 do 13 godina. Rezultati studije su prezentirani na konferenciji Američke Marketing Asocijacije u Hilton Head-u, South Caroline. Jedan od rezultata je bio: dečaci i devojčice koriste izuzetno različite strategije da bi uticali na odluke svojih roditelja o trošenju.

Kada identifikuju željeni predmet, dečaci i devojčice koriste zasebne strategije uticaja. Jedna od najjednostavnijih jeste da prosto zatraže željeni predmet. Ova strategija pruža mogućnosti za dalje pregovore između roditelja i dece.

Ukoliko ne dobiju određeni predmet, nakon što su ga zatražili, dečaci obično prelaze na sledeću strategiju, kao što je "cenkanje" ("Spremiću svoju sobu, ako mi kupiš ove rolere"). Devojčice pribegavaju strategijama usmerenim ka slamanju roditeljskog otpora, kao što je moljenje, plakanje, ljutnja, umiljavaju se ili neprekidno traže predmet. Ove strategije imaju za cilj da izazovu emocionalni odgovor kod roditelja, međutim mogu izazvati negativne interakcije između roditelja i deteta.

Roditelji su izjavili da devojčice koriste nešto veći broj strategija u odnosu na dečake. Profesori ukazuju da roditelji možda i ne prepoznaju određene strategije koje deca koriste. Takođe, dečije ponašanje može biti pod uticajem televizije i društvenih grupa. Uočeno je takođe da roditelji nisu voljni da priznaju da njihova deca koriste i neke manje poželjne strategije. Osim toga, devojčice smatraju da imaju mnogo manje moći, nego što je to slučaj u stvarnosti.

Još jedno značajno otkriće: deca autoritativnih roditelja su izjavila da brže pribegavaju negativnim strategijama od dece čiji su roditelji demokratičniji. S obzirom da kontrolišu svoju decu, autoritativni roditelji imaju više negativnih interakcija sa svojom decom.

Potrebno je sprovesti dodatna istraživanja da bi se odredio uticaj faktora kao što je uzrast deteta i izloženost medijima. [27]

3. PLANIRANJE MARKETINGA I PRODAJE

Planiranje marketinga je proces koji uključuje ocenu povoljnih tržišnih šansi i resursa, određivanje ciljeva marketinga, strategija i taktika i način provjere i kontrole. To je ključna komponenta efektivnosti upravljanja biznisom, tj. način na koji menadžment usaglašava ciljeve i resurse kojima raspolaže firma sa sadašnjim i budućim mogućnostima.

3.1. Utvrđivanje strategijskih marketing planova

Ne postoji univerzalni način kreiranja idealnog marketing plana; isto tako proces nije jednostavan u praksi zato što je svaka situacija za koju se planira jedinstvena.

Konceptualno, međutim, proces je relativno jednostavan, sastavljen od serije logičnih koraka.

3.1.1. Definisane misije kompanije

Prema [11] prvi korak u izradi strateškog plana je definisanje **misije**. Kao prethodnica određivanju marketing plana, treba pažljivo razmotriti ulogu ili misiju biznisa. Ovo pitanje se može rešiti na najbolji način tako što će top menadžment postaviti sebi i dati odgovor na pitanje "u kom se poslu kompanija nalazi?". Definicija poslovanja treba da bude uvek određena u smislu potreba koje se ispunjavaju klijentima pre nego koji se proizvodi ili usluge nude na tržištu. U automobilske industrije kompanije mogu definisati svoje poslovanje kao pružanje transporta, prestižnog statusa vozača pre nego proizvodnje vozila.

Izjava o misiji je osnovni opis prirode posla, racionalnost, i smer kretanja firme. Ona obezbeđuje informacije zaposlenima i potrošačima o tome odakle se očekuje budući rast firme.

Iako se izjave o misiji razlikuju od trgovca do trgovca, dobre izjave obično sadrže tri elementa[28]:

1. Kako trgovac koristi ili namerava da koristi resurse
2. Kako misli da se ukloni u stalnu promenu okruženja
3. Načine vrednovanja namera da zadovolji potrebe i želje potrošača

PRIMER MISIJE: Uzimajući u obzir izjavu o misiji koja je razvijena od strane Record World, severno-istočnog lanca sa više od sto filijala.

Record World je u poslu da bi obezbedio unapred snimljenu zabavu u bilo kom pogledu koji želi potrošač. Naše ciljno tržište se sastoji od svih segmenata populacije koja kupuje, uglavnom muške, gde su naše radnje smeštene severno-istočne i srednje-istočne Amerike. U cilju da ponudimo široku paletu proizvoda, mi stremimo da obezbedimo našim mušterijama obe i vrednosnu i uslužnu podršku. Dugoročno, imaćemo dominantan uticaj na tržištu u svim sferama tržišta gde učestvujemo. Želimo da udvostručimo prodaju u narednih pet godina, uglavnom kroz unapređenje tržišta i robe i sekundarno kroz penetraciju na nova tržišta. [28]

Kao što nam ova ilustracija govori, izjava o misiji stvarno daje odgovor na pitanje, u kom poslu bi trgovci trebali da budu. Record World je iskoristio svoju izjavu o misiji ne da bi bila vodeća kompanija u toj branši već da bude vrednosno orijentisana trgovina svih vrsta snimljenih zabava. Gore navedena izjava o misiji ilustruje kako je Record World prevazišao jednu od glavnih poteškoća većine izjava o misiji – definisanje jednog posla previše usko. Kritično pitanje u definisanju posla kojim se bavi jedna trgovina je uraditi to na što jasnijem nivou generalizacije. Zbog ovoga većina izjava o misiji treba da bude što šira i generalna, ali ipak dovoljno direktna da bi bila motivaciona. [28]

Proces definisanja misije je veoma bitan. Ne samo da osigurava da kompanija misli u pravcu potreba svojih klijenata nego i u smislu procesa planiranja ona formira mehanizam koji se fokusira na ono što sledi.

3.1.2. Analiza trenutne marketing situacije

Definisanje poslovanja je praćeno analizom trenutne marketing situacije. Precizni sadržaj ovog koraka u pripremanju marketing plana će varirati od kompanije do kompanije, ali normalno analiza će uključiti sledeće faktore[29]

Analiza tržišta

- a) Trenutna i nedavna veličina i rast tržišta. U tržištu u kome je zastupljeno više proizvoda analiza mora biti načinjena ukupno, po proizvodu\tržištu i po geografskom segmentu.
- b) Analiza potreba, stavova, i trendova klijenata pri nabavci.
- c) Trenutni marketing miks (proizvod, cena, distribucija i promocija)
- d) Analiza konkurencije, uključujući procenu sledećih faktora:
 - trenutne strategije,
 - trenutnih rezultata, uključujući analizu tržišnog učešća,
 - njihove snage i slabosti,
 - očekivanje njihovih budućih akcija.

Kao dodatak analizi postojećih konkurenata, treba sprovesti i mnogo teži zadatak procene ulaska novih igrača na tržište.

e) Analiza širokih makro trendova iz okruženja: ekonomskih, demografskih, tehnoloških, političkih i kulturnih-koji mogu uticati na budućnost kompanijinih proizvoda. Važno je da se prepozna da odluka o utvrđivanju šansi/pretnji, i zaista procena snaga i slabosti, mora biti izvršena konkurentno. [11]

3.1.3. Utvrđivanje ciljeva

Kada je definisana misija organizacije i analizirana trenutna situacija kompanije na tržištu, sledeći korak je da se misija prevede u specifične ciljeve organizacije za koje može da se utvrdi mera ostvarenja. Ovi ciljevi su najčešće vezani za profit, prihod od prodaje, jedinicu prodaje, tržišno učešće i socijalnu odgovornost. Kompanije obično definišu višestruke ciljeve. Ciljevi organizacije moraju biti usaglašeni sa ciljevima nižeg nivoa. Tabela 3.1. Ilustruje način na koji su ciljevi organizacije predstavljeni kroz njihovu hijerarhiju unutar kompanije. [29]

Neophodno je da ciljevi budu izraženi nedvosmisleno, pretežno kvantitativno i sa indikacijom na vremenski raspon u okviru kojeg je planirano da ciljevi budu ostvareni. Ovaj vremenski raspon planiranih aktivnosti, često povećava konfuziju u planiranju. Marketing planovi su često kategorizovani kao kratkog roka, srednjeg roka i dugog roka; konfuzija raste od činjenica kod kojih nije usvojeno sta čini odgovarajući vremenski horizont za svaku kategoriju. Ono što u jednoj kompaniji predstavlja dugoročno planiranje (5-10 godina), u drugoj može predstavljati srednjoročno planiranje. Predlaže se da drugačije kategorije u planiranju budu identične u koncepciji iako se ne slažu u detaljima.[29]. Ono što je važno istaći je da se drugačije kategorije u planiranju na odnose jedna na drugu-ostvarenje dugoročnih ciljeva zahteva prvo da srednjoročni i kratkoročni ciljevi budu dostignuti.

<i>Nivo utvrđivanja ciljeva</i>	Cilj
<i>Korporativni cilj</i>	Maksimizirati dividende akcionarima
<i>Ciljevi za poslovnu jedinicu</i>	12 % porast prihoda Postići profit pre poreza blizu 18%
<i>Marketing ciljevi</i>	Povećati tržišno učešće proizvoda „A“ za 2% Ostvariti udeo (doprinos) od prodaje&marketinga blizu 20%
<i>Ciljevi prodajnog odeljenja</i>	Ostvariti prihod od prodaje 210 miliona dolara Postići udeo(doprinos) posle odbijanja troškova prodaje blizu 25%
<i>Ciljevi prodaje na definisanom tržišnom području</i>	Ostvariti prihod od prodaje 10.5 miliona \$ za proizvod „A“ Dobiti udeo od 7 miliona\$ kada se odbiju troškovi direktne prodaje
<i>Ciljevi određenog prodavca</i>	Ostvariti prihod od prodaje 1.2 miliona\$ za proizvod A Dobiti 0.8\$ dolara od ukupna dobiti prikazane kroz procenat od prodaje
<i>Ciljevi prodaje prosečne kupoprodajne transakcije</i>	Ostvariti prihod od prodaje 95 000 miliona \$ za proizvod „A“ Dobiti prosečnu ukupna dobit prikazana kroz procenat od prodaje od 80%

Tabela 3.1. Hijerarhija ciljeva marketinga i prodaje prema[29] i [13]

3.1.4. Određivanje tržišta i prodajnih potencijala

Kritičan korak u razvoju marketing planova je procena tržišta i potencijala prodaje praćeno pripremanjem detaljnog predviđanja prodaje.

Marketing potencijal je maksimalna moguća prodaja koja je dostižna za celu industriju tokom određenog vremenskog perioda.

Po formuli ukupan potencijal tržišta (UPP) moguće je izračunati na sledeći način:

$$UPP = n \cdot q \cdot c, \text{ gde je}$$

- n-broj kupaca za specifični proizvod/tržište
- q-količina proizvoda koju kupuje prosečni kupac
- c-prosečna cena jedinice proizvoda[30]

Potencijal prodaje je maksimalno mogući deo tržišta koji kompanija može realno da osvoji pod najpovoljnijim uslovima.

Predviđanje prodaje predstavlja deo prodajnog potencijala za koji kompanija oceni da će ostvariti. Predviđanje prodaje je u stvari veoma važan korak u pripremi planova kompanije. Nisu samo marketing i prodajne funkcije direktno uključene u njihovom planiranju razmatranja o predviđanju prodaje, nego i druga odeljenja, uključujući proizvodnju, kupovinu i osoblje, koriste ovo predviđanje u njihovom planiranju. Ova prognoza ne samo da direktno utiče na planiranje u marketingu i funkciji prodaje, već će je i u drugim oblastima, uključujući proizvodnju, prodaju i kadrovsku funkciju koristiti za planiranje svojih aktivnosti. Kvalitetno predviđanje prodaje je uslov za uspešno planiranje. [31]

3.1.5. Stvaranje i izbor strategija

Kada su marketing ciljevi definisani i marketing potencijal procenjen, onda se prelazi na stvaranje i selekciju strategija. Strategije uključuju skup aktivnosti koje će kompanija koristiti da ostvari njene ciljeve.

Prema [32] svaki uspešni posao fokusira se na kreiranju superiorne vrednosti za kupca na način što ostvaruje jednu od tri tržišne pozicije: strategija niskih troškova, strategija diferencijacije, strategija fokusa (tržišnih niša).

On izdvaja tri generičke strategije:

1. vođstvo u troškovima
2. diferenciranje,
3. fokusiranje sa dve varijante:
 - a. troškovna usmerenost,
 - b. usmerenost na diferenciranje

Na ovaj način generička strategija utvrđuje bazični pristup konkurentске prednosti preduzeća koji čini osnovu za akcije koje će se preduzeti na svakom funkcionalnom području. Izabrana generička strategija predstavlja centralni deo strateškog plana kompanije. [33]

Strategija vođstva u troškovima se odnosi na postizanje nižih troškova u odnosu na konkurente bez smanjivanja kvaliteta proizvoda/usluga i pogodnosti ponude. To znači da preduzeće proizvodi ili pruža usluge sa niskim troškovima u konkretnom sektoru i da u tom domenu ima vođstvo. Pri tome se moraju naći realni izvori troškovne prednosti koji u velikoj meri zavise od strukture privrede. Oni su vezani za ekonomiju obima, niske troškove, konstrukciju proizvoda, tehnologiju, povoljan pristup sirovinama, niskih troškova radne snage itd.

Strategija diferencijacije traži određenu različitost u onome što kupac visoko vrednuje. Praktično se bira jedna ili više karakteristika koje potrošači/korisnici usluga vrednuju i ostvaruje jedinstvena pozicija da se zadovolje njihove potrebe, pri čemu se postiže viša prodajna cena i veća dobit. Diferencijacija može da se ostvari na uslugama koje se obezbeđuju, sistemu distribucije, pakovanju proizvoda itd.

Strategija fokusiranja se usredsređuje na određeni tržišni segment s namerom da ostvari konkurentsku prednost na bazi specifičnih usluga, cene, nižih troškova. [33]. Ono što je veoma važno je da svaka od odabrane strategija zahteva usaglašavanje sa programom prodajnog osoblja.

Generičke strategije	Programi prodaje
<p>Strategija niskih troškova Težnja se stavlja na smanjenju troškova uz pomoć krive iskustva i jake kontrole troškova</p>	<p>Program prodaje Široka upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na transakcionom odnosu sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri mogu da upravljaju velikim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na podsticaju Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje</p>
<p>Strategija diferencijacije Kreiranje ponude koja je jedinstvena, koja obezbeđuje lojalnost brendu i niskom cenovnom osetljivošću od strane kupaca kao finalnih potrošača.</p>	<p>Program prodaje Selektivna upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na dugoročnim odnosima sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri intenzivno mogu da upravljaju ograničenim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na plati Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje i njihovog ponašanja</p>
<p>Strategija tržišnih niša Fokus je na potpunom usluživanju izabranog tržišnog segmenta Formiranje ponude koja odgovara na potrebe ciljnog segmenta. Dominacija prodaje nad segmentom</p>	<p>Program prodaje Eksperti u operacijama i šansama koji su u vezi sa ciljnim tržištem. Firma razvija program sa kreiranjem dodatne vrednosti kojim se realizuje strategija.</p>

Tabela 3.2. Generičke poslovne strategije i programi prodajnih snaga koji se odnose na stvaranje visokog profita, prema [34] i [13]

Strategija pozicioniranja određuje kompaniji kako da pobedi na tržištu? Koliko agresivno će se organizacija takmičiti u odabranom poslu i segmentu proizvod-potrošač da bi privukao, osvojio i zadržao potrošače, određuje diferentni položaj strategije organizacije. Na primer, da li da kompanija koja proizvodi kablovske TV-e doda neke nove elemente u svoje usluge, kao što je elektronsko plaćanje; ili da li treba poboljšati opremu i time je

učiniti još većim prijateljem potrošača; ili da li da spuste cene? Da li bi Saturn trebao dodati još funkcija i svojstva, kao što su veće ubrzanje ili atraktivnija držače za kafu, više pređenih milja po galonu? Da bi razmislili o jedinstvenosti ponude, kompanija mora da postavi pitanje "kako da se učinimo različitim od ostalih ponuda?"[35]

Veoma je važno da se za ponudu utvrdi najbolja kombinacija elemenata marketing miksa koja će obezbediti diferentnu prednost na tržištu. Mogući načini diferencijacije prikazani su u Tabeli 3. 3. prema[36]

Izgled proizvoda	Stil Dizajn Veličina i oblik Kvalitet
Funkcionalnost proizvoda	Učinak Pouzdanost Trajnost Brzina Ukus
Usluga	Tehnička pomoć Popravka proizvoda Specijalne telefonske linije Obuka za korišćenje Garancije
Dostupnost	Pristup putem distribucionih kanala Mogućnost kupovine na veliko Brzina isporuke proizvoda
Imidž i reputacija	Brend Imidž proizvoda Reputacija kvaliteta usluge
Prodaja i odnosi	Prodajne snage koje mogu prodavati mnogo proizvoda Bliske veze sa distributivnim kanalima Izgradnja odnosa sa velikim kupcima
Cena	Lista cena Diskontna cena Poređenje cena-vrednost

Tabela 3.3. Diferentnost - primeri

Korak izbora strategija je kompleksan jer postoje mnogi alternativni načini na koje se ciljevi mogu ostvariti. Na primer, rast prodajnog prihoda od 10 % može biti ostvareno povećanjem cenama, povećanjem obima prodaje na nivou kompanije (povećanje tržišnog udela) ili povećanjem prodaje u celoj industriji. Na ovom nivou preporučljivo da se formuliše više mogućih strategija. Redom, svaka od ovih strategija može biti dalje procenjavana za vreme njihovog sprovođenja i u okviru ranije identifikovanih tržišnih

šansi. Veoma je bitno da predložena strategija kompanije treba da bude ispitivana u odnosu na mogućnosti konkurentskih strategija.

Iz više alternativnih strategija izbor se mora doneti s obzirom na jasan marketing pristup za koji kompanija smatra da će biti najefektivniji u ostvarenju ciljeva.

Strategija mora biti u vezi i saglasna sa svim onim menadžerima koji će uticati na njen nivo uspeha. Specifičan sadržaj strategije će varirati među kompanijama, ali kao svaka strategija može da sadrži sledeće oblasti[11]:

- a) jasan iskaz o marketing ciljevima- od kojih se polazi
- b) opis o izboru strategija za dostizanje tih ciljeva
- c) glavne crte implikacija izabranih strategija sa uvažavanjem sledećih ključnih oblasti u marketingu:
 - ciljno tržište,
 - pozicioniranje,
 - marketing miks i
 - marketing istraživanje.

U ovoj fazi definisanja strategije treba dati jasne i precizne indikacije gde će glavni marketing napori kompanije biti fokusirane. Kada se sve usaglasa, onda se može preći na sledeći korak, na pripremu detaljnog plana akcije.

3.1.6. Priprema marketing programa

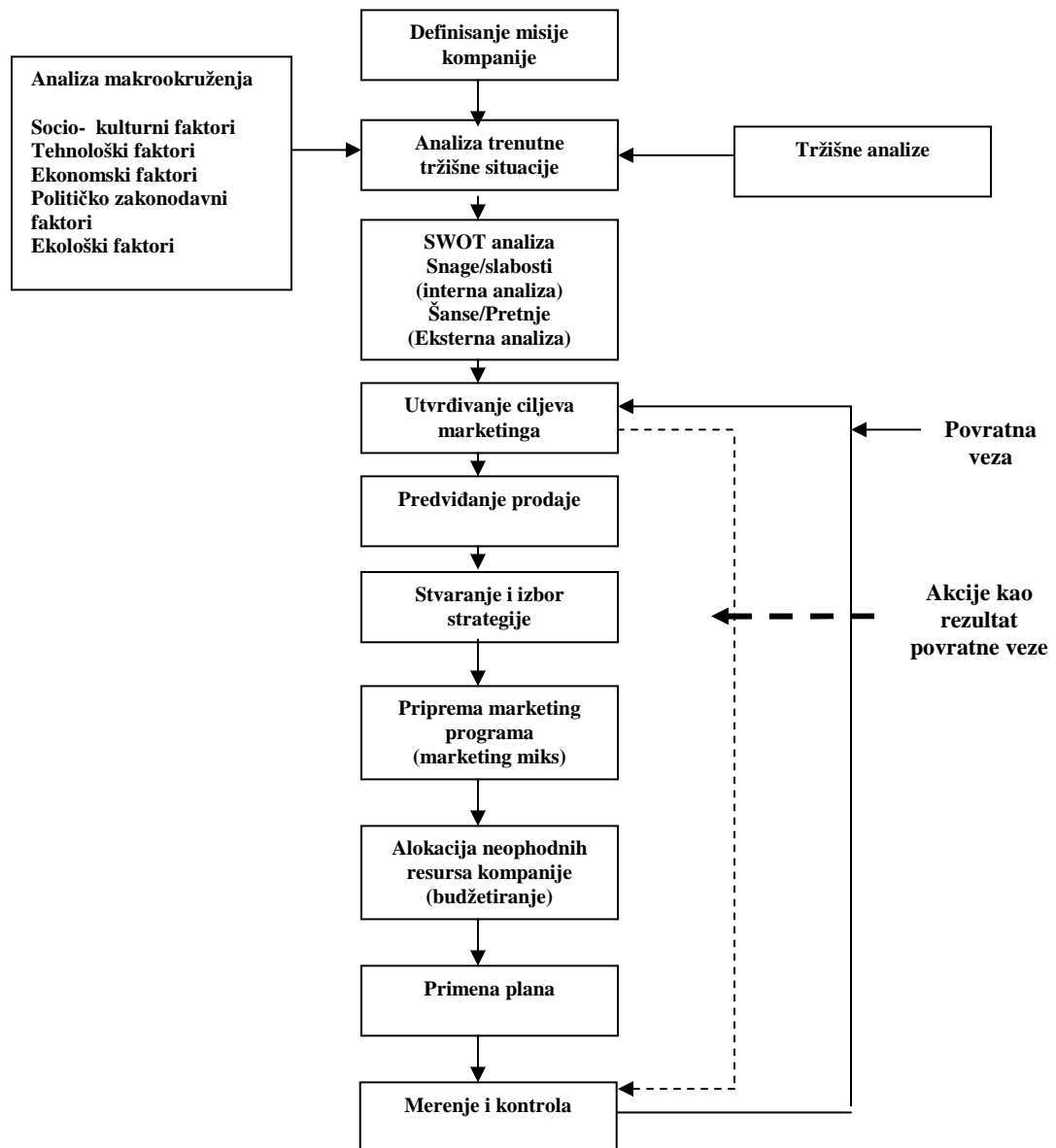
Strategija koja je odabrana u prethodnom koraku planiranja obezbeđuje potrebne informacije za odluku o detaljnom programu koji je potreban za implementaciju ovih strategija. Prvi korak u pripremi ovog programa je odluka o marketing miksu. Detaljne odluke moraju biti donete u odnosu na politiku proizvoda, cene, promociju i distribuciju. Dalje, sa pažnjom se mora osigurati da različiti elementi marketing miksa budu integrisani, to jest da moraju da funkcionišu zajedno da dostignu ciljeve kompanije na najefektivniji način. Na nivou marketing programa ono što su prvobitno bile glavne crte plana za donošenje odluka sada postaju detaljan operativni plan. To su svakodnevne marketing aktivnosti i taktike kompanije koje moraju biti organizovane, implementirane i ocenjene.

3.1.7. Alokacija neophodnih resursa-budžetiranje

Kada se preciziraju detaljne odluke o tržišnom nastupu i izaberu elementi marketing miksa, sledeći korak je sačiniti budžet za svaki od ovih elemenata. U većini kompanija ograničeni resursi obezbeđuju da se menadžeri iz različitih funkcionalnih oblasti takmiče za ove retke resurse. Na ovom nivou, verovatno je da će se mnoge nesuglasice dogoditi između onih koji su odgovorni za svaki element marketing miksa. Osim toga može biti ustanovljeno da početni marketing ciljevi, strategije i detaljni planovi za marketing program za dostizanje predviđanja prodaje biti nerealni. Mogu se obaviti određene modifikacije plana. U ovoj fazi važna je pomoć finansijskog sektora koji treba da izvrši procenu planiranih aktivnosti, definisanih u planu, na osnovu prihoda i rashoda i da predvidi i pripremi izveštaj o dobitku i gubitku. Veoma je važno da se utvrdi finansijska opravdanost predviđenih akcija.

3.1.8. Primena i kontrola

Postupak koji je prikazan u prethodnim koracima treba da rezultira u pripremu detaljnog dokumenta koji pokazuje šta treba da se uradi, kada će to biti urađeno, ko je odgovoran i ocena troškova i prihoda. Odobreni, detalji marketing plana trebaju biti u vezi sa svakim ko je uključen u njegovu realizaciju. Ova veza je često zanemarena. Mnoge kompanije imaju razrađene marketing planove koji nisu primenjeni jer ključni ljudi nisu bili informisani ili nisu bili saglasni sa predloženim planom.



Slika 3.4. Proces marketing planiranja.[11]

Plan bi trebalo da uključuje opis kontrolnog mehanizma koji će biti primenjen na planu. Ovo bi trebalo da uključuje detalje glavnih ciljeva i ključne parametre u merenju stepena

uspeha u dostizanju ciljeva. U ovom delu marketing plana treba navesti šta će biti mereno, kako će to biti urađeno i koji podaci su potrebni za merenje.

Takođe, plan može uključiti i koje akcije će biti preduzete u slučaju odstupanja od plana. Ovakav način planiranja je ključna osobina svakog planskog procesa koja pretpostavlja da planovi moraju da budu fleksibilni kako bi se prilagodili mogućim nepredvidivim promenama na tržištu.[11] Opisan proces marketing planiranja je prikazan na Slici 3.4.

3.2. MESTO PRODAJE U MARKETING PLANU

U prethodnom delu opisana je procedura po kojoj se marketing planovi pripremaju. Potrebno je razumeti da **funkcija prodaje imaju važnu ulogu u ovom procesu**. Postoji veliki doprinos koji funkcija prodaje ima na pripremu marketing plana-funkcija prodaje je pod uticajem marketing plana.

Doprinos funkcije prodaje

Već smo videli da iako proces planiranja menja pravac akcije, mora biti definisan i odluke donete tako da ove promene budu što pogodnije. I identifikovanje promena i izbor među njima, zahtevaju tačne i blagovremene informacije.

Jedna od ključnih uloga funkcije prodaje u procesu planiranja je prikupljanje takvih informacija. O ulozi prodajne funkcije o prikupljanju informacija koje se čuvaju u informacionom sistemu više je rečeno u petom poglavlju gde je prikazana uloga prodajnog osoblja u formulisanju strateškog marketinškog plana preduzeća.

Preklapanje uloge prodaje i marketinga javlja se u okviru faza u procesu planiranja gde funkcija prodaje može dati važan doprinos. Ove faze prema[11] i [37] uključuju sledeće:

- a) *analiza trenutne situacije na tržištu,*
- b) *utvrđivanje potencijala prodaje / predviđanja prodaje,*
- c) *donošenje i selekcija strategija,*
- d) *budžetiranje, izvršavanje i kontrola.*

Glavno pitanje u marketing programima zasnovanim na relacijama je uloga koju imaju prodajne snage. Kompanije koriste prodajne snage na različite načine. Međutim, četiri osnovna pitanja predstavljaju smernice koje definišu ulogu prodajnih snaga[12]:

- Koliko je napora prodajne snage neophodno za stvaranje i zadržavanje kupaca
- Da li su prodajne snage najbolje sredstvo marketinga, u komparaciji sa ekonomskom propagandom i aktivnostima unapređenja prodaje u odnosu na troškove i rezultate?
- Koje vrste prodajnih aktivnosti će u prodaji biti neophodni?
- Da li kompanija može da stvori snagu u odnosu na konkurenciju sa prodajnim snagama?

Odgovor na ova pitanja može se izvesti na osnovu detaljne analize konkurencije, ciljnih tržišta i ponude proizvoda koje kompanija nudi. Ovo pomaže da se odrede ciljevi prodaje, nivo resursa koji se odnose na osoblje i novac koji treba da se alokira na aktivnosti prodajnih snaga i važnost lične prodaje u okviru marketing miksa.

4. ORGANIZOVANJE PRODAJNOG ODELJENJA

Postupak dizajniranja organizacione strukture je veoma kompleksan i u praksi je neophodno da se oslanja na izrađenom pristupu dimenzija i faktora organizacione strukture. Pod dimenzijama organizacione strukture podrazumevaju se njeni sastavni elementi, dok se faktori izučavaju kao konzistentni uticaji na neke od dimenzija. Prethodna istraživanja u ovoj oblasti navode da se organizaciona struktura može predstaviti kroz četiri dimezije: podela rada - specijalizacija, delegiranje autoriteta, grupisanje jedinica (departmentalizacija) i koordinacija. Faktori koji utiču na formiranje organizacione strukture su: tehnologija, okruženje, strategija, veličina organizacije, faza životnog ciklusa organizacije, starost organizacije i moć top menadžmenta[38].

Proces organizovanje prodaje ima četiri faze iz kojih proizilaze prethodno navedene četiri osnovne dimenzije. To praktično znači da menadžeri prodaje imaju četiri osnovna zadatka u procesu organizovanja prodaje. Podela rada se odnosi na podelu rada između zaposlenih koji rade u prodajnom odeljenju. Njom se određuje i definiše šta bi ko trebalo da radi u prodaji čime se definišu radna mesta i zadaci na njima. Utvđuje se širina posla - horizontalna specijalizacija se odnosi na: broj i raznovrsnost operacija i frekvencije obavljanja operacija gde razlikujemo visoku specijalizaciju - mali broj sličnih operacija sa visokom frekvencijom ponavljanja i niska horizontalna specijalizacija – veći broj raznovrsnih operacija. Dubina posla – vertikalna specijalizacija se odnosi se na stepen uticaja koje radnik ima na obavljanje sopstvenog posla. Povećanjem specijalizacije se povećava produktivnost rada a smanjuje fleksibilnost i mogućnost promena.

Delegiranje autoriteta govori o tome ko o čemu odlučuje u prodaji. To je vertikalna decentralizacija – pokazuje ko donosi odluke u poslovnoj funkciji (o cenama, popustima, rokovima plaćanja, platama prodajnog osoblja, prodajnim kvotama). Postoji i horizontalna decentralizacija – distribucija autoriteta linijskih koji izdaju naređenja podređenima i štapskih rukovodioca koji imaju savetodavni autoritet.

PRINCIPI U PODELI AUTORITETA:

Princip balansa autoriteta i odgovornosti –svako odlučuje o onome o čemu i odgovara

Princip balansa informacija i autoriteta – svakom treba dati nadležnost za donošenje odluka za koje su potrebne informacije kojima raspolaže

Jedinstvo komande – 1 zaposleni bi trebalo da odgovara 1 rukovodiocu

Raspon kontrole (broj podređenih jednom rukovodiocu)– svaki rukovodilac može da ima 7-9 nadređenih

Grupisanje jedinica u prodaji – departmentalizacija se vrši povezivanjem radnih mesta u organizacione jedinice u najnižeg nivoa odeljenja, službe do viših nivoa –sektora do čitave organizacije. Postoji dva načina grupisanja: prema sličnosti poslova – ako je cilj prodaje produktivnost i prema rezultatu koordinacija i odnosu prema korisniku.

Koordinacija u prodaji - Direktor u prodaji mora da obezbedi da svi u prodaji rade kao celina i da međusobno usklađuju svoj rad i rad sa drugim organizacionim celinama. Četiri načina koordinacija unutar prodaje su: direktno međusobno usklađivanje zaposlenih,

direktan nadzor rukovodioca –izdavanjem naredbi i uputstava, procedure i propisi – standardizovan način, planiranje – specificiranje rezultata za svaku organizacionu jedinicu – koordinacija prodaje i nabavke na osnovu plana prodaje zaliha.

4.1. MODELI ORGANIZOVANJA PRODAJE

Modeli organizacije prodaje mogu biti organizovani na dva nivoa: na nivou prodajne funkcije – različiti poslovi i zadaci koji čine proces prodaje i na nivou prodajne operative- razlikuju se prema osnovi na osnovu koje je izvršena specijalizacija prodajnog osoblja. Modeli organizacije prodajne funkcije su linijski model, funkcionalni model i linijsko – štapski modeli. Modeli organizovanja prodajne operative mogu biti po principu: geografska organizacije, organizacije prema kupcima, organizacije prema proizvoda, organizacije prema više kriterijuma.

Geografska organizacija prodajne operative primenjuje se: kada preduzeće pokriva prodajom veliku teritoriju, kada je broj kupaca veliki i kada su oni geografski disperzirani, kada se tražnja za ponudom razlikuje po teritorijama, kada su proizvodi u asortimanu homogeni i standardizovani.

Organizacija prema proizvodima primenjuje se: kada postoji visok stepen diverzifikacije i bitna razlika između proizvoda ili grupa proizvoda, proizvodi su veoma složeni i za njihovo povezivanje je potrebna obuka i znanje i kada se uvodi nova linija proizvoda a prodajno osoblje je preopterećeno prodajom već postojećih proizvoda

Organizacija prema kupcima se primenjuje:kada se isti proizvodi prodaju kupcima uz vrlo različit pristup i proces prodaje, kada je broj kupaca mali I kada je za uspeh prodaje od presudne važnosti veoma dobar odnos prodavaca i kupca.

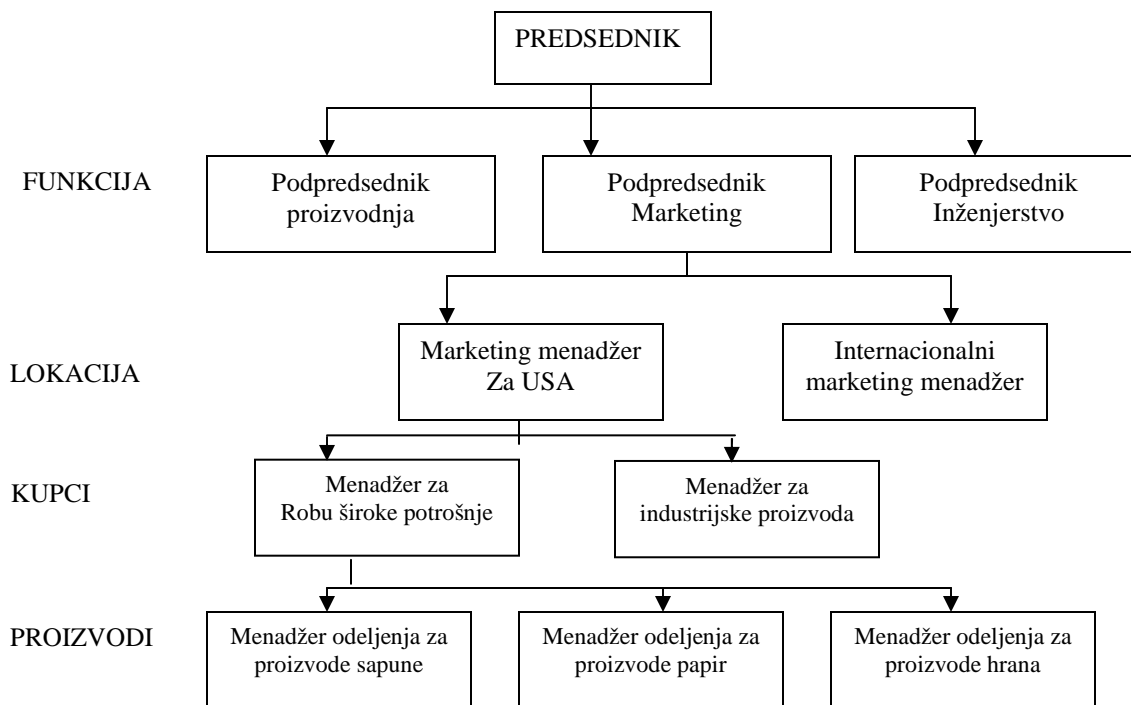
Organizacija prema više kriterijuma predstavlja kombinovane modele organizacije prodajne operative koji se promenjuju u srednjim i velikim preduzećima organizacija prema ključnim i novim kupcima, timska organizacija prodaje. [7]

Prilikom organizovanja dizajna i strukture prodajnog odeljenja neophodno je[39]:

- Utvrditi kupce na svakom tržištu
- Odrediti vrste posla koje prodavci moraju da obavljaju da bi opslužili tržišta
- Navesti aktivnosti posla svakog prodavca
- Dizajnirati opis posla prodavca u zavisnosti od blizine kupca
- Postaviti organizacionu strukturu koja uključuje različite poslove prodavaca na geografskim teritorijama.

Organizacioni dizajn odnosi se na formalni, koordinisani proces komunikacije, autoritetu i uspostavljanju odgovornosti za prodajne timove i pojedince. Efektivan je dizajn organizacione strukture koji omogućava organizaciji da izađe u susret svojim kupcima.

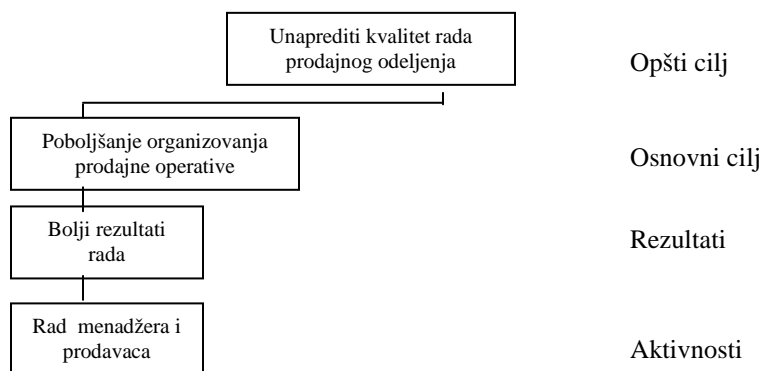
Organizaciona struktura podrazumeva formalno definisane relacije među poslovima unutar organizacije.Struktura se može predstaviti preko organizacione šeme kompanije. Mnoge kompanije danas organizuju prodajna odeljenja sa više kriterijuma. [39]



Silka 4.1. Različiti (faktori) koji utiču na dizajniranje prodajnog odeljenja. [39]

4.2. MATRICA LOGIKE PROJEKTA NA PRIMERU ORGANIZOVANJA PRODAJNE OPERATIVE

Primena MLP na proces organizovanja prodajne operative može se upotrebiti za organizovanje prodajne operative. [40] Na primeru prodajnog odeljenja prikazano je uspostavljanje logike intervencije (Slika 4.2.) koja se odnosi na preciznije razdvajanje ciljeva projekta prema nivou opštosti – najopštiji cilj, osnovni cilj, rezultati i aktivnosti. [41]



Slika 4.2. Uspostavljanje logike intervencije

Proces organizovanja prodajne operative prikazan je na Matrici 1. u kojoj je opisan kroz matricu logike projekta

Logika intervencije		Indikatori	Izvori i sredstva	Pretpostavke i rizici
Opšti cilj	Unaprediti kvalitet rada prodajnog odeljenja	Stepen posvećenost zadacima Sistem kompenzacije Zadovoljstvo prodavaca poslom	Knjiga utisaka kupaca CRM sistem	Dinamičnost i promenljivost faktora iz okruženja utiču na rezultate rada prodaje
Cilj projekta	Poboljšanje organizovanja prodajne operative	Smanjenje konflikta unutar prodajne službe: Između prodavaca Menadžer/prodavac Objektivni raspored prodavaca	Broj žalbi kupaca Izveštaji o prodaji Sastanci Anketa prodavaca	Analiza okruženja, konkurencije, kupaca Analiza individualnih osobina i veština prodavaca
Rezultati	Ostvarenje prodajnih kvota Stvaranje pozitivne klime unutar prodajnog tima Uspostavljanje dugoročnih odnosa s kupcima	Količinske kvote Broj poseta kupcima Kvalitativni kriterijumi Motivacija Kvalitetan odnos sa kupcem	CRM sistem Liste ključnih kupaca Finansijski izveštaji Broj žalbi kupaca Anketa prodavaca	Razlike u okruženju i kupcima, teritorijama, ponudi Razlike u individualnim sposobnostima
Aktivnosti	Podela rada Delegiranje autoriteta Grupisanje jedinca Koordinacija Definisanje procedura rada i politike sistema kompenzacije	Sredstva Ljudski resursi, novac, oprema -lap top, mobilni telefon, materijal, Anagažovanje stručnog konsultanta	Troškovi Troškovi za pozive klijenata Troškovi prodajne prezentacije Troškovi treninga prodajnog osoblja Drugi troškovi	Postojanje svih potrebnih resursa

Matrica 1. Matrice logike projekta na primeru organizovanja prodajne operative[41]

Matrica logike projekta svoju primenu nalazi pri izradi projekata u neprofitnom i u profitnim delatnostima. Ona je pomoćno sredstvo koji može pomoći da se pri pisanju projekta uvažavaju svi njegovi važni elementi kao i eventualne dopune koje mogu da se dodaju na postojeću matricu.

5. OBUKA PRODAJNOG OSOBLJA

Prodavci moraju da razumeju interne odnose u kompaniji u kojoj rade kao i da stalno uče kako da rade bolje svoj posao. Tri su bitne aktivnosti koje mogu pomoći u tome:

1. Obuka – ovladavanje procedurama i zadacima na radnom mestu
2. Usavršavanje- sticanje novih znanja, sposobnosti i veština i
3. Trening- uvežbavanje nekih postupaka i sistematsko podsećanje na eventualno zaboravljene postupke[7]

Većina autora u literaturi ne pravi razliku između ovih aktivnosti ali je to veoma važno jer se u zavisnosti od aktivnosti sadržaj i metode programa edukacije prodajnog osoblja menja. U daljem tekstu korišćen je termin obuka (i za trening i za usavršavanje).

Izrada efikasnog programa obuke u prodaji, kako za neiskusne tako i za iskusne prodavce, sve više postaje jedan od važnijih zadataka kojima se bavi menadžer prodaje. Naglasak na programu obuke u prodaji dolazi zbog mnogobrojnih promena u okruženju među kojima spadaju zahtevniji kupci, insistiranje na kvalitetu proizvoda i usluga, snažna konkurencija. [17]

Obuka prodajnog osoblja je neophodno da uključi sledeće ciljeve[39]:

- Pomogne prodavcima da postanu bolji menadžeri
- Uputi nove prodavce u posao
- Poboljša znanje u oblasti proizvoda, kompanije, konkurencije i veština prodaje
- Smanji izostajanje sa posla
- Pozitivno utiče na zaposlene da budu zadovoljni poslom koji obavljaju
- Utiče na smanjenje troškova prodaje
- Dobijanje povratnih informacija od prodajnog osoblja
- Povećanje prodaje za specifičnu liniju proizvoda ili kategoriju kupca

5.1. PROGRAM OBUKE

Prilikom sastavljanja programa, menadžeri prodaje bi trebalo da se vode korporativnim ciljevima i planskim zadacima. U praksi se često javljaju sedam ključnih razloga za uvođenje programa obuke:

1. Identifikacija prodajne misije – neophodno je jasno definisati zadatke prodajne službe i njen odnos sa globalnim ciljevima.
2. Utvrđivanje kriterijuma za planske zadatke obuke – u njih spadaju elementi vezani za utvrđivanje konkretnih, merljivih, održivih, realnih i vremenski oročenih zadataka
3. Razumevanje prodavaca – da bi prodavce angažovali na ispunjenju planskih zadataka, te da bi ih u tome obučili, programima obuke bi trebalo pokazati razumevanje prema njihovim potrebama, željama, interesima i individualnim ciljevima u pravljenju karijere.

4. Razmena informacija – prodavci bi trebali da se upoznaju sa ciljevima kompanije, načinima kako da te ciljeve ostvare, sa slabostima i snagama kompanije kao i sa problemima sa kojima se kompanija suočava, kao i sa šansama.
5. Utvrđivanje kratkoročnih zadataka – prodajni zadaci u programu obuke treba da daju efekte na kratak rok kako bi prodavci brzo videli rezultate svoje prodaje. Treba izbegavati zadatke dugoročnog karaktera jer u iščekivanju povratnih informacija sa terena za koje je potreban duži vremenski period polaznici obuke postaju nestrpljivi.
6. Uključivanje prodavaca – prodavci bi trebalo da učestvuju u utvrđivanju ciljeva programa obuke.
7. Kontrola zadataka radi poređenja sa zadacima – menadžer prodaje i instruktor obuke trebalo bi da nadziru rezultate programa obuke, radi procene ostvarivanja korporativne misije preko planskih zadataka iskazanih u programu obuke[17]

5.1.1. SADRŽAJ PROGRAMA OBUKE

Prodavci su, nažalost, često tretirani kao tehničko osoblje kojima je potrebno samo poznavanje proizvoda i prodajnih tehnika. Veoma je važno da zaposlene koji rade u prodaji pohađaju kurseve o opštim principima u biznisu i praksi kako bi pomogli i njima i kupcima. Prodavci će, na primer, bolje razumeti finansijske potrebe kupca, kao i potrebe sopstvene kompanije. Ovakve obuke pomažu i efikasnijem kreiranju liste potencijalnih kupaca. Osnovno marketinško znanje će dodatno uputiti prodavce u promotivne aktivnosti kompanije.

Početni program obuke najčešće zahteva šire polje tema od programa za osvežavanje znanja, s obzirom da početni programi moraju da pokriju sve aspekte radnog mesta novog prodavca. U programu bi trebalo navesti pet osnovnih elemenata[17]:

1. **Poznavanje kompanije** – pripravnici bi trebalo da se upoznaju sa generalnom politikom organizacije i sa konkretnom politikom prodaje. Takođe pripravnike treba podučiti o pravilima organizacije vezanim za prodaju, poput toga koliko bi poseta klijentima trebalo da obavi u jednom danu, kako da ispuni porudžbenicu. Za upoznavanje same kompanije koriste se predavanja i štampani materijali tako da problem upoznavanja kompanije nije težak za polaznike.
2. **Poznavanje proizvoda** - najveći deo početnog programa obuke novih prodavaca trebalo bi da bude posvećen proizvodima i uslugama koje kompanija prodaje. Nakon upoznavanja karakteristika proizvoda polaznici bi trebali da upotrebe proizvod kako bi o njemu stekli što više tehničkih saznanja. Takođe da bi bili u mogućnosti da navedu kupcu prednosti njihovih proizvoda u odnosu na konkurente proizvode trebali bi da budu upoznati i sa proizvodima konkurenata.
3. **Poznavanje konkurencije i privredne grane** – polaznici bi kroz obuku trebalo da upoznaju trendove privredne grane i strategije konkurencija, i razumeju načine na koji oni mogu da utiču na tražnju proizvoda kompanije. Oni bi o proizvodima konkurencije trebalo da znaju gotovo isto koliko o sopstvenim proizvodima kako bi znali na adekvatan način da istaknu prednosti proizvoda svoje kompanije.

4. **Poznavanje kupaca i tržišta** – u programima obuke sve više se ističe značaj kupaca. Kupci se postavljaju na prvo mesto jer oni žele rešenje problema a ne samo da im se roba uvaljuje. Kupci su obrazovaniji imaju veće prohteve i očekivanja nego što je to bio slučaj u prošlosti. Veoma je bitno da prodavci izgrade dugoročne odnose sa kupcima.
5. **Poznavanje procesa prodaje** – instruktori bi trebalo da poznaju postupke u prodaji kao i razne tehnike u prodaji koje se primenjuju u različitim situacijama.

5.2. METODE OBUKE PRODAVCA

Metode koje se koriste u obuci prodavaca, zavise ne samo od sadržine programa obuke već od toga da li je obučavanje grupno ili pojedinačno. U grupne metode spadaju:

1. **Predavanja** – se često koriste s obzirom da pomoću njih može da se u kratkom periodu većem broju polaznika obuke prenese više informacija nego bilo kojom drugom metodom. Prednost predavanja je njena ekonomičnost jer pretpostavlja organizovanu prezentaciju informacija određenom broju polaznika na istom mestu a ostavlja bar minimalne mogućnosti za interakciju među polaznicima. Nedostatak predavanja je da ne predviđaju aktivna učešća polaznika obuke i mogu dovesti do gubitka entuzijazma. Takođe polaznici su prinuđeni da drže korak sa drugima ili da odustanu. Nedostatak predavača je da efikasnost predavanja zavisi od sposobnosti predavača.
2. **Grupne diskusije** – podrazumevaju da instruktor stimuliše polaznike da uzmu učešće u diskusiji. Za stimulaciju grupnih diskusija često se koriste studije slučaja. Grupne diskusije su beskorisne ukoliko su polaznici obuke neiskusni i ne mogu da doprinesu rešenju slučaja.
3. **Igranje uloga** – u igranju uloge polaznik obuke pokušava da proda proizvod hipotetičnom interesentu. Igranje uloge polaznicima obuke može da pomogne da nauče kako da se uhvate u koštac sa nepredvidivim razvojem događaja do koga može da dođe tokom procesa prodaje. To instruktoru omogućuje da sa polaznikom radi nejasnoće izgovora, uravnoteženosti držanja, manirima, rečniku i pokretima. Kroz igru uloga, polaznici mogu da steknu uvid u slabosti svog nastupa. Ova metoda zahteva dosta vremena, dešava se da neki učesnici osećaju nelagodnost i odupiru se igranju ulogu dok drugi idu suviše daleko i preteruju u glumi. Igranje uloge je najuspešnije u menjanju stavova polaznika, mada su promene kratkog veka.
4. **Obuka putem telekomunikacija** – usled porasta troškova putovanja i zbog sve manje raspoloživog vremena, obuka putem telekomunikacije postaje validno alternativno sredstvo obuke. Ona pretpostavlja povezivanje udaljenih lokacija sa direkcijom ili drugim centrom telefonskom linijom, video linkom, i preko satelita.
5. **Video - trake** – video trake služe da nasnime sadržaje predavanja, čime smanjuju putne troškove i štede vreme. Video kasete mogu da se lako poštom usmere na udaljene prodajne punktove gde se održavaju seminari prodaje. Nedostatak video kasete jeste da je ona depersonalizovana i da predstavlja jednosmernu komunikaciju od instruktora – predavača ka polazniku seminara.

6. **Prezentacija pomoću slajdova** – ova metoda predstavlja efikasan način grafičke prezentacije materijala. Prednost prezentacija se ogleda u lakoći pripreme i ona omogućava instruktoru da se drži satnice predavanja. Ono što je karakteristično za prezentaciju da ona može da bude interesanta polaznicima obuke ukoliko su predavanja popunjena slikama. Prezentacije pomoću slajdova se najčešće koriste prilikom obuke o poslovnoj politici kompanije, poznavanju proizvoda, industrije, tržišta.
7. **Igre simulacija** – one mogu da pomognu u učenju, omogućujući polaznicima da se užive u uloge donosioca odluke bilo u sopstvenoj organizaciji ili organizaciji svog kljenta. U toku igre simulacije koja je visoko strukturirana i zasnovana na stvarnosti, polaznici moraju da donesu odluke o trenutku i obimu porudžbine, proceni prodaje, naglašavanju, određivanju cena. Potom im se, na osnovu reakcije na njihove odluke, daju povratne informacije. Prednost simulacije je u tome što se kroz nadmetanje u igri podiže moral, polaznicima obuke se pomaže da razviju sposobnost pravilnog uočavanja ključnog faktora koji utiču na odluke kupca, i pokazuju načini upotrebe kao i prednosti tehnika planiranja. Nedostatak ove metode ogleda se u njenom dugom trajanju. [17]
8. **Seminari** – pomažu polaznicima da kroz predavanja i vežbe poboljšaju svoja znanja i veštine. Obično traju od 2 do 5 dana. Teme seminara vezane su za: veštine pregovaranja, prezentacije, komunikacije, veštine postavljanja pitanja procesu prodaje itd.. Ubeđivanje korisnika, da pohađaju seminare ili konferencije posvećene prodaji, je odličan metod za stvaranje poverenja u snagu prodaje. Kompanija ima priliku da se pridruži prezentaciji kao bitan element (telekomunikaciona kompanija organizuje seminar o upotrebi Interneta). Prodavci istovremeno mogu biti i kupci. Pažljiv izbor govornika neizbežno će naterati kupca da prvo razmisli o proizvodima i uslugama.
9. **Kursevi**- koji su vezani za specifičnu oblast i za razliku od seminara traju duže i razmatraju određene teme detaljnije. Podrazumevaju edukaciju za uspešnu prodaju. Tu spadaju kursevi iz: sektora maloprodaje, poznavanja kompjuterskih softvera iz oblasti prodaje,.

Metode grupne obuke se isplate za preduzeće jer iziskuju manje troškove, nego kada bi se obuka vršila individualno.

5.2.1. METODI INDIVIDUALNE OBUKE

Pored grupnih metoda obuke obuka se može organizovati i individualno ali su i sami troškove obuke dosta veći.

Metode individualne obuke mogu biti različiti i u daljem izlaganju ćemo navesti neke od njih.

1. **Obuka na radnom mestu** – ovaj sistem obuke primenjuje se kada je neiskusnoj osobi dodeljen iskusni prodavac zadužen da mu prenese znanje o prodaji i samom načinu prodavanja. Ovaj vid obuke predstavlja mentorstvo. Mentor tj. iskusni prodavac prati neiskusnog kolegu tokom obilazaka kupaca i oni zajedno

- razmatraju rezultate posete. Slabost ovakvog načina podučavanja jeste da je za polaznika obuke to veoma dug i skup metod.
2. **Personalne konferencije** – obuka se može obaviti i kroz personalnu konferenciju u kojoj instruktor i polaznik obuke diskutuju i analiziraju probleme. Menadžer i instruktori često izbegavaju, jer smatraju da učenje ne može da se odvija u nestruktuiranoj situaciji. Međutim njihova efikasnost se ogleda u tome što se može uspostaviti dobar odnos između polaznika obuke i menadžera prodaje.
 3. **Dopisni kursevi** – ne spadaju u efikasnu metodu ali u kombinaciji sa drugim metodama obuke mogu se pokazati korisnim sredstvom za obučavanje. Dopisni kursevi mogu da efikasno objasne bazične dužnosti na radnom mestu prodavca, mogu korisnika da nauče o osobinama proizvoda, poslovnoj politici kompanije, konkurenciji ali nisu garancija da će korisnika podučiti i kako se prodaje. Nedostatak ove metode je da je menadžmentu veoma teško da polaznike kursa motiviše da ga završe u roku. Takođe mnoga pitanja polaznika ostaju bez odgovora kao i to da povratne informacije u vezi sa osvojenom ocenom i napravljenim greškama često stižu sa zakašnjenjem.
 4. **Interaktivni video diskovi** – ovaj metod obuke u prodaji polaznicima omogućuje da pomoću kompjutera prate program učenja pomoću video diskova. Jedan od koristi primene ovakvog pristupa podučavanja je u tome što se prodavci uče da rade na personalnim računarima. [17]
 5. **on-line obuke** – podrazumeva mogućnost edukacije uz primenu kompjuterske opreme koja omogućava učenje na daljinu koji mnogi centri za obrazovanje, univerziteti i koledži, konsalting firme pružaju kao posebnu uslugu za specifične oblasti prodaje.

METOD OBUKE	%
Grupna diskusija	72
Igra uloga	64
Studije slučaja	50
Motivacioni govori	46
Simulacione igre	44
Seminari	44
Videotrake- filmovi	40
Kursevi na univerzitetima	24
Dopisni kursevi	16
Vežbe	10
Videokonferencije	8

TEME ZA OBUKU	%
Motivacija prodavaca	82
Postravljanje ciljeva za prodavce	76
Vođenje prodavaca	66
Trening prodavaca	64
Evaluacija prodavaca	64
Upravljanje prodajnom teritorijom	62
Upravljanje vremenom	60
Razvijanje prodajnih strategija	58
Strateško planiranje prodaje	56
Regrutovanje novih prodavaca	52
Organizovanje prodavaca	52

Tabela 5.1. Metodi i teme obuke koji se najčešće koriste za trening menadžera prodaje[11]

Obuka članova tima

Obuka daje znatno bolje rezultate u prodaji nego u većini drugih oblasti biznisa. Kao menadžer prodaje morate da planirate obuke timova I da učite od najboljih, angažujte eksperte da se direktno obrate članovima vašeg tima ako je moguće i odvojite dovoljno vremena za potrebe obuke.

Pitanja koja treba da postavi menadžer prodaje:

- Da li tim treba da zna više o proizvodima i uslugama kompanije?
- Da li imaju dovoljno visok nivo tehničkog obrazovanja?
- Da li tim treba da zna više o mestu na tržištu?
- Da li će se učinak poboljšati opštom prodajnom obukom?
- Da li obuka treba da bude u kući ili van nje? [42]

Pokušajte da angažujete stručnjake koje najviše poštujete

Službena obuka- iskusan instruktora vlada širokom tematikom saglasno potrebama grupe. Idealno bi bilo da je instruktora istovremeno i iskusan menadžer prodaje

Angažovanje stručnjaka

Veliki broj stručnih mišljenja vezanih za obuke u prodaji je značajno izražen u odnosu na druga područja menadžmenta, što je posledica kako velikog broja obuka koje se stalno održavaju, tako i činjenice da se radi o nečem izrazito praktičnom. Profesionalna ekspertiza se stiče ličnim kontaktom ili putem snimljenih formi za ojačanje i poboljšanje interne obučenosti. Na prvi pogled ovo može da izgleda skupo, ali će se sigurno isplatiti kroz poboljšani učinak u kompaniji. Kao menadžer prodaje neophodno je da umete da obučavate druge ljude jer se od menadžera prodaje očekuje da budu i odlični instruktora. Prodavci moraju da pozanju poslovno-finansijskim principe, bez obzira koliko su nefamilijarni sa terminima vezanim za novac. Prodajni tim mora da bude u toku i sa tehničkim dostignućima.

Stavljanje u ulogu kupca

Najvažnija prednost stavljanja u ulogu kupca je obuka ljudi da prepoznaju i pravilno reaguju u raznim situacijama. Različiti tipovi kupaca će različito i reagovati: dok će neki uvek biti željni kupovine, drugima će biti nemoguće prodati. Ključna stvar je realna procena onoga što možete da postignete. Kupce možemo podeliti na lako prepoznatljive tipove (agresivne i sumnjičave, na primer). Pravilno tretiranje svakog od njih osigurava korišćenje prilika za prodaju i adekvatno korišćenje vremena.

Saveti za menadžera prodaje: napravite listu onih kojima je potrebna obuka i obezbedite im je, potrudite se da ulogu kupca doživite što realnije, radi postizanja maksimalne efikasnosti[42]

Nadgledanje napretka - mora se stalno posmatrati učinak tokom obuke. Redovno se prodajnom osoblju mora davati povratna informacija kako bi se izbeglo stvaranje loših navika.

Tačke za pamćenje

- Konstruktivne demonstracije različitih scenarija prodaje mogu da budu deo obuke
- Treba se odupreti iskušenju mešanja u prodaju tokom obuke
- Greške tokom obuke ne treba oštro kritikovati
- Treba uočiti napredak, a greške zabeležiti
- Sve što je dobro urađeno treba pohvaliti

Korišćenje instruktaze; na sledećem primeru će biti pokazano koliki značaj može da ima obuka ako se primeni kao integralni deo timskog rada u kombinaciji sa pravilno organizovanim vremenom. Kombinujući organizovan pristup i planiranje radnog dana, predavanje može unaprediti veštine i produktivnost celog tima.

Primer iz prakse: Džordž je preuzeo prodaju čiji su rezultati bili ozbiljno narušeni iako su ljudi angažovani na njoj bili dobro obučeni i puni entuzijazma. Analizirajući materijale došao je do zaključka da su jutarnji časovi najpogodniji za prodaju, ali se koriste za dnevne sastanke. Takođe je utvrđeno da je ono po čemu se vrhunski prodavci razlikuju od drugih, korišćenje telefona za nalaženje novih mušterija (“hladno zvanje”). Sve obuke i sastanci su pomereni za popodnevne sate, a jutro su korišćena za rad sa instruktorima. Džordž je pravio parove od onih sa odličnim i slabijim rezultatima, kako bi ovi drugi napredovali i oslobodili se loših navika, na primer, od izvinjavanja mušterijama za oduzeto vreme – proizvod koji se nudi stvarno vredi, te bi oni trebalo da budu zahvalni vama. Rezultati su se drastično popravili. [42]

6. VOĐENJE PRODAJNIH TIMOVIMA

6.1. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA

Ključan zadatak za efikasno rukovođenje prodajom je držanje kontrole pri motivaciji prodavaca zarad maksimiziranja njihovog doprinosa kao članova jakog tima uključujući i ključne ljude iz različitih odeljenja..

Na koji način menadžer prodaje može da motiviše prodavce?

Postoji više faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih koji rade u prodajnom odeljenju.

Ti faktori mogu se grupisati u motivacioni miks [39]:

1. Osnovni kompenzacioni plan gde spadaju: Plata, kompenzacija i provizija
2. Liderske tehnike čine: stil, personalni način ostvarivanja kontakta: individualni sastanci, nacionalni, regionalni i divizionni sastanci, pisma, telefonski pozivi, umreženi telefonski pozivi
3. Posebni finansijski podsticaji: takmičenje, bonusi, putovanja
4. Nagrade koje nisu finansijske prirode: Nagrade za uspeh, dodeljivanje zadataka sa izazovom, psihološke nagrade: pohvala i priznanje
5. Upravljanje procedurom kontrole: Evaluacija rezultata, Kvote, izveštaji

Ključne stvari u vođenju uspešnog prodajnog tima su motivacija i prepoznavanje uspeha. Kao menadžer prodaje imate zadatak da utvrdite i budete svesni koliko su članovi vašeg tima zadovoljni. Najbolji prodavci se razlikuju od loših po svojim razlozima za odlazak iz kompanije. Odlični prodavci su najviše demotivisani birokratskim stvarima koja ih sputavaju u aktivnostima. Lošim prodavcima su na prvom mestu nagrade, a o restrikcijama najmanje brinu. Sprovođenje nepotrebne kontrole je loš razlog za gubitak najboljih prodavaca.

Osnovni razlozi zbog kojih prodajno osoblje napušta kompanije

Vrhunski radnici

- 1) previše ograničenja
- 2) nezadovoljstvo poslom
- 3) nedostatak kupaca
- 4) neadekvatno nagrađivanje
- 5) odnos prema poslu

Loši radnici

- 1) neadekvatno nagrađivanje
- 2) nedostatak kupaca
- 3) nezadovoljstvo poslom
- 4) odnos prema poslu
- 5) previše ograničenja

Razvijanje timskog pristupa ohrabruje odeljenja da neprestano razmenjuju informacije. Ovo će pomoći da svako od njih razume posao u celini i kreiraće mogućnosti za konkurentniju poziciju na tržištu.

Primer iz prakse: Timska obuka

Džon je postavljen za novog menadžera prodaje u kompaniji. Njegov plan rada je bio da svakog meseca otpusti zaposlenog s najlošijim učinkom. Kada se to dogodilo Alanu, ovaj se požalio Džonu da čak i Džejn, vrhunski stručnjak, ne bi bolje prošla na tako teškoj teritoriji. Menadžer prodaje je shvatio da bi Alanu dobro došla obuka tokom posla, pa je odlučio da pošalje Džejn zajedno sa njim kako bi ona uočila njegove greške i pomogla mu da ih ispravi i napreduje. Kao menadžer prodaje, Džon je praktikovao da spaja dobre i loše prodavce sa ciljem da se postignu slični rezultati. Njegov tim je brzo napredovao, da bi na kraju nadmašio sve ostale. . [42]

Menadžer prodaje je u ovom slučaju mogao da nastavi sa primenom surovog sistema koji se u firmi koristio za motivisanje prodajnih timova. Umesto toga, saslušao je primedbu i pronašao bolji sistem zasnovan na međusobnoj obuci i treningu.

Harmonizacija timova

Prodajni tim treba da saraduje sa marketing, korisničkim servisima i proizvodnim odeljenjima. Mora da osigura protok informacija između odeljenja u svakom trenutku što će pomoći stvaranju konkurenske prednosti. Visok nivo prodaje može biti ugrožen od strane marketing osoblja, ali ovakav način razmišljanja po odeljenjima je kontraproduktivan kao i kada se više ljudi obraća istom kupcu.

6.2. SISTEMI NAGRAĐIVANJA I PRODAJNE KVOTE

Članovima prodajnog tima možete dati osnovnu platu, ili im ponuditi proviziju ili bonus koji su vezani za prodajne ciljeve. Uspostavljanje prave veze između adekvatnog plaćanja, nagrađivanja i cilja je teško, ali je vaše brižljivo sagledavanje ove veze od ključnog značaja za motivisanje prodajnog osoblja.

Sistemi nagrađivanja (sistemi kompenzacije prodavaca) su vrlo raznovrsni. Svaka kompanija razvija specifičan sistem nagrađivanja prema svojim potrebama.

Osnovni elementi sistema kompenzacije prodajnog osoblja su:

- Fiksna plata – fiksni mesečni iznos koji po ugovoru prodavac dobija za rad u preduzeću, nezavisno od rezultata prodaje,
- Provizija – promenljiv iznos koji prodavac dobija mesečno zavisno od rezultata prodaje,
- Bonus – fiksni iznos koji prodavac dobija mesečno, kvartalno ili godišnje ukoliko ostvari unapred postavljeni zadatak. [7]

Sistemi kompenzacije koji se mogu izgraditi na ovim elementima uključuju:

- Sistem čiste plate,

- Sistem čiste provizije,
- Kombinovane sisteme:
 - Plata plus provizija,
 - Plata plus bonus,
 - Provizija plus bonus- koji može biti individualan ili timski,
 - Plata plus provizija plus bonus. [7]

Uobičajena forma isplate zasnovane na rezultatima je individualna provizija, iako neke kompanije svoje zaposlene nagrađuju samo kroz platu. Oba ova načina imaju mane, te je nemoguće reći koji je od njih efikasniji. Ukoliko prodavac dobija platu ona mu ne daje mogućnost nagrađivanja za izuzetan učinak, dok provizija ne pruža sigurnost i za posledicu ima velike varijacije u prihodima. Najbolje je kombinovati osnovnu zaradu, provizije i grupno nagrađivanje.

Postizanje balansa u sistemima kompenzacije podrazumeva da menadžer prodaje mora da kombinuje osnovnu zaradu sa provizijom i grupnim nagrađivanjem da bi obezbedio sigurnost, a takođe i nagrađivanje po učinku.

Veoma je značajno kako će menadžer prodaje postaviti ciljeve, jer to određuje kada počinje isplata provizije. U ovaj postupak neophodno je uključiti ljude iz prodaje – bilo da se radi o standardnim ciljevima, bilo o onim za ekstra stimulaciju – u cilju uspostavljanja logičnog sistema za isplatu. Na ovaj način se osigurava postavljanje ciljeva u okvirima opsega verovatnoće, povezanim sa realnim dešavanjima na tržištu. Ako ovo rezultira manjkom, onda treba preduzeti druge akcije da bi se prevazišli problemi.

Prodajne kvote predstavljaju jedan od najznačajnijih i najviše korišćenih instrumenata u upravljanju prodajom. One predstavljaju kvantitativno izražen cilj prodaje koje bi prodavac trebalo da ostvari u određenom vremenskom periodu.

Postoje različite kvota a najviše se koriste:

- Kvote na osnovu obima prodaje – količinske kvote
 - Količinske kvote u fizičkim jedinicama mere (komadi, kg),
 - Količinske kvote u vrednosnom obliku (din, evra),
 - Količinske kvote u bodovima

<i>Artikal</i>	<i>Kvota u komadima</i>	<i>Ostvarena prodaja u komadima</i>	<i>Procenat ostvarene kvote</i>
A	1 000	1 200	120%
B	5 000	4 000	80%
C	300	300	100%
UKUPNO	6 300	5 500	87 %

Tabela 6.1. Količinska kvota u fizičkim jedinicama mere[7]

- Kvote na osnovu profitabilnosti
 - Kvote troškova,
 - Kvote bruto marže ili neto profita,

<i>Artikal</i>	<i>Cena po jedinici u evrima</i>	<i>Stopa bruto marže</i>	<i>Bruto marža po jedinici</i>	<i>Ostvarena prodaja u jedinicama</i>	<i>Ostvarena bruto marža</i>
A	10,00	20%	2,00	100	200,00
B	15,00	15%	2,25	300	675,00
C	20,00	10%	2,00	50	100,00
ukupno					975,00
Kvota bruto marže					1 000,00
Procenat osvarenja kvote bruto marže					97, 50 %

Tabela 6.2. Primer izračunavanja prodajne kvote na osnovu bruto marže

- Kvote na osnovu aktivnosti-odgovara želji menadžera prodaje da kontroliše vreme i aktivnosti prodavaca. Kvota se sastoji od propisanih aktivnosti koje prodavci moraju da obave u toku određenog perioda. Primeri aktivnosti su: broj osvojenih novih kupaca, broj osvojenih novih kupaca, broj prezentacija
- Kombinovane kvote –se sastoje od različitih oblika kvota.

Metode koje se koriste za utvrđivanj prodajnih kvota su:

- Utvrđivanje kvota na osnovu prošlog iskustva
- Utvrđivanje kvota na osnovu mišljenja menadžera prodaje
- Utvrđivanje kvota na osnovu sistema nagrađivanja
- Utvrđivanje kvota na osnovu procene potencijala prodaje i plana prodaje[7]

6.3. PREPOZNAVANJE USPEHA

Kao menadžer prodaje neophodno je da imate efikasne i precizne metode za posmatranje učinka vašeg tima. Moraju se utvrditi pokazatelje uspešnosti i gubitaka iz prethodnih perioda koja može da bude osnova za nagrađivanje i stimulacije.

Korišćenje stimulativnih šema

Provizije i bonusi su u mnogim kompanijama praćeni šemama nagrađivanja koje koriste stimulativno rangiranje počev od krstarenja i sportskih vikenda do članstva u »super-prodajnim« klubovima. Ove šeme mogu da posluže za podizanje morala, ali ne mogu da budu zamena za dobru organizaciju prodajne mreže. Na stimulaciju treba gledati samo kao na dodatak. [42]

Analiza uspešnosti

Redovne provere učinka su ključne za uspeh i menadžer prodaje je odgovoran za njihovo efikasno sprovođenje. On mora da stalno vodi računa o nekoliko ključnih faktora za uspeh, uključujući poziciju na tržištu i ostvareni profit, a ne samo obim prodaje. Krajnji cilj prodajnih aktivnosti je da se ostvari optimalni profit, a da se pri tome ojača pozicija na tržištu. Zahvaljujući kompjuterima moguće je dnevno praćenje relevantnih pokazatelja. Kada se primetiti neslaganje između planiranog i učinjenog, neophodno je da se realizuju koresktivne akcije.

Provera učinka

Da bi menadžer prodaje ostvario maksimalan profit i ojačao svoju poziciju u odnosu na konkurenciju, neophodno je prati sledeće faktore uspešnosti:

- Realizovane cene
- Merenje bruto profita
- Kompanijski udeo na tržištu
- Troškove prodaje u odnosu na kompanijski prihod

Na jednoj strani su kazne za neuspehe, a na drugoj obično novčane nagrade za uspeh. Učinak je neophodno sagledati merenjem obima prodaje i ocenom zadovoljenja korisničkih potreba. Novčane nagrade i stimulacija su efikasni podsticaji ali sami po sebi nisu jedini potreban odgovor na uspeh. Ljudima je potrebno da osete da su njihovi rezultati uočeni. Nekad je potrebno članovima prodajnog tima usmeno reći koliko cenite njihove napore, a onima koji ostvaruju vrhunske rezultate treba obezbediti specijalne nagrade.

Suočavanje sa neuspehom

Uspesi su praćeni i ponekim neuspesima koji takođe zahtevaju pažljive analize. Neuspeh u prodaji može da proistekne iz tri osnovna razloga:

- Ciljani su pogrešni kupci– biznismeni koji nisu na tržištu za ponuđeni proizvod
- Kupci su dobro izabrani, ali su proizvod ili usluga bili loši
- Ljudi zaduženi za prodaju je nisu dobro isplanirali

Kažnjavanje za neuspeh ima smisla samo u trećem slučaju. Međutim uvek se mora utvrditi i saznati zašto je prodaja propala.

Pitanja za menadžere prodaje

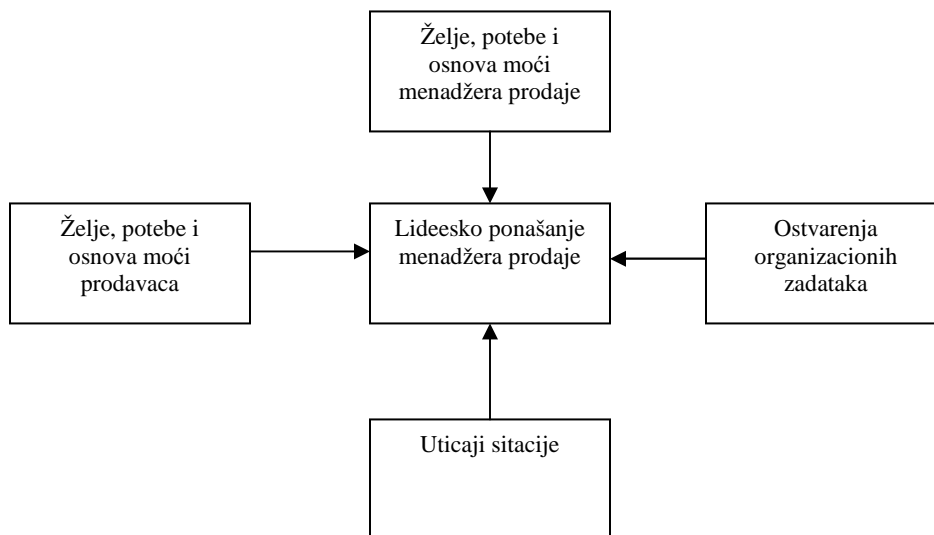
- Da li je do neuspeha došlo zbog propusta u obučenosti?
- Da li je razlog nedovoljno poznavanje proizvoda?
- Da li je klijentovo poznavanje proizvoda preslabo?
- Da li je bilo nekih ličnih problema?
- Da li je osoba za prodaju neadekvatno izabrana? [42]

6.4. LIDERSTVO

Liderstvo može da ima mnogo značenja. Efikasnim liderom smatra se osoba koja motiviše, utiče, pruža dobr primer okolini i određuje pravac. Liderstvo je bihevioristički proces u kome jedna osoba nastoji da utiče na ponašanje drugih ljudi radi postizanja određenih ciljeva.

Liderstvo i menadžment su povezani ali postoje određene razlike koje menadžeri prodaje moraju da razumeju.

Menadžment je naučen proces u kome se podređeni vode kroz formalno opisane poslove usmerene ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Liderstvo je više emotivni proces pomoću kojega se ljudi upućuju u istom smeru. Liderstvo se u prodaji bavi odnosima između menadžera prodaje, supervizora prodaje i prodavaca. Dinamika liderstva prikazana je na Slici 6.1. i ona uključuje menadžera prodaje, prodavce i konkretnu situaciju u prodajnom odeljenju. [17]



Slika 6.1. Dinamika liderstva menadžmenta prodaje

Na sposobnost liderstva snažan uticaj imaju organizaciona struktura, ljudske potrebe i njihova snaga kao i konkretna situacija.

Razlike između menadžera i lidera mogu se prikazati na sledeći način[43]:

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

Tabela 6.3. Razlike menadžera i lidera

Ne postoji idealan model odnosa između ova dva oblika upravljanja.

Neko može biti uspešan menadžer ali bez motivacionih sposobnosti liderstva.

Drugi mogu biti dobri lideri ali im nedostaju menadžerske sposobnosti da kanališu energiju koju su od drugih izazvali. Zato se budućnost liderstva ogleda da će sve veći broj menadžera sticati veštine lidera.

Rezultati istraživanja pokazuju da značajan broj menadžera u velikoj meri uspeva da usvoji liderske sposobnosti. Smisao proučavanja liderstva je da od menadžera napravi dobre lidere. [43]

7. UPRAVLJANJE VREMENOM I PRODAJNIM TERITORIJAMA

Prodaja se može uvećati na dva načina. Jedan je povećanje efektivnosti prodaje a drugi ostvarenje većeg broja kontakata u ličnoj prodaji. Vreme i teritorija prodaje predstavljaju ključne faktore u ostvarenju većeg broja kontakata u ličnoj prodaji. Ova dva faktora nalaze se u tesnoj međuzavisnosti i potrebno je planirati ko, šta, kad i gde radi u procesu prodaje. [44]

Prosečan ljudski život traje 25500 dana i od toga 10000 dana predstavlja radni vek. Da bi prodavci na najbolji mogući način iskoristili svoje radno vreme potrebno je znati kako upravljati vremenom. [39]

Upravljanje vremenom u procesu prodaje se može definisati kao vremenski raspored obavljanja aktivnosti prodaje u toku dana, nedelje, meseca ili godine. To podrazumeva planiranje prioriteta i redosleda obavljanja svih aktivnosti prodaje, stvaranje planova za ostvarenje ciljeva prodaje, kontrolu efikasnosti provedenog u određenim aktivnostima prodaje i stalno traganje za poboljšanjem korišćenja raspoloživog radnog vremena.

Uobičajene zamke u planiranju vremena predstavljaju loše planiranje dnevnih aktivnosti, obilazak lica nekvalifikovanih za pregovore, haotičan raspored putovanja, previše nepotrebnog ćaskanja, polazak na putovanje petkom popodne, nedovoljno korišćenje telefona, previše pauza za ručak, kafu, dugi obroci, prekomerno zabavljanje klijenata, upadanje bez prethodne najave. [17]

Prodajne teritorije predstavljaju određeni skup kupaca i potencijalnih kupaca raspoređenih na relativno zaokruženi prostor (deo grada, grad, regija, država...) poverenih prodavcu, odnosno prodavcima. Svaka teritorija je jedinstvena. Prodajne teritorije ne moraju biti formirane na osnovu geografskog kriterijuma. Često se teritorija određuje prema klasama kupaca ili prema potencijalu prodaje.

Prodajne teritorije formiraju se da bi tržište bilo pokriveno, da bi se ostvarila ravnoteža između prodajnih napora i prodajnih mogućnosti i da bi se smanjili troškovi prodaje-kretanje menadžera prodaje ograničeno je okvirima teritorije, čime se kontrolišu troškovi. Zbog ovoga je olakšano ocenjivanje rada prodavaca, bolje su motivisani menadžeri prodaje, veća je preglednost nad radom prodajnog osoblja i proizvodima i učvršćuju se odnosi sa kupcima. [44]

Planiranje prodaje

Da bismo efikasno pristupili planiranju vremena u procesu prodaje moramo prvo pristupiti analizi aktivnosti koje treba obaviti i koliko je vremena do sada trošeno za njihovo obavljanje.

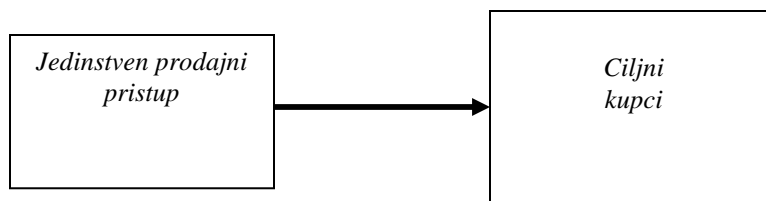
U okviru ove faze moraju se doneti sledeće odluke:

- Koje klijente obići;

- Kako rasporediti vremena na prodaju i sređivanje dokumentacije;
- Kako rasporediti vremena koje će se posvetiti tekućim klijentima, potencijalnim klijentima i pozivima za servisiranje;
- Kako odrediti vremena koje će biti utrošena na preterano zahtevne kupce.
- Na koji način menadžeri prodaje mogu efikasno da iskoriste vreme?
- Kako rasporedite vreme na primarne zadatke koji se moraju izvršiti,
- Kako planirati vreme koje treba posvetiti pojedinim zadacima;
- Razložiti svaki od zadataka na vreme za: čekanje, putovanje, neposrednu prodaju, obilaskе po osnovu poziva na servisiranje, administrativne poslove i prodaje telefonom. [17]

Izbor klijenata

Kada su definisani ciljevi prodaje prodavac mora analizirati sadašnje i buduće kupce i mora proceniti njihov kupovni potencijal. Ovo je od značaja da bi se odredilo vreme koje se posvećuje kupcima i da bi se definisala prezentacija prodaje. Kupce po kupovnoj moći možemo podeliti na male (M), srednje (S), velike (V) i veoma velike (W)- prikaz pogledati na *tabeli 7.1.*



Slika 7.1. Nediferencirani prodajni pristup[39]

Kupci	Potencijalna godišnja prodaja	Ukupan broj	Procenat (%)
Veoma veliki	Preko 200000 \$.	100	3.3
Veliki	75000-200000\$	500	16.6
Srednji	25000-75000 \$.	1000	33.3
Mali	1000-25000 \$	1400	46.6

Tabela 7.1. Podela kupaca po kupovnoj moći

Segmentacija klijenata

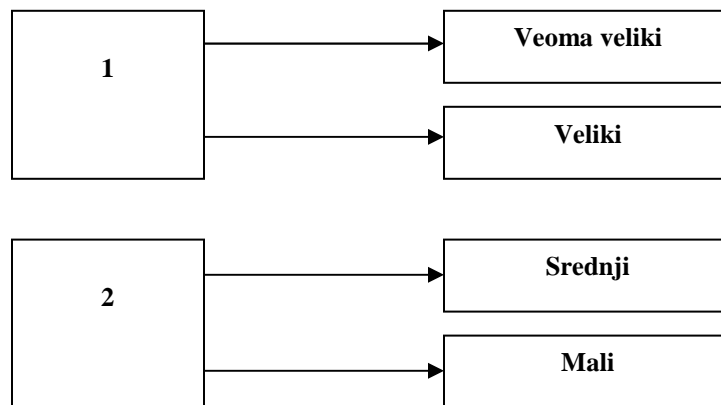
Prodavci koriste pristup segmentacije kupaca koji analizira potrebe kupaca i njihove različite karakteristike koje zahtevaju različite prodajne strategije. [39]

Kupci	Kupci		Potencijalna prodaja
	Prethodna prodaja	Potencijal prodaje	
Veoma veliki			
Veliki			
Srednji			
Mali			

Tabela 7.2. Diferencirani prodajni pristup prema kupcima

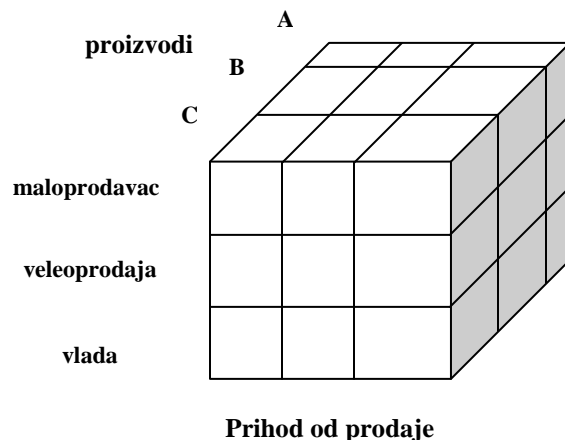
Različite prodajne strategije

Ciljni kupci



Slika 7.2. Diferencirani prodajni pristup

Multidimenzijalna segmentacija klijenata podrazumeva korišćenje više od jednog kriterijuma za karakterisanje kupaca organizacije. Prodajne organizacije koriste segmentaciju jer prodaju na različitim tržištima i koriste više članova u distributivnim kanalima. [39]



Slika 7.3. Multidimenzijalna segmentacija klijenata

Ciljevi formiranja prodajnih teritorija su:

- Dobra pokrivenost tržišta;
- Ostvarivanje ravnoteže između prodajnih napora i prodajnih mogućnosti;
- Snižavanje troškova prodaje; kretanje menadžera prodaje ograničeno je okvirima teritorije, čime se kontrolišu troškovi
- Olakšano ocenjivanje rada prodavaca;
- Bolja motivisanost menadžera prodaje,
- Veća preglednost nad radom prodajnog osoblja i proizvodima,
- Učvršćivanje odnosa sa kupcima,
- Veća stimulacija i motivacija menadžera prodaje da unaprede radni elan, povećaju interesovanje za teritoriju.

Faze određivanja prodajne teritorije

- Izbor geografske kontrolne jedinice (države, okruga, oblasti, regiona, grada, urbanih sredina, trgovačkih centara).
- Određivanje jasno pepoznatljivih granica koje bi trebalo da se poklapaju s administrativnim jedinicima.
- Izabrati kriterijum izbora prodajnih teritorija
- Uporediti prodajne teritorije i modifikovati ih po potrebi
- Utvriti centre prodajnih teritorija i alocirati prodavce na njih[7]

Kriterijumi izbora prodajnih teritorija

Kada je izabrana polazna teritorijalna jedinica potrebno je izabrati i kriterijum daljeg grupisanja u prodajne teritorije. Na prodajnoj teritoriji mora postojati postojećih i potencijalnih kupaca. Podaci o postojećim kupcima obezbeđuje se iz sopstvenih izvora a podaci o potencijalnim kupcima iz zvanične statistike.

Menadžment prodaje mora da ima bazu podataka svih kupaca i njihovu tačnu lokaciju.

U kriterijume izbora prodajne teritorije spadaju:

- Potencijalna tržišta (ukupna količina roba i usluga koje određeno tržište može da apsorbuje u određenom vremenskom periodu),
- Veličina, geografske i saobraćajne karakteristike teritorije (udaljenost između kupaca, koju prodavac mora da savladava tokom njihovog obilaska).
- Kvalitet saobraćajnica koji utiče na vreme utrošeno na putovanja[17]

Broj teritorija može se odrediti prema postojećem broju menadžera prodaje. Poželjno je poštovati princip jedna teritorija - jedan menadžer prodaje. Ako je broj prodajnih teritorija i broj menadžera prodaje veliki, pribegava se njihovom pregrupisanju u šire celine – prodajne regione.

Kod određivanje menadžera prodaje za pokrivanje teritorija u obzir se uzimaju: fizička kondicija, sposobnost, inicijativa, efikasnost, teret koji može da podnese, interakcija menadžera sa klijentima i potencijalnim kupcima, osobine klijenata, tradicija, kultura, običaji, navike,

Revizija prodajne teritorije

U skladu sa godišnjim planovima prodaje potrebno je vršiti reviziju prodajnih teritorija. U slučaju porasta kupaca na određenoj teritoriji potrebno je angažovanje novih prodavaca da bi se tržište adekvatno pokrilo. U zavisnosti od realizovanih rezultata po teritorijama neophodno je utvrditi gde se teritorije preklapaju i utvrditi prodajni potencijal po teritorijama. Nakon toga treba korigovati i sistem nagrađivanja. [17]

Plan posete radi prodaje	
Zastupnik prodaje.	
Teritorija:	Nedelja završena:
Planirane posete	
Broj poseta radi prodaje	ostvareno
Broj prezentacija	ostvareno
Broj poseta kupcima "A"	ostvarene
Broj poseta kupcima "B"	nije u celosti ostvaren
Broj poseta kupcima "C"	nije realizovan

Table 7.3. Plan posete radi prodaje

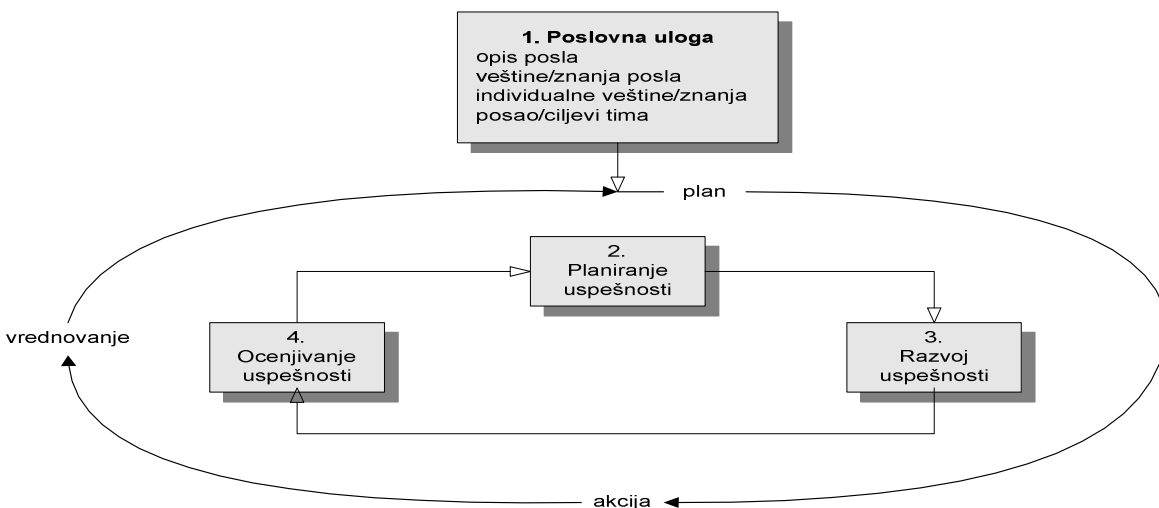
Primer: Izveštaj o dnevnoj analizi aktivnosti	
Zastupnik Iva Ilić.	maj 31
Teritorija: Novi Sad	dan utorak
1. poseta u 9,00 Sari Janjić u XZY firmi Svrha: Obnoviti porudžbinu i pokušati prodati nove proizvode; Putovanje: 1 sat, čekanje 10 minuta, kontakt 30 minuta.	
Izveštaj o dnevnoj analizi aktivnosti prodaje; Novi klijent	
Poseta u 9,00 Sombor, fabrika metalnih proizvoda, Svrha: Uspostaviti kontakt, upoznati se s novim kupcem i pokušati s prodajom komponenata. S potencijalnim kupcem prvi kontakti ostvareni 30 aprila, telefonom. Putovanje: 2 sata, čekanje 5 minuta, kontakt 60 minuta	
Izveštaj o dnevnoj analizi aktivnosti: Prezentacija	
Poseta u 12,00 u Sali 5 kupa "Y". Prezentacija proizvoda, video prikaz, demonstracija upotrebe, pitanja i odgovori. Prezentaciji prisustvuje 20 ljudi, uključujući i predsednika Jovu Jovića. Putovanje: 45 minuta, mesto Smederevo, priprema 20 minuta, kontakt 40 minuta.	
Izveštaj o poseti kupcu radi servisiranja proizvoda	
Poseta u 1,30 Stevi Mijiću, u firmi "Metal co" u Požarevcu. Svrha: Servisiranje kosilica. Putovanje 1 sat, čekanje 10 minuta, kontakt 45 minuta	

Tabela 7.4. Izveštaj o dnevnoj analizi aktivnosti

8. OCENJIVANJE PRODAJNIH TIMOVA

8.1. VAŽNOST PRAĆENJA RADNE USPEŠNOSTI

Praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Sastavni je deo upravljanja uspešnošću kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta. Upravljanje uspešnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Sastav upravljanja uspešnošću prikazan je na slici 8.1..

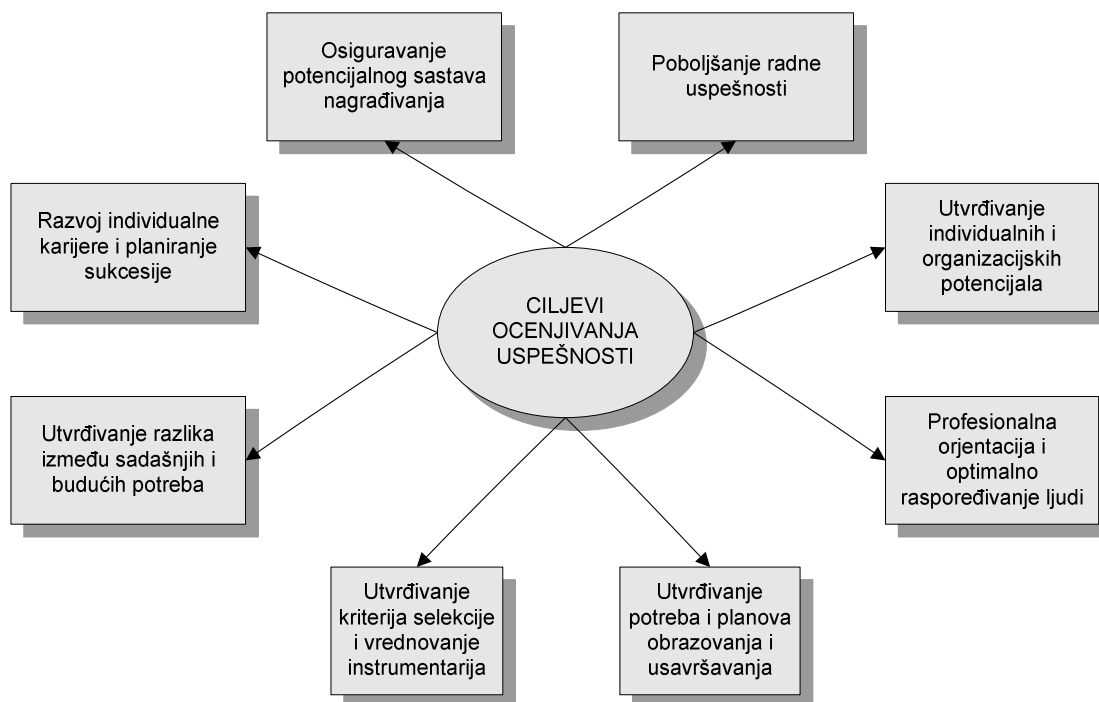


Slika 8.1. Upravljanje uspešnošću

U upravljanju uspešnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate sa individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocenjivanje individualne radne uspešnosti, prodavaca, važan segment za poboljšavanje ukupne organizacijske uspešnosti.

8.1.1. CILJEVI PRAĆENJA I OCENJIVANJA USPEŠNOSTI PRODAVACA

Procena uspešnosti prodavaca služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi nagrađivanja. Ona ima i važnu strategijsku dimenziju jer su strategija i ciljevi organizacije osnova utvrđivanja kriterijuma i standarda uspešnosti. Povećanje uspešnosti svih prodavaca, a time i ukupne organizacijske uspešnosti, bitna je pretpostavka veće konkurentske prednosti. Procena uspešnosti prodavaca takođe daje relevantne informacije o jazima između postojećih veština i onih potrebnih u budućnosti. Sastavni deo procenjivanja je, u većini organizacija, i spremnost za usvajanje novih znanja, stalno učenje i promene u skladu sa potrebama. [58]



Slika 8.2. Ciljevi i ocenjivanja radne uspešnosti

Proces praćenja i procenjivanja uspešnosti prodavaca ima brojne dimenzije i daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u gotovo svim aspektima i dimenzijama menadžmenta. Tim postupkom organizacija utvrđuje gde je u odnosu sa onim što želi da bude i koliko aktuelna praksa i ponašanje prodavaca odstupaju od utvrđenih i željenih oblika ponašanja.

8.2. KOLIKO PRODAJNE SLUŽBE RADE USPEŠNO?

Mnoge kompanije propuštaju da adekvatno mere učinak prodavaca ali to ne znači da je učinak prodavaca zadovoljavajući. Studija koja je realizovana u periodu 1977-1987 se odnosila na merenje produktivnosti u devetnaest industrijskih grana i tom prilikom je otkriveno da je devet industrijskih grana, posle usklađivanja podataka sa inflacijom, imalo negativne stope rasta. Štaviše, tokom desetogodišnjeg perioda, svake godine prosečne prodaje po zastupniku, u svim industrijskim granama, opadale su za 0,9 %. Još jedna studija, ovog puta 1.000 kupaca u američkim supermarketima, takođe je otkrila neke neprijatne rezultate. Dok su kupci u najvećem broju imali da kažu ponešto pozitivno o prodavcima, mnogi su za prodavce govorili da malo toga znaju o promotivnoj tehnici, pružanju pomoći kupcima, o potrebi držanja kupaca obaveštenima, odgovorima na upite, i, posebno motivisanja personala u supermarketima. Jednom drugom studijom efikasnosti prodavaca otkriveno je da su kupci veoma nezadovoljni zbog učestalih obilazaka. Većina kupaca dala je podatke da su ih prodavci u proseku mesečno posećivali 2,5 puta, dok je sledeća veća grupa kupaca izvestila da su ih prodavci u proseku mesečno obilazili 1,8 puta. Ovi nalazi su osnaženi tvrdnjama manjih kupaca koji su se žalili da ih neki prodavci

ne obilaze po dve – tri godine. Ovako očigledna neefikasnost učinka prodavaca jasno ukazuje na potrebu sistematičnog merenja učinka i sprovođenja postupka ocenjivanja. Koji su faktori od najveće važnosti pri stvaranju visokoproduktivne, vrhunske prodajne službe? U tabeli 8.1. dato je deset najvažnijih kvaliteta uspešno vođene prodajne službe, koji je časopis “*Sales & Marketing Management*” otkrio sprovodeći istraživanje među

Osobine vrhunskih prodavaca

	Procenat menadžera prodaje koji za osobine kažu da su		
	Izuzetno važne	Veoma važne	Ukupno
Reputacija među kupcima	76.9%	19.2%	96.1%
Zadržavanje starih kupaca	61.5%	36.1%	97.6%
Kvalitet menadžmenta	51.5%	40.7%	92.2%
Sposobnost zadržavanja najboljih	44.6%	43.1%	87.7%
Proizvodno/tehnička znanja	37.7%	46.1%	83.8%
Inovativnost	37.7%	38.4%	76.1%
Kvalitet obuke	34.6%	54.6%	89.2%
Otvaranje novih računa	33.8%	48.8%	82.6%
Ispunjenje ciljeva prodaje	26.9%	46.9%	63.8%
Učestalost pokrivanja teritorije obilascima kupaca	14.6%	41.5%	56.1%

900 rukovodilaca prodaje u okviru izbora “Najbolje prodajne službe”. Približno 77 % ispitanika smatra da je *reputacija kompanije u očima kupaca* “izuzetno važna” za uspeh prodajnih napora, dok je taj faktor 19 % ocenilo “veoma važnim”.

Na drugom mestu po važnosti nalazi se *zadržavanje starih kupaca* i *kvalitet menadžmenta*. Međutim, ukoliko kombinujete procenat ispitanika koji su svaku od karakteristika ocenjivali ili sa “izuzetno važan” ili sa “veoma važan”, *zadržavanje starih kupaca* je za dlaku pobednik. Na četvrtom mestu se nalazi sposobnost *zadržavanja vrhunskih prodavaca*. Ostalih šest faktora su: *proizvodno-tehničko znanje*, *inovativnost*, *kvalitet obuke*, *osvajanje novih kupaca*, *ispunjenje prodajnih ciljeva* i *prosečna učestanost obilazaka klijenata (teritorija)*. [17]

8.3. MERENJE UČINKA PRODAJNE SLUŽBE

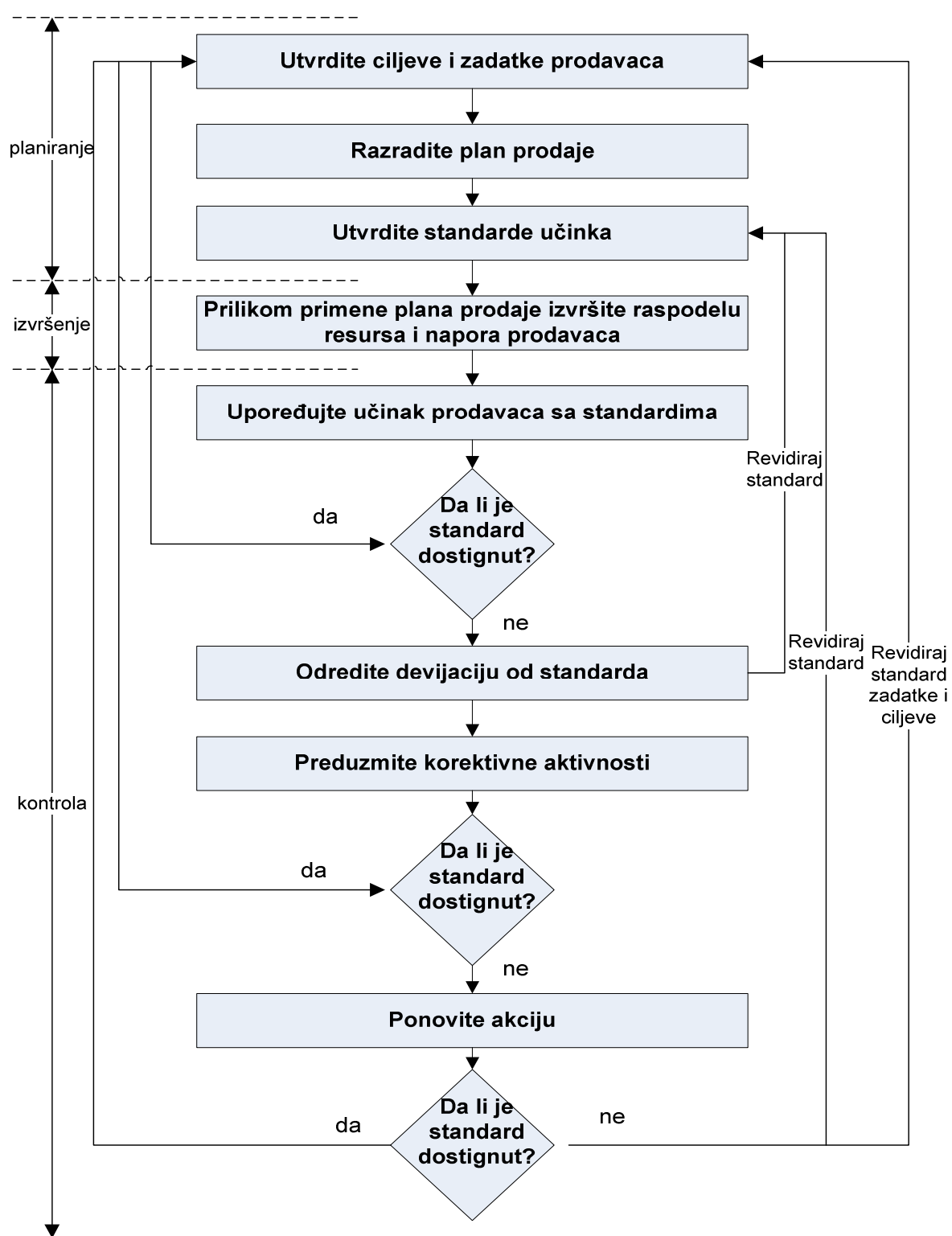
Menadžeri prodaje snose najveću odgovornost za obezbeđenje da se ciljevi i planski zadaci prodajne organizacije ispune efektivno i efikasno, kako je i planirano. Efektivnost je usmerena na rezultate i bavi se pitanjem da li su zadaci organizacije ispunjeni ili nisu. Efikasnost je usmerena na troškove i ekonomičnu upotrebu resursa.

Prodajna organizacija može da radi efektno a da ne bude efikasna ili obrnuto. Obaveza je menadžera prodaje da obe performanse poveća do maksimuma. Ovo zahteva kontinualno praćenje odabranih mehanizama učinka prodaje, da bi se obavilo poređenje dokle je neko stigao u odnosu na to gde je trebalo da stigne, kako bi se preduzele blagovremene aktivnosti na sprečavanju pojave nedopustivnih devijacija.

Efektivnost i efikasnost uvek bi trebalo posmatrati u kratkoročnom (ispod jedne godine), srednjoročnom (od jedne do četiri godine), i dugoročnom (od pet i više godina) vremenskom periodu. U pojedinim industrijama za merenje efektivnosti i efikasnosti poslovanja potrebno je produžiti navedena vremena. "Volkswagen of America" raspolaže sveobuhvatnim programom prodaje i marketinga pomoću koga se menadžeri prodaje, dileri i prodavci upoznaju sa procesima planiranja i organizacije u narednih pet godina. Pored toga što kvalifikovano zapošljavaju resurse ne bi li zadovoljili svoje ciljeve i društvena očekivanja na kraći rok, prodajne organizacije moraju da se prilagode mogućnostima i iskušenjima koja ih vrebaju u okruženju. Najbitnije od svega, na duži rok organizacija mora da opstane u svetu punom neizvesnosti.

Da bi se merenju i valorizaciji rada prodajne službe prišlo sistematično, prvi korak se sastoji u određivanju ciljeva i zadataka prodajne organizacije. Potom sledi izrada plana prodaje sa konkretno definisanim strategijama i taktikama za ostvarenje zadatak i ciljeva. Za sve prodajne aktivnosti utvrđuju se standardi učinka, a menadžeri prodaje odlučuju o najboljem načinu za raspoređenje resursa i napora prodajne službe.

Potom se plan pušta u realizaciju i učinak se neprekidno prati i upoređuje sa prethodno utvrđenim standardima. Ukoliko je neophodno menadžeri prodaje primenjuju korektivne aktivnosti da bi devijacije sveli na minimum ili ih u potpunosti eliminisali. Ključni faktori učinka prikazani *sluci 8.3.*



Slika 8.3. Merenje učinka prodavaca i sistem ocenjivanja[17]

8.2.1. Utvrđivanje ciljeva i planskih zadataka prodaje

Ubrzo po spuštanju informacija o ciljevima i planskim zadacima kompanije sa nivoa upravljačkog vrha kroz upravljačku hijerarhiju do menadžera prodaje, započinje i proces merenja i ocenjivanja učinka prodajne organizacije. Inicijalni korak sastoji se u formulisanju ciljeva prodaje (dugoročnih aspiracija koje često nisu kvantitativne). Tako, na primer, cilj organizacije može biti da stekne reputaciju kod svojih klijenata kao kompanija čija prodajna služba poklanja najveću pažnju postservisnim uslugama. Po utvrđivanju dugoročnih ciljeva, menadžer prodaje može da se usredsredi na kratkoročne i znatno merljivije domete nazvane zadacima prodaje. Moguće je pratiti i po nekoliko zadataka istovremeno. Tako bi, na primer, godišnji zadatak mogao da u sebi sadrži ispunjenje prodajne kvote za 100 %, održavanje troškova prodaje u granicama odobrenog budžeta, poboljšanje raspoređivanja vremena koje se koristi za prodajne i neprodajne aktivnosti za 20 %, ili povećanje profitabilnosti prodaje za 10 %.

Po odobravanju ciljeva i zadataka prodaje od strane menadžmenta, neophodno je pridobiti poverenje, odobrenje i podršku prodajne službe kroz otvorenu, dvosmernu komunikaciju koja povezuje njihove lične ciljeve sa širim ciljevima organizacije. Bez toga, ciljevi i zadaci prodaje mogli bi da budu tek nešto više od "liste želja" koja nema dovoljno podrške organizacije da bi bila ispunjena.

8.2.2. Razrada plana prodaje

Ciljevi i zadaci predstavljaju "destinaciju"; plan prodaje predstavlja "putnu kartu" koja pokazuje kako da se do nje stigne. Plan prodaje jedan je od više jedinstvenih operativnih planova (distribucije, promocije, izrade novog proizvoda) koji su deo marketinškog plana. Plan prodaje se potom koordinira sa drugim odeljenjskim planovima (proizvodnje, finansija, istraživanja), kako bi se kompletirao plan kompanije.

Kao što se vidi iz primera, plan prodaje se sastoji od četiri glavna dela: *analize situacije*, kojom se identifikuje mesto gde se kompanija sada nalazi, *moćnosti i problema*, koji govore kuda bi trebalo da se kompanija kreće; *programa akcije*, koji govore kako se do cilja stiže; i *sistema ocenjivanja učinka*, čime se meri napredovanje ka cilju. [17]

Primer plana prodaje

Analiza situacije: Gde se sada nalazimo?

1. Tržišna situacija i konkurentno okruženje
 - a) Veličina tržišta (po važnijim segmentima)
 - b) Dinamika na tržištu (tj. zaokreti u ponašanju kupaca i promene u strategiji konkurencije)
 - c) Deoba tržišta (po konkurentima, proizvodima, i kategorijama kupaca)
 - d) Snage i slabosti (proizvoda svakog konkurenta i poređenje srodnih prodajnih organizacija poput naše).
2. Situacija prodaje proizvoda
 - a) Vrsta proizvoda (po artiklima, veličini, modelima, itd.)
 - b) Podaci o prodaji i distribuciji (po geografskim reonima, teritorijama, kategorijama kupaca, ili zastupnicima prodaje)
 - c) Profili kupaca (po kupovnoj moći i potrebama za servisiranjem usluga).

Mogućnosti i problemi: Gde bismo želeli da idemo?

1. Interni (marketing i prodaje, R&D(istraživanje i razvoj) i tehničke i proizvodne operacije, finansijski, organizacioni, kadrovski problemi, itd.)
2. Eksterni (segment tržišta, konkurencija, ekonomski, politički, zakonski, socijalni ili međunarodni problemi)
3. Planiranje pretpostavki i tenzija
 - a) Interno okruženje kompanije (procenite stabilnost zadataka, ciljeva, resursa, menadžmenta)
 - b) Eksterno tržišno okruženje (procenite kratkoročne i dugoročne uslove u marketinškom okruženju)
4. Prognoziranje prodaje
5. Planiranje računom verovatnoće (zasnovano na različitim zbirkama pretpostavki iz tačke 3).

Programi akcije: Koji je najbolji način da tamo stignemo?

Strategije i taktike (Konvertuje prognozu prodaje u resurse, proizvodnju, usluge, kvote i potrebe za budžetom)

Sistemi ocenjivanja učinka: Koliko smo napredovali ka našem cilju?

1. Utvrdite standarde učinka
2. Uporedite ostvareno učešće sa planiranim standardima
3. Preduzmite potrebne korektivne aktivnosti na varijantama iz plana

8.2.4. Utvrđivanje standarda učinka

Po utvrđivanju zadataka i ciljeva prodajne službe kao i plana prodaje, naredni korak menadžera prodaje sastoji se u utvrđivanju standarda učinka za svoju prodajnu službu. Standardi *učinka* su planirani nivoi dostignuća koje se očekuje da će prodajne organizacije ostvariti tokom sukcesivnog rada u godini. Standardi o individualnom učinku predstavljaju sporazum između podređenog i nadređenog o tome koji je nivo učinka prihvatljiv za izvestan period u budućnosti. Detaljan opis radnog mesta podređenog predstavlja jedan od najboljih načina za formulisanje opšteg sporazuma.

Prilikom utvrđivanja standarda učinka prodajne službe, trebalo bi uzeti u obzir kako *utrošene napore* tako i *dobijene rezultate*. Kako sve relevantne varijabile koje utiču na učinak nisu pod kontrolom zastupnika prodaje, sam rezultat ne mora da se smatra

objektivnom merom učinka. S obzirom na mnoge vrste prodaja, uvek postoje razlike u naporima koje prodavci ulažu da bi postigli rezultate. Iz tog razloga, neophodno je sačiniti metod za kvalitativno i kvantitativno stimulisanje zalaganja.

Ovo je od posebnog značaja kod prodaje industrijskih proizvoda – dakle, kod prodaje drugim industrijskim granama umesto krajnjim kupcima. Da bi se na tržište plasirao novi proizvod ili prodala skupa, kapitalna oprema, i da bi se dobili prvi opipljivi rezultati, potrebno je da prođe i po više meseci intenzivnih prodajnih napora pre nego što potencijalni kupac donese definitivnu odluku.

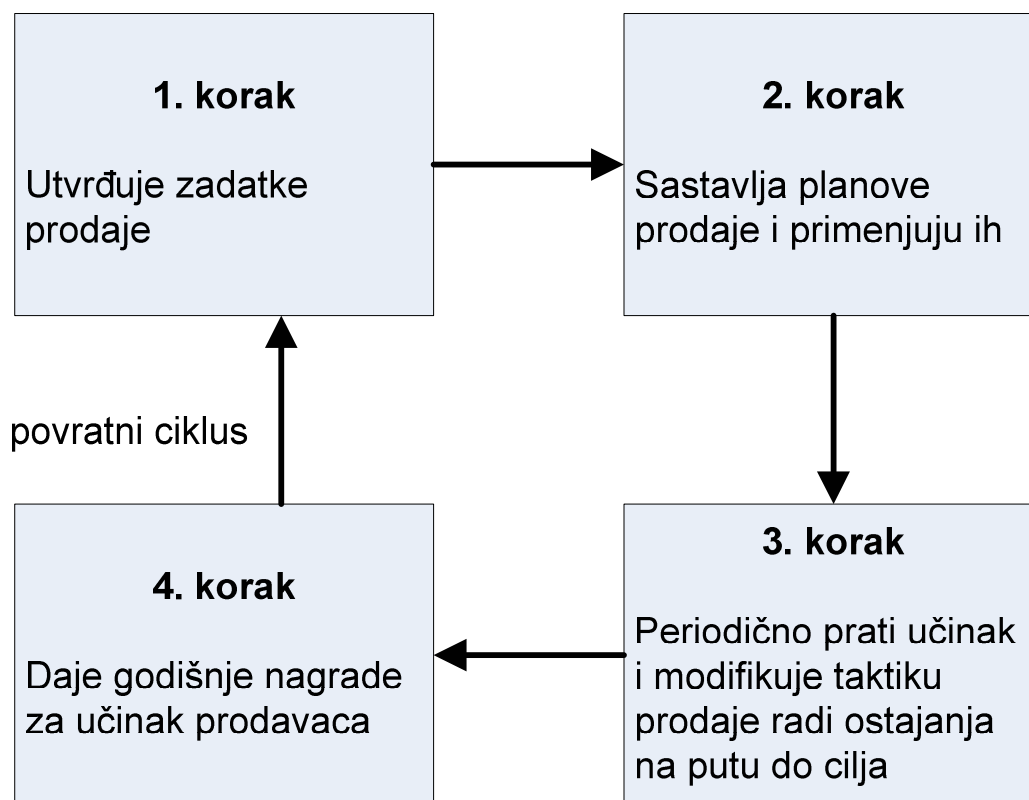
Upravljanje pomoću zadataka (UPZ). Menadžeri prodaje su odgovorni za utvrđivanje mnogih standarda učinka za svoje prodavce, a prodavci su dužni da te standarde shvate i prihvate kao sopstvene planove ostvarenja. Upravljanje pomoću zadataka pretpostavlja obostrano utvrđivanje ciljeva između menadžera i zastupnika prodaje.

Konkretno, obe strane izražavaju saglasnost oko ciljeva koje prodavac treba da ostvari u predstojećem periodu. Pomažući im pri utvrđivanju sopstvenih dometa učinka, prodavci će verovatno biti više odani ovim ciljevima i stvaranju realnijih planova za njihovo ispunjenje.

U mnogim kompanijama, zastupnici prodaje su u obavezi da pripreme “godišnje teritorijalne marketinške planove”, iz kojih se vidi njihova strategija osvajanja novih klijenata i povećanja prodaje postojećim kupcima. Ovo omogućuje da se prodavci i supervizori prodaje slože oko načina za ostvarenje ciljeva – pogotovu tamo gde prodavci učestvuju u definisanju zadataka i razmeni misli sa menadžerima prodaje oko toga kako unaprediti učinak. Informacije izdvojene iz ovih teritorijalnih planova pomažu menadžerima prodaje da objektivnije valorizuju individualne učinke zastupnika prodaje. Štaviše, ovaj proces stimuliše zastupnike prodaje da bolje planiraju i izveštavaju o svom radu. U sektoru alatnih mašina kompanije “Brown & Sharp”, svaki prodavac ima pismeni plan koji je predmet kvartalne analize sa menadžerom prodaje.

Periodično praćenje učinka garantuje prihvatljivo napredovanje ka cilju i obezbeđuje metod između planirane strategije i taktike radi povratka na pravi put. Poslednji potez sastoji se u donošenju povećanog godišnjeg učinka, koji vodi ka utvrđivanju novih zadataka za narednu godinu. Ceo ciklus upravljanja pomoću zadataka, uključujući i faze planiranja i kontrole, dat je na *slici 3*. Nezavisno od toga da li se primenjuje na pojedinca ili na celu prodajnu službu, proces je u suštini isti. Sa svakim narednim ciklusom upravljanja pomoću zadataka, i menadžeri prodaje i sami prodavci otkriće da se proces odvija sve efikasnije. [17]

FAZA PLANIRANJA



KONTROLNA FAZA

Slika 8.4.. *Ciklus upravljanja pomoću zadataka za prodavce*

Prilikom upravljanja pomoću zadataka, menadžeri prodaje trebalo bi da se drže četiri principa:

- *Otvorene komunikacije.* Da bi se buduća odanost cilju učinila što realnijom, te da bi se opredelili za preduzimanje konkretnih akcija potrebnih za ostvarenje ciljeva i zadataka, postoji potreba za slobodnom razmenom stavova između menadžera prodaje i prodavaca.
- *Obostrane participacije i sporazumi.* Da bi se došlo do potpunog sporazuma i saglasnosti o zadacima, planovima i valorizaciji učinka, prodavac mora da bude neopterećen, i, zajedno sa menadžerom prodaje, potpuni učesnik u procesu upravljanja pomoću zadataka.
- *Koincidentni ciljevi.* Lični ciljevi pojedinca moraju da budu integrisani u ukupne ciljeve organizacije da bi se, udruženi, još više učvrstili.

- *Nagrade za učinak.* Prodavce koji ostvaruju superiorne učinke trebalo bi nagrađivati kako javnim priznanjima tako i povećanom materijalnom kompenzacijom. Javno priznanje za superioran učinak podupire značaj materijalne nadoknade i generalno deluje inspirativno na ostale prodavce da se na poslu bolje zalažu.

Na kraju, menadžeri koji primenjuju upravljanje pomoću zadataka, trebalo bi da budu svesni izvesnih razloga zbog čega eventualno pri tome neće biti uspešni.

- *Neadekvatno razumevanje od strane upravljačkog vrha.* Ukoliko prodavci procene da menadžeri prodaje primeni upravljanja pomoću zadataka pridaju samo površno značenje, njihova će odanost programu brzo atrofirati. Na svim nivoima prodajne organizacije, menadžment bi morao da se izdigne iznad verbalne podrške i snažno podrži proces upravljanja pomoću zadataka.
- *Nedovoljna participacija prodavaca.* Nametnuti zadaci ocenjuju se kao “njihovi” dok su sporazumno dogovoreni zadaci između menadžera prodaje i prodavaca smatrani kao “naši”. Menadžeri prodaje moraju da poklone dovoljno poverenja prodavcima i sa njima podele trud oko utvrđivanja zadataka, procesa planiranja i procesa ocenjivanja učinka.
- *Nerealna očekivanja.* Upravljanje pomoću zadataka ne predstavlja univerzalnu formulu koja donosi dramatične i brze rezultate. Da bi se sistem upravljanja pomoću zadataka uveo i počeo da funkcioniše bez problema, često je potrebno pet i više godina. U ranoj, eksperimentalnoj fazi, gde je moguća i pojava grešaka, od menadžmenta se traži strpljenje, podrška i ohrabrenje za sve učesnike.
- *Nedostatak monitoring – sistema za procenu učinka (MSVU).* Menadžeri prodaje ne bi smeli da pretpostave da sistem UPZ negira potrebu za upotrebom MSVU za merenje individualnog učinka. UPZ se isključivo bavi ispunjenjem zadataka, dakle, on previđa značajne biheviorističke ili lične osobine koje se mere pomoću MSVU.

Ključni faktori učinka. S obzirom da oslanjanje na jedan ili samo nekolicinu indeksa može da dovede do pogrešnog zaključka pa čak i dovođenja u opasnost, većina kompanija koristi izbalansirano nekoliko varijabla za kontrolu prodajnih operacija. Ukoliko, na primer, kompanija stavi preterani naglasak na potrebu držanja troškova servisiranja na niskom nivou, moglo bi doći do pojave pada zadovoljstva kod kupaca i smanjenja ponovljenih kupovina. Nije, međutim, potrebno da preopterećeni menadžeri prodaje teže da nadziru stotine različitih merila učinka – potrebno je da se koncentrišu na samo nekoliko ključnih faktora. Uspešne prodajne organizacije najčešće primenjuju kvalitativne i kvantitativne standarde učinka, odabrane sa liste poput one u narednoj tabeli.

Kvantitativni standardi, slično obavljenom broju poslovnih poseta, teže da direktno utiču na prodaje ili troškove, te ih je moguće objektivno meriti. Kriterijum *kvalitativnog*

učinka, poput prodavčevog poznavanja robe, ima indirektan i dugoročniji uticaj na prodaje i troškove, te se mora vrednovati najviše na subjektivnoj osnovi. I kvantitativna i kvalitativna merila su veoma bitna za uspeh prodajne službe, te bi trebalo da budu deo procesa ocenjivanja.

U zavisnosti od prodajnih zadataka i ciljeva, marketinške situacije i potrebe menadžera prodaje za kontrolom, moguće je utvrditi bezbroj standarda za merenje učinka. Svi standardi trebalo bi da budu (1) primenljivi na radni učinak, (2) stabilni i konzistentni, nezavisno od ocenjivanja, i (3) sposobni da naprave razliku između izuzetnog, standardnog i nezadovoljavajućeg učinka.

S obzirom da je prodajna služba podsistem većeg marketinškog sistema, na učinak prodavaca mogu da utiču mnogi faktori koji su izvan direktne kontrole prodajne organizacije: varijabile poput kvaliteta proizvoda, razlike u ceni i stepena promotivne podrške ne bi smele da deformišu standarde učinka odabrane za merenje dostignuća prodajne službe.

Ocenjivanje učinka prodavca

Kvantitativna merila

Prodajni rezultati	Prodajni napori
<p><i>Porudžbine:</i> broj prikupljenih porudžbina prosečna veličina porudžbine (u kom. ili USD) udarni prosek- broj obilazaka broj otkazanih porudžbina od strane kupca</p> <p><i>Obim prodaje:</i> obim prodaje u novčanim jedinicama obim prodaje u komadima po tipu kupaca po kategoriji proizvoda prevedeno na udeo na tržištu procenat ostvarenih prodajnih kvota</p> <p><i>Parametri:</i> bruto prihod neto profit po vrsti kupaca po kategoriji proizvoda</p> <p><i>Računi kupaca:</i> broj novih računa broj izgubljenih računa procenat zaključenih računa procenat otvorenih računa novčani iznos naplativim računima način naplate plativih računa</p>	<p><i>Obilasci radi prodaje:</i> broj poseta postojećim kupcima broj poseta potencijalnim novim kupcima prosečna dužina jedne posete broj prodajnih prezentacija prodajno vreme naspram neprodajnog vremena učestalost obilazaka po tipu kupca</p> <p><i>Troškovi prodaje:</i> prosek po prodajnoj poseti kao procenat od obima prodaje kao procenat od prodajne kvote po tipu kupaca po kategoriji proizvoda odnos troškova direktne prodaje odnos indirektnih prodajnih troškova</p> <p><i>Servisiranje kupaca:</i> broj obilazaka radi servisiranja postavljanje izložbi troškovi isporuke po prodatim komadima mesečne zalihe po tipu kupca broj reklamacija kupaca procenat vraćene robe</p>

Kvantitativni standardi učinka. Naredni faktori predstavljaju neke od standarda za merenje kvantitativnog učinka, koje pojedine kompanije koriste u postupku kontrole prodajne aktivnosti. [17]

1. **Prodajne kvote.** Izdvojene iz prognoze prodaje, prodajne kvote najčešće se smatraju motivacionim metama kao i standardima učinka za celu prodajnu organizaciju, teritorijalne timove prodavaca i individualne prodavce. Ukoliko se od prodajnih kvota očekuje da budu efikasno sredstvo kontrole i ocenjivanja, neophodno je da budu zasnovane na realnosti i ravnopravnosti, saglasno validnim razlikama koje vladaju u potencijalima prodajnih teritorija.

2. **Obračun po osnovu bruto prihoda ili neto prihoda.** Da bi stekao kontrolu nad relativnm profitabilnošću prodajnog miksa (proizvoda i kupaca), menadžer prodaje bi mogao da se odluči za obračun učinka prodajne službe po stopi planiranog bruto prihoda. Ona će prodavce stimulisati da izvesne proizvode prodaju odabranim kupcima da bi ostvarili najveći mogući bruto prihod.

3. **Obračun po osnovu troškova prodaje.** Troškovi prodaje kao procenat od opbima izraženog u novčanim jeidnicama predstavljaju često primenjivan način obračunavanja. Na osnovu ovog kriterijuma prodavaca može da poveća učinak bilo povećanjem prodaje ili efikasnijom kontrolom troškova. Međutim, troškovi prodaje se razlikuju od teritorije do teritorije, u zavisnosti od geografske veličine teritorije, kategorije kupaca, ili indeksa troškova života. Stoga se troškovi prodaje češće koriste kao standard učinka u prodaji industrijske robe; ove prodaje povlače za sobom veće troškove od prodaje robe široke potrošnje, što zahteva žešću reklamnu podršku prodajnih napora. Radi korektnosti, prilikom izračunavanja učešća troškova u prodaji, trebalo bi zaračunavati samo one troškove na koje prodavci mogu da utiču i koje je moguće direktno pratiti. Jednu od očiglednih mana obračuna po osnovu ostvarenih troškova prodaje predstavlja činjenica da prodavac može da ostvari povoljan odnos prodaje i troškova a da ipak ostvari nezadovoljavajuće niske profite.

Ocenjivanje učinka prodavca

Kvalitativna merila

Aktivnosti vezane za prodaju:

Prostorni menadžment, priprema obilazaka radi prodaje, pravljenje rsporeda, izrada maršute i korišćenje vremena.

Marketinške informacije: ideje o novim proizvodima, konkretne aktivnosti i novi ukusi kupaca.

Praćenje aktivnosti: upotreba promotivnih brošura i korespodencija sa tekućim i potencijalnim kupcima.

Odnosi sa kupcima: Priprema i pravovremeno dostavljanje izveštaja.

Prodajne sposobnosti:

poznavanje kompanije i njene politike
poznavanje proizvoda i prodajne strategije
konkurencije
angažovanje marketinških i logističkih timova
podrške
razumevanje prodajne tehnike
povratne informacije kupaca (pozitivne i negativne)

poznavanje proizvoda
poznavanje kupaca
izvođenje prodajne tehnike
kvalitet prodajne prezentacije
sposobnost komunikacije

Lične osobine:

Kooperacija, međuljudski odnosi, entuzijazam, motivacija, prosuđivanje, briga o imovini kompanije, izgled, strpljenje, tačnost, inicijativa, obaveštenost, zdravlje, menadžerski potencijal u prodaji, etičko i moralno ponašanje.

Radi ilustracije, prodavac koji proda opremu za 10 miliona dolara uz 4 % ostvarenih troškova od te sume, firmi donosi manje profita od osobe koja je prodala opremu za 20 miliona dolara uz troškove od 6 % od vrednosti prodaje. Još važnije, uvek postoji opasnost da prodavci ograniče prodajne troškove do mere da izgube ili ugroze odnos sa dugogodišnjim klijentom.

4. **Udeo na tržištu.** Prodaja kompanije kao procenat cele grane na jednoj teritoriji predstavlja merilo efikasnosti prodajne službe ili prodavca u osvajanju dela tržišta. Slično većini drugih kriterijuma učinka prodaje, udeo na tržištu se takođe nalazi pod uticajem drugih marketinških varijabla poput kvaliteta proizvoda, reklamne podrške ili intenziteta konkurencije unutar zadate teritorije. Utvrđujući ciljeve udela na tržištu za glavne kategorije kupaca unutar svake teritorije, neke prodajne organizacije insistiraju na još žešćoj kontroli.

5. **Stopa povraćaja na uložena sredstva.** Poslovanje prodajne službe zahteva upravljanje nad različitim kapitalnim sredstvima poput zaliha, fondova, filijale, opreme prodajne službe. Izuzimanjem tekućih troškova prodaje (plata, provizija, putnih troškova i reprezentacije) iz prihoda od prodaje, dobija se povraćaj na uložena sredstva. Umesto da ih smatraju za tekuće troškove prodaje, možda bi menadžeri prodaje ove dugoročne investicije trebalo da smatraju finansiranjem dugoročnih investicija (uključivo obuku prodavaca koja bi mogla da se otpiše kroz višegodišnji period a ne samo u jednoj godini).

6. **Kvota učestalosti poslovnih obilazaka.** Da bi prodajne napore svoje službe usmerili na najprofitabilnije kupce, menadžeri prodaje bi mogli da se opredele za primenu različite učestanosti obilazaka za svaku od kategorija kupaca. Ovaj standard se izračunava deljenjem broja obilazaka po kategorijama kupaca sa brojem kupaca u toj kategoriji.

7. **Kvota dobijenih porudžbina.** Ponekad nazivana “prosečnim skorom”, kvota dobijenih porudžbina dobija se deljenjem broja porudžbina sa brojem poslovnih obilazaka kupaca. Procenat porudžbina koje je jedan prodavac dobio može da se znatno razlikuje od jedne do druge kategorije kupaca. Pojedini zastupnici prodaje mogu se pokazati kao izvanredno sposobni za prodaju velikim proizvođačima, i daleko manje efikasni kada su u pitanju prodavnice na malo. Menadžeri prodaje mogu da proanaliziraju procenat prodaje unutar različitih kategorija kupaca da bi prodavcima dodelili obaveze ostvarivanja drugačijih odnosa radi poboljšanja skora.

8. **Broj dnevnih poslovnih poseta.** U zavisnosti od teritorijalnih razlika u blizini kupaca, prirode samog proizvoda i značaja klijenta razlikovaće se standardi o broju poslovnih poseta koje prodavac treba da pbavi u jednom danu. Određivanje većeg broja obilazaka kupaca nije samo po sebi cilj. Generalno posmatrano, neplanirane posete su beskorisne; dok prodavac čeka da se sretne sa potencijalnim kupcem, vreme predviđeno za prodaju je često izgubljeno a prodajna prezentacija nije skrojena prema potrebama klijenta. Drugi će, pak, prodavci posvećivati nedovoljno vreme kupcu da bi zaključili prodaju, pogrešno povučeni željom da ispune dnevni standard (kvotu – prim. prev.) poslovnih poseta. Najčešće prodavci trebaju pomoć u organizovanju njihovog radnog dana (za prodaju) – posebno pri ugovaranju susreta, planiranju pravaca putovanja i disciplinovanja da rade tokom celog dana. Menadžeri prodaje mogu da prate podatke o odnosu planiranih i neplaniranih poslovnih poseta, te da ih koriste kao indikator procene sposobnosti snalaženja u prostoru.

9. **Neprodajne aktivnosti.** Da bi zaštitili prodavce od beskorisnih neprodajnih aktivnosti, menadžeri prodaje mogu da utvrde standarde učinka ili kvote za porcenat vraćene robe, servisiranja potreba kupaca, broj izgubljenih klijenta u određenom priodu i broj poslovnih poseta potencijalnim, novim kupcima. Najzad, menadžeri prodaje trebalo bi da sopstveni učinak gledaju kroz fluktuaciju prodavaca (broj otkaza) i analizu zadovoljstva ili nezadovoljstva prodavaca faktorima vezanim za obavljanje posla. [17]

Ostale varijabile kontrole prodaje. Za kontrolisanje i procenu učinka prodajne službe koriste se i mnoge druge varijabile; među njima su prosečna veličina porudžbine, prosečni troškovi po jednoj poslovnoj poseti, prosečno vreme provedeno na poslovnom sastanku, troškovi isporuke po jedinici prodatog proizvoda, prosečno vreme isporuke, mesečne zalihe koje drže kupci, troškovi reprezentacije po jednoj poslovnoj poseti, broj novih ugovora zaključenih u određenom periodu. S obzirom na velike razlike u zadacima, ciljevima, resursima i prodajnom okruženju, svaki menadžer prodaje mora da se opredeli koje će konkretne varijabile pratiti da bi stekao željenu kontrolu nad poslovanjem prodajne službe.

Kvalitativni standardi učinka. Svaka organizacija dužna je da utvrdi sopstvene subjektivne kriterijume za procenu kvantitativno manje merljivih aktivnosti, ličnih sposobnosti i kvaliteta individualnih zastupnika prodaje. Primere kvalitativnih kriterijuma možete naći u *tabela 2*.

Menadžeri prodaje nerado gledaju na subjektivne kriterijume ocenjivanja prodavaca s obzirom da ti kriterijumi reflektuju opservacije i mišljenja umesto objektivnih, kvantitativna merila. Kriterijumi poput “etičkog ili moralnog ponašanja”, ili spoljnog izgleda ličnosti, za neke menadžere prodaje su posebno problematični kao merilo ocenjivanja ili razmene mišljenja sa prodavcima po tom pitanju. Uprkos tome, zbog toga što imaju direktnog uticaja na učinak prodavca i reputaciju kompanije, ove kvalitativne faktore trebalo bi svakako uzimati u obzir. Do menadžera prodaje je da oformi takav organizacioni sistem koji će identifikovati ciljeve kao i standarde prodajne službe, i stimulisati prodavce da posluju na željeni način. Posle toga, terenski supervizor prodaje je u mogućnosti da uspostavi ravnotežu između konkretnog i željenog ponašanja prodavca. Krajnji cilj je da ponašanje prodavca izazove željenu reakciju kupca kako bi se postigao željeni rezultat. Prilikom manipulacije kvalitativnim merilima ocenjivanja učinka, menadžeri prodaje ne bi trebalo da preterano insistiraju na pretpostavkama koji su to kvaliteti najvažniji za uspešno prodavanje. Psiholog David MekLiland je razvio nešto što je nazvao “testom kompetencije” kako bi izbegao sistem rangiranja zasnovan na irelevantnim ili pogrešnim kriterijumima. Preko sopstvene konsultantske firme “McBer” u Bostonu, MekLiland je uspešno primenio sistem procene kompetentnosti za potrebe većeg broja klijenata, uključujući američku armiju i mornaricu, ministarstvo spoljnih poslova, “Anheuser – Busch”, “General Electric”, “General Mills”, “Honeywell”, “Owens – Illinois” I “Twentieth Century Fox”.

Kako je MekLiland sa kolegama iz “McBer” opisao: “Kompetentnosti nisu aspekti posla već karakteristike (osobine) ljudi koji najbolje obavljaju posao. Iako analiza zadataka vezanih za posao identifikuje konkretne zadatke koje je potrebno obaviti na konkretnom poslu, ona o kompetentnosti govori veoma malo. Razlika između ova dva pojma može se sagledati na radnom mestu radnika na benzinskoj pumpi: da bi obavljao posao, radnik na benzinskoj pumpi moraće da poseduje izvesne fundamentalne

kvalifikacije za sipanje goriva, vraćanje kusura, reviziju akumulatora i nivoa ulja, i tako dalje; međutim, da bi na poslu bio efikasan, potrebno je da poseduje ličnu kompetenciju poput komunikativnosti, pouzdanosti, poštenja i obaveštenosti. Da bi zadovoljio kupce i obnovio njihove porudžbine, vlasnik benzinske stanice želeo bi da zaposli osobu sa takvim kompetencijama.

Prodavci su tradicionalno vrednovani na osnovu kvantitativnih merila učinka (učinka prema outputu), i možda su se menadžeri prodaje lakše opredeljivali da svoje procene učinka baziraju na takvim baznim parametrima. Međutim, čini se da se rađa trend ka sve većoj upotrebi kvalitativnih "biheviorističkih" merila u procesu vrednovanja prodavaca. Kako je okruženje prodaje sve više pod uticajem odnosa koji se javljaju u procesu prodaje, od prodavaca se sve više zahteva da budu koncentrisani na potrebe kupaca, što znači da poklanjaju veću pažnju na neprodajne aktivnosti nego na kratkoročni obim prodaje. Pored toga, istraživači sve više nastoje da istraže i razviju pouzdanija merila ocenjivanja učinka prodavaca zasnovana na njihovom ponašanju.

8.2.5. Raspoređivanje resursa i napora prodajne službe

Za svakog menadžera prodaje, raspoređivanje ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa predstavlja stvarni test sposobnosti. Ukoliko se planovi ne ostvare, krivicu snosi menadžer a ne prodavci. Prema istraživanju mesečnog biltena za menadžment, "Productivity", oko 80 % od 211 menadžera najvišeg ranga, neadekvatan menadžment smatraju glavnim uzročnikom niske produktivnosti.

U kompaniji "Worthington Diagnostics", menadžeri prodaje mogu da sednu pred računar i analiziraju bazu podataka koja sadrži profile svakog kupca i interesenta koji je stupio u kontakt sa kompanijom. Perspektivni kupci mogu da se prouče iz odgovora na direktnu poštu, na osnovu čega će prodavci, pre nego što sa njima stupe u kontakt, doći do podataka o njihovom profilu.

Koristeći se skalom A-B-C, kompanija "Loctite" za klasifikaciju potencijala klijenata koristi kompjuterizovani matrični pregled svojih 11.000 klijenata. Kupcima klasifikovanim pod "A" poklanja se najveći deo vremena prodavaca s obzirom da je njihov tržišni potencijal najveći. Zahvaljujući kompjuterizovanom planiranju, "Loctite" može da na naučnoj osnovi izračuna koje bi klijente prodavac trebalo da poseti, koje bi trebalo da prepusti distributerima i koje bi trebalo da kontaktira putem direktne pošte.

"Orion Research", Kembridž, Masačusets, kompanija koja na tržište plasira savremenu opremu u vidu analitičkih instrumenata, koriste se kompjuterskim upitnikom nazvanim *sveobuhvatnim kompjuterizovanim marketinškim sistemom* (SKMS), da bi tragove koji vode ka prodaji razvrstao prema potencijalu, prikupio precizne informacije o interesentima za račun prodavaca koji se pripremaju da ih obidu, i menadžerima prodaje pružio najnovije podatke o učincima prodavaca i distributera. Iz izbora od 150 štampanih materijala koje kompanija poseduje, SKMS odabira odgovarajuće materijale za svakog interesenta ponaosob, pomaže prodavcima da upravljaju vremenom i prostorom, ne bi li se usredsredili na trag do klijenata sa najvećim profitnim potencijalom; nadgleda prodajne napore od trenutka ili kada je porudžbina osvojena ili izgubljena; neprekidno izgrađuje bazu podataka radi periodičnog analitičkog izveštavanja menadžmenta prodaje. Posle prvih šest meseci od uvođenja SKMS u praksu, prodaje kompanije "Orion Research" skočile su za 31 %, bez ikakvog proširenja prodajne službe.

Različiti zadaci i ciljevi treba da se podele na shvatljive komponente koje individualni prodavci treba da realizuju. Proces upravljanja pomoću zadataka, o kome je bilo reči u ranijem delu poglavlja, predstavlja pouzdan pristup da se to postigne. Raspodela prodajnih teritorija, određivanje maršuta kretanja prodavaca, utvrđivanje prodajnih kvota i određivanje prodajnih budžeta predstavljaju glavno sredstvo menadžera prodaje za raspoređivanje radnih napora prodajne službe.

8.2.6. Procena učinka prodajne službe

Svaka organizacija koristi izvestan monitoring sistem ocenjivanja učinka (MSVU). U manjim kompanijama, ovaj sistem može da bude pretežno neformalan, oslanjajući se na opservacije supervizora iz prve ruke. Sa rastom organizacije, menadžerima je sve teže da prate dnevne aktivnosti svakog prodavca – te se okreću ka upotrebi više formalizovanog MSVU. U svom pristupu ovom sistemu kompanije se veoma razlikuju. “Martin Marietta” od svojih menadžera u sektoru avijatike zahteva da naširoko i napismeno opišu uočene prednosti i mane zaposlenih. Međutim, najveći broj kompanija nastoji da opservacije menadžera vezane za rezultate učinka, ponašanje ili lične osobine, prevedu na jezik kvantitativnih pokazatelja. Opsednute težnjom da dođu do kvantitativnih pokazatelja, mnoge organizacije gube iz vida šta su hteli sa MSVU. Menadžerima i prodavcima bi sistem praćenja ocenjivanja učinka trebalo da pruži tri bitne stvari:

- da svakom prodavcu pruži povratnu informaciju o individualnom učinku,
- da prodavcima pomogne u modifikovanju ili promeni njihovog ponašanja u pravcu znatno efikasnijih radnih navika,
- da menadžerima prodaje obezbede informacije na osnovu kojih će bazirati odluke o unapređenju, premeštaju i nagrađivanju prodavaca.

Slede sukcesivne faze u efikasnoj primeni monitoring – sistema ocenjivanja učinka – MSVU:

1. *Planiranje učinka.* S obzirom na to da prodavcu omogućuje da dobije savet od menadžera prodaje pri odgovoru na tri ključna pitanja: “kuda idem”, “kako da tamo stignem” i “kako ću biti vrednovan”, planiranje učinka predstavlja verovatno najvažniju fazu MSVU.
2. *Procena učinka.* Ono predstavlja neprekidni interpersonalni proces u kome menadžer prodaje svakom prodavcu pojedinačno daje povratne informacije o svakom konkretnom obavljenom poslu, projektu ili zadatku. Posle svakog učinka prodavca, menadžeri prodaje, u ulozi supervizora, trebalo bi da se koriste nekim od oblika odavanja priznanja, nagrađivanja, kažnjavanja ili komentarisanja.
3. *Pregled učinka.* On se obavlja periodično ne bi li se došlo do zbirnog podatka na kom je nivou realizacije svojih obaveza neki prodavac. Na ovom nivou trebalo bi odgovoriti na pitanje “kako radim” i krenuti u novu fazu planiranja učinka.

Uprkos činjenici da se sve tri faze monitoring – sistema ocenjivanja učinka prepliću, ne bi trebalo shvatiti za obavezno da se sve tri faze tokom jednogodišnjeg ciklusa ukupnog praćenja učinka simultano prate. *Planiranje učinka* daje nacrt zadataka i planova za njihovo ostvarenje i objašnjava na koji će način pojedinac biti vrednovan. U ovoj fazi, upravljanje pomoću zadataka (UPZ) može biti od neprocenjive koristi. *Procena učinka* predstavlja svakodnevnu mini-procenu konkretnog učinka. *Pregled učinka*

predstavlja periodično zbrajanje tih dnevnih pomaka da bi prodavac mogao da sagleda gde se nalazi.

Tehnike ocenjivanja učinka. Današnje tehnike ocenjivanja učinka gotovo su jednake onima koje se koriste već godinama. Oko tri četvrtine od ukupnog broja kompanija koristi kako tehniku numeričkog tako i narativnog ocenjivanja. Organizacije koje se oslanjaju pretežno na jednu tehniku najčešće trebaju podršku druge tehnike. Narativni opisi prihvatljivi su za planiranje i praćenje rada kao i za dokumentovanje kako pozitivnih tako i negativnih incidentnih pojava. Narativne ocene mogu da budu toliko subjektivno opisane i interpretirane, da su karijere mnogih zastupnika prodaje stagnirale zbog njihovih nadređenih koji su učestvovali u procesu pismenog odavanja “maglovitih priznanja” ili koji nisu bili sposobni da sastave efektanu opisnu ocenu učinka. Uprkos svemu, numeričko ocenjivanje je od kritične važnosti za sprovođenje sistema nagrađivanja kao i za odbranu organizacije od optužbi za diskriminaciju u postupku nagrađivanja ili unapređivanja.

Za većinu organizacija ključni je problem kako napraviti jedno sveobuhvatno rangiranje individualnog učinka na osnovu koga će se odrediti da li je učinak neke osobe izuzetan, iznad proseka, prosečan, ispod proseka ili nezadovoljavajuć. Prost zbir ocena, poput 83 od mogućih 100 poena, predstavlja nerealno stepenovanje preciznosti merenja, ignoriše relativan značaj različitih kriterijuma učinka i zanemaruje važan subjektivan input menadžera vezan za njihove podređene. I dok se većina kompanija i dalje bori sa slabostima unutar sopstvenih sistema ocenjivanja učinka, istraživanja nacionalnih i međunarodnih kor

poracija su identifikovala ove trendove:

- Upotrebu kako numeričkih tako i narativnih opisa ponašanja zaposlenih unutar jednog sistema ocenjivanja. Rukovodioci viših rangova više se oslanjaju na narativne ocene.
- Veće vezivanje nagrađivanja za učinak, s obzirom da je povećanje plate više vezano za zaslugu nego za povećanje troškova života.
- Češće promene u sistemu ocenjivanja kao odgovor na nove vrste poslova, složeniji sastav zaposlenih i brigu o stvaranju poednakih mogućnosti za sve zaposlene u procesu nagrađivanja i unapređenja.

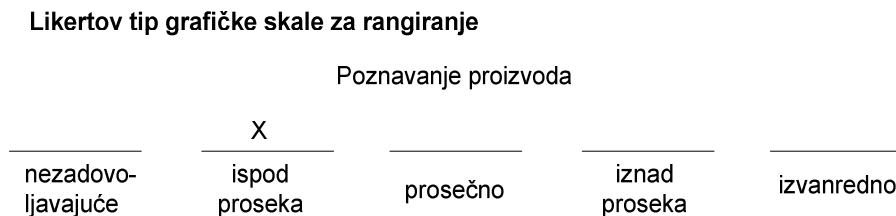
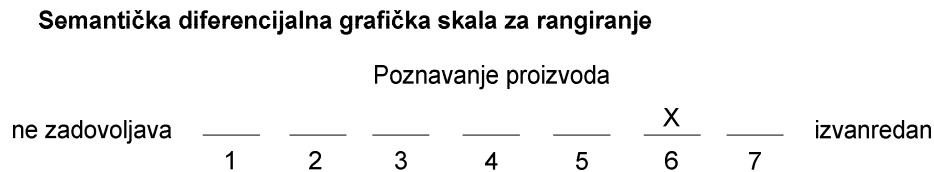
Vrste pregleda učinka. S vremena na vreme (periodično), menadžeri prodaje trebalo bi da učinke svih prodavaca sažimaju i trajno upisuju (u radni karton – prim. prev.), što bi prodavcu koristilo da prati svoje napredovanje a menadžerima prodaje i marketinga da steknu uvid u njegov rad. Iako postoji obilje oblika rangiranja, među tri najpopularnija spadaju opisni, grafički i bihevoristički.

Opisni izveštaji. Obično korišćeni uporedo sa izvesnim oblikom grafičkog prikaza (skale), opisni izveštaji o prodavcu mogu se javiti u formi kratkog komentara niza konkretnih kriterijuma, poput poznavanja posla, upravljanja u prostoru, ličnih kvaliteta ili rezultata prodaje. Drugi pristup, koji primenjuju razne organizacije (uključujući vojsku), zahteva sveobuhvatan opis individualnih sposobnosti, potencijala i konkretnog učinka tokom posmatranog perioda. Ova opisna priča deluje kao podrška i trebalo bi da bude konzistentna sa kvantitativnim ocenama različitih kriterijuma učinka. Najveći problem sa deskriptivnim izveštajima sastoji se u njihovoj subjektivnosti, kako prilikom sastavljanja tako i interpretacije, te mnogi menadžeri prodaje padaju u predvidivi šablon da su ili isuviše strogi, isuviše popustljivi ili isuviše neutralni u opisivanju, zbog čega je i

napredovanje nedovoljno uravnoteženo. Štaviše, mnogi menadžeri zaduženi za ocenjivanje jednostavno nisu najvičniji peru, te bi njihov izbor reči mogao da pruži iskrivljenu sliku o prodavcu. Svi menadžeri prodaje, pogotovu kada se koristi deskriptivno ocenjivanje, trebalo bi da prođu kroz obuku u valorizaciji učinka.

Skala grafičkog rangiranja. Kada je ovaj način ocenjivanja u pitanju, moguće je razmotriti mnoge oblike, ali, u svim slučajevima od menadžera prodaje traži se da individualne vrednosti poput osobina, kvalifikacija ili rezultata vezanih za prodaju, prikaže na skali vrednosti. Semantička diferencijalna i Likertova skala predstavljaju dva najčešće korišćena načina. *Semantički diferencijal* koristi bipolarne granične ekstreme radi fiksiranja više segmenata skale, najčešće pet do sedam, kao što se vidi na slici 4. Prodavac se ocenjuje na bazi kvaliteta poput poznavanja robe (proizvoda), a ocena se unosi na skalu, u rasponu od najmanje – 1 (loš) do najveće 7 (izvanredan).

Likertova skala obezbeđuje deskriptivnu ocenu za svaki segment na skali, poput one na slici 8.5., tako da menadžer prodaje može da odabere koji je od opisa najprimereniji (za konkretnog prodavca – prim. prev.).



Slika 8.5. Semantički diferencijal i Likertova skala

Metoda upoređivanja u parovima – upoređivanje u parovima je metoda procenjivanja koja od osobe koja procenjuje zahteva da uporedi svakog prodavca sa svakim drugim u grupi (odeljenju, organizaciji) prema ukupnoj radnoj uspešnosti. U svakom paru mora se odlučiti koji je od prodavaca bolji. Da bi se uporedio svaki sa svakim prodavcem, menadžer mora uraditi $N(N-1)/2$ upoređivanja, pri čemu je N broj prodavaca. Ova metoda je složenija od prethodne i iziskuje više vremena. Pogodna je za primenu samo ako je u pitanju mali broj prodavaca. Konačan rang prodavca prema radnoj uspešnosti se utvrđuje na osnovu ukupnog broja slučajeva kada su oni izabrani kao bolji. Za prikaz dobijenih rezultata može se koristiti matrica preferenci kao što je dato u tabeli 8.1.

	Mirko	Petar	Marija	Jelena	Dragan
Mirko		X	X		X
Petar			X		X
Marija					
Jelena	X	X	X		X
Dragan			X		
Broj preferencija	1	2	4	0	3
Rang uspešnosti	IV	III	I	V	II

Tabela 8.1. Matrica preferenci u upoređivanju parova

Prednost ove metode je u tome što menadžeri moraju stalno upoređivati i razmišljati o datim ocenama, pa je skoro nemoguće da pogreše i daju više ocene. Da bi se olakšala upotreba ove metode razvijeni su postupci redukcije broja parova.

Menadžeri prodaje trebalo bi da izbegavaju ovakve grafičke prikaze ocena uopštenih sposobnosti, osobina ili učinka individualnih zastupnika prodaje. Težina reči nema svoje puno značenje s obzirom na subjektivnu interpretaciju korisnika, širok dijapazon komparativnih grupa prodavaca i nejasne veze težine reči sa stvarnim učinkom.

Konkretno, klasični sistemi ocenjivanja najčešće pate od jedne od sledećih ograničenja.

- *Halo efekat.* On nastaje kada menadžeri prodaje dozvole da jedan “ključni faktor” prilikom njihovog rangiranja prodavca utiče na sve ostale faktore.
- *Zlatna sredina.* Pojedini menadžeri prodaje će oklevati sa zauzimanjem čvrstog stava, te će prodavce ocenjivati srednjim ocenama na skali za rangiranje. Na taj način, među prodavcima se pravi mala razlika, a minimum raspoloživih informacija nedovoljan je za donošenje odluke o nagrađivanju ili unapređivanju.
- *Psihološki otpor negativnoj valorizaciji.* Prilikom davanja negativnih ocena prodavcima, pojedini menadžeri prodaje doživljavaju emotivne stresove, te nastoje da negativno ocene izbegnu.
- *“Političko pitanje”.* Da bi se predstavili “kao dobri” i izbegli probleme dok su “na straži”, pojedini menadžeri prodaje će izbeći da daju bilo kakvu ocenu koja bi za prodavca bila neprihvatljiva.
- *Strah od odmazde.* Iz straha od odmazde zbog “diskriminacije” među prodavcima, neki menadžeri prodaje posebno su obazrivi u izbegavanju davanja negativne ocene bilo kome (ženama, nacionalnim manjinama, starijim ljudima) ko bi mogao da pokrene upravni spor.

- *Različiti standardi ocenjivanja.* Menadžeri prodaje mogu da imaju različite standarde ocenjivanja. Neki bi mogli da imaju veoma visoke standarde, te da su veoma strogi u ocenjivanju, dok bi drugi mogli da budu relativno umereniji.
- *Personalna odstupanja.* Simpatija ili antipatija menadžera prodaje mora da utiče na procenu učinka prodavaca. Kada “hemija” između dvoje ljudi ne funkcioniše, posledični otpor može da dovede do odstupanja (deformacije) u vredovanju prodavca. Suprotno od toga, prodavci mogu da se koriste sopstvenim tehnikama ličnog uticaja na menadžere prodaje da bi ocenu “deformisali” naviše.
- *Diskutabilne osobine ličnosti.* Iako mnogi oblici ocenjivanja sadrže u sebi i ocenjivanje ličnih osobina (poput entuzijazma, sklonosti ka pružanju informacija, ili inteligencije) kao indikatora učinka prodaje, malo je razloga za davanje podrške ovom pristupu ocenjivanja po osnovu osobina ličnosti.
- *Upotreba za organizaciju.* U zavisnosti od njihove interne svrhe i upotrebe, ocene učinka mogu da se menjaju. Kada se ocenjivanje obavlja zbog nagrađivanja ili unapređenja, kako bi se ljudi učinili srećnijim i sposobnijim u poređenju sa drugim organizacionim jedinicama, menadžeri prodaje često prodavcima daju više ocene. Kada je u pitanju unapređenje isključivo radi personalnog pitanja podređenog, menadžeri postaju objektivniji i ukazuju na tačke koje zahtevaju usavršavanje.
- *Nedavno odstupanje učinka.* Kada vreduju pojedinačne učinke, pojedini menadžeri prodaje padaju pod isuviše snažan uticaj najnovijeg radnog učinka. Kao posledica, potpuno zanemaruju učinke prodavaca u njihovom ranijem periodu.
- *Trud bez rezultata.* Isuviše je velik broj sistema ocenjivanja sumnjive validnosti i ograničenja vrednosti za upravljanje brojem i stručnošću prodavaca. Oni se oslanjaju na faktore ocenjivanja za koje veruje da su u vezi sa učinkom, i ne pokazuju način na koji bi prodavac mogao da poboljša svoj učinak.

9. SAVREMENE METODE PRODAJE

U savremenom poslovanju veoma je važna uoptreba konkretnih metode prodaje, koje svojim naučnim pristupom i sveobuhvatnom analizom ponašanja samih činilaca procesa prodaje, omogućavaju efikasnost i daju dobre rezultate.

9.1. KREATIVAN PROCES PRODAJE

Kreativan proces prodaje prikazan u publikaciji američkog udruženja za mala preduzeća (U.S. Small Administration), opisuje proces prodaje u osam koraka od kojih ni jedan ne možemo smatrati manje važnim od ostalih, ukoliko želimo efikasan proces.

U preduzeću koje se bavi prodajom svi treba da imaju na umu da je svaki korak vitalan za postizanje uspešne prodaje. [45]

Ovo su upustva za menadžere, koji rade sa prodavcima na prvoj liniji.

1. Faza pre kontakta sa samim kupcem

Menadžer prodaje ne sme poslati svoje prodavce kupcu pre nego što ti ljudi upoznaju posao, trgovinu, usluge i same kupce.

Pre nego uspostavi bilo kakav kontakt sa kupcem prodavci treba da znaju:

- Politiku kuće, procedure i pravila;
- Da upravljaju opremom i ostalim sredstvima prodaje
- Činjenice vezane za ciljno tržište - klijenti i njihove navike, njihove interese i mogućnosti kupovine
- Poznavanje predmeta prodaje - prodavac dobija samopouzdanje poznavajući dobro svoj proizvod. Prodavac sam često neće preuzeti inicijativu da dobije dodatno znanje, te je menadžerov zadatak da ga ohrabri i skrene pažnju koliko je bitno, a isto tako i da mu omogući da mu takvo znanje bude dostupno.

2. Pristup mogućem kupcu.

Pristup kupcu svodi se na to da prodavac ne treba da čeka da mu se kupac pojavi sa svojom potrebom, već da aktivno samoinicijativno pristupi kupcu. Prodavac kontaktira potencijalnog kupca, za kojeg na osnovu raspoloživih informacija zna da bi mogao imati potrebu za nekim proizvodom ili uslugom iz njegovog asortimana.

3. Inicijalni kontakt.

Najefikasniji način da se na kraju zaključi posao jeste ako se on otvori na pozitivan način. Na žalost mnogi prodavci to ne čine tako. Klasično pitanje kojim prodavci često započinju konverzaciju izgleda ovako:

Prodavac: “Da li vam mogu pomoći?”

Kupac: “Ne hvala, samo razgledam”

Ovakvo pitanje pokazuje nekreativnost prodavca, a u isto vreme kupac, koji je ovo čuo već mnogo puta, mehanički odgovara bez razmišljanja. Na tome se često njihova konverzacija i završava. Pravi prodavac bi trebalo svakog da tretira na poseban način.

Inicijalni kontakt bi trebalo da se desi čim kupac uđe u zonu prodavca. Prodavac, koji već ima svoje klijente, treba da im se obrati sa rečima: “Samo trenutak molim”. Ovakva situacija uveliko bi smanjila broj klijenata koji su otišli neusluženi. i kada kupac konačno dođe do njih, konverzacija treba da započne rečenicom: “Hvala što ste čekali”. **Učtivost prodavca može u velikoj meri unaprediti prodaju.**

4. Presentacija robe.

Predstavljajući robu kupcu, prodavac mora na najbolji način iskoristiti poznavanje robe. Kupac želi videti neku korist u robi. Iako nije loše reći da napr. Kosilica ima 3 KS ili čelični nož, kupca će više interesovati koliko brzo će on biti u stanju sa njom da pokosi travu.

Poznavanje robe je važno, ali prodavac mora znati šta je to što će kupca navesti da kupi. Odeća može biti izatkana od kvalitetnih materijala, ali ono što je verovatno kupcu bitno jeste to da će biti prijatna koži I da će se recimo svideti suprotnom polu.

- **Uključivanje kupca.** Znanje o robi može biti iskorišteno da se kupac uključi u njenu prezentaciju. Ako, na primer, pokažemo kupcu nekoliko zanimljivih funkcija na elektronskom časovniku i stavimo ga njemu na ruku kako bi i on mogao da ih isproba, a interes postoji, teško će mu biti da ga skinе kako bi ga prodavac vratio u kutiju. Ovo je promenljivo i sa odećom, sportskim rekvizitima, parfemima i gotovo sa skoro bilo čim.
- **Ograničiti odabir.** Ako je tokom probe robe više od tri artikla pred kupcem, verovatnoća prodaje će se smanjiti. Na primer, ukoliko prodavac nastavi da donosi košulje u kabinu, kakao bi ih kupac probao bez odbacivanja ijedne iz razmatranja, vrlo je verovatno da će na kraju kupac odustati od kupovine, jer neće znati za koju da se odluči. Ili, na primer turistička agencija pokušava da proda klijentu svoj aranžman za Karibe, šanse da uspe će se smanjiti ako mu istovremeno ponudi previše različitih destinacija.

Osim ako ne postoji jak razlog za izuzetak, “**Pravilo tri**“ (nikad ne predlaži više od tri opcije istovremeno) treba da se pođtuje kada kod se preuentuje roba. Pokazalo se da ograničavanje izbora potpomaže prodaju.

- **Biti interesantan.** Prezentujući robu kupcu, prodavci treba da budu kreativni, da pokažu oduševljenje robom. Da podrže oglicu, kako bi je kupac mogao lepo videti, ili da raspakuju set za ručavanje I rasporede tako da bude atraktivan za kupca. Prodavci treba da razmišljaju kao kupac I da se zapitaju: da sam ja kupac-šta bih to ja voleo da vidim?
- **Prilagodavanje poruke.** Iskusan prodavac bi trebalo da zna koju informaciju treba da pruži kupcu i na koji način to treba da uradi. On će se potruditi da predstavi proizvod na način koji to dotičnom kupcu odgovara. Neće ga zamarati njemu već poznatim činjenicama, već će odabrati ono što je njemu zanimljivo.

5. Odgovor na primedbe kupca.

Važno je znati da, ukoliko kupac ima primedbe, to znači da je prodavac na pravom putu da proda robu. Većina prodavaca se plaši primedbi, ali je bitno da nauče da su one sastavni deo procesa prodaje. One ne znače da je prodaja propala.

Uobičajene primedbe sa kojima se prodavci susreću usmerene su prema:

Proizvodu: “*Ova haljina je démodé*”.

Prodavnicu: “*Nikada nemate odgovarajuću robu*”.

Ceni: “*Ovo je preskupo*”.

Prodavcu: “*Jeste li sigurni da su mi ove cipele taman?*”

Ovakve primedbe mogu se prevazići metodama na nekoliko načina:

Da-Ali: “Da, zглеda demode, ali to je najnoviji model. “ Ovakav pristup započinje pozitivno slažući se sa kupcem, ali mu onda odgovara na primedbu.

Kontrapitanje. “ Zašto mislite da je demode? “Kontrapitanje « prebacuje lopticu » nazad ka kupcu. Pitajući “Zašto? “pravi razlog primedbe može izaći na videlo.

Ponavljanje primedbe. “Čini vam se da haljina izgleda demode? “. Ponavljajući primedbu, kupac može odgovoriti rečenicom, “Ne, samo mislim da mi ne stoji, “ ili na neki sličan način. Ovakav pristup služi da se smanji značaj primedbe u očima kupca.

Direktan odgovor. “Haljina koju ste probali je poslednji krik mode, najnovija stvar. “ Iako je donekle agresivan, ovaj pristup može biti neophodan, ukoliko kupac nema nameru da kupi sve dok se ne stigne do istine. Taktičnost je izuzetno bitna kada se koristi ovaj pristup.

Ova četiri pristupa odgovara na primedbe ne čine potpunu listu. No, svim pristupima je zajedničko da, samo ističu potrebu da se na primedbu treba odgovoriti. Ukoliko se primedba ne prevaziđe na zadovoljstvo kupca, verovatno je da se prodaja neće ni dogoditi.

6. Zaključivanje prodaje

Na različite načine prodavac može pomoći kupcu da donese odluku o kupovini. Tehnike zaključivanja prodaje koje mogu pomoći u tome su:

Ponuditi uslugu. “Hajde da vam to devezemo već danas popodne.“Odgovor “Hajde“ znači kupovinu.

Ponuditi izbor: “ Da li želite set od pet ili osam delova? “ Bilo koji odabir znači kupovinu.

Kao što se može primetiti, “Ne “ nije opcija.

Ponuditi stimulaciju. “Ako kupite sada, dobijate 10% popusta. Ako čekate nećete imati popust. “

Bolje ne čekati. “Ako želite ovaj frižider, bolje ga uzmite sada. To je poslednji na lageru “. Ovde treba biti iskren. Ukoliko kupac kupi, a sledećeg dana doće i vidi da ima još neki, prodaćemo ali ćemo verovatno izgubiti kupca.

7. Sugerisana prodaja.

U redu, roba je prodana, I šta sad? Zaposleni koji rade u prodaji trebalo bi da sugerišu kupcu moguću dodatnu kupovinu. U mnogim poslovima, prodaja se može povećati za četvrtinu sa pozitivnom sugestijom od strane prodavca. Treba imati u na umu da: “ Da li želite još nešto? “ili “ Da li da vam još nekako mogu pomoći? “ nisu dobra pitanja. Ona neće pomoći da se kupovina proširi. Ako je, na primer, kupac kupio lampu, šta je sa odgovarajućom sijalicom? Ako je prodana slika, šta je sa ramom? Ako je u pitanju odelo, možda košulja ili bluša koja ide uz njega. Kada je to moguće, kreativan prodavac će pokazati i odgovarajući proizvod koji ide sa kupljenim. Ovakav način prodaje omogućiće bolju uslugu i rezultate.

Većina kupaca, prema istraživanjima, voli da korisne sugestije. U nekim slučajevima, sugestije će čak omogućiti kupcu da ođednom nabavi sve što mu je potrebno i ne maltretira se naknadnom nabavkom onoga što mu je potrebno, a čega u tom trenutku nije ni svestan. Dobra sugestija prodavca poboljšava prodaju i gradi poverenje kupca.

8. Post-prodaja.

Post-prodaja je deo svake kupovine. Završna izjava prodavca: “ Hvala što ste kupili kod nas.“, ako je izrečena automatski korisna je koliko i fraza “Mogu li vam pomoći? “. Ipak, ako se pravilno upotrebi omogućava da se kupac oseti prijatno i povećava mogućnost da će se vratiti. Post-prodaja takoće može biti usmerena i na proveru da li je sve što je obećano iispunjeno nakon same prodaje. Ako je dostava treala biti određenog dana, prodavac bi trebao proveriti dali je to ispunjeno, i ako nije da preuzme korake da se problem reši. Dobra post-prodaja sprečiće situaciju u kojoj će kupac zvati da vidi šta je sa robom koju je naručio, i izbeći neprijatne situacije. Isto tako, omogućiće i naknadnu prodajuzbog brige koja je tako iskazana. Profesionalnom i iskrenim pristupom poslovanje će biti daleko uspešnije. [45]

10. MALORPODAJA

Maloprodaja je aktivnost velikog ekonomskog rasta i u najrazvijenijim nacijama. U Britaniji, 2.5 miliona ljudi je zaposleno u maloprodaji, što predstavlja 10.5 % od svih zaposlenih [46]. U Evropskoj Uniji 14 miliona ljudi radi u maloprodaji, dok u Sjedinjenim Američkim Državama taj broj iznosi blizu 20 miliona [47].

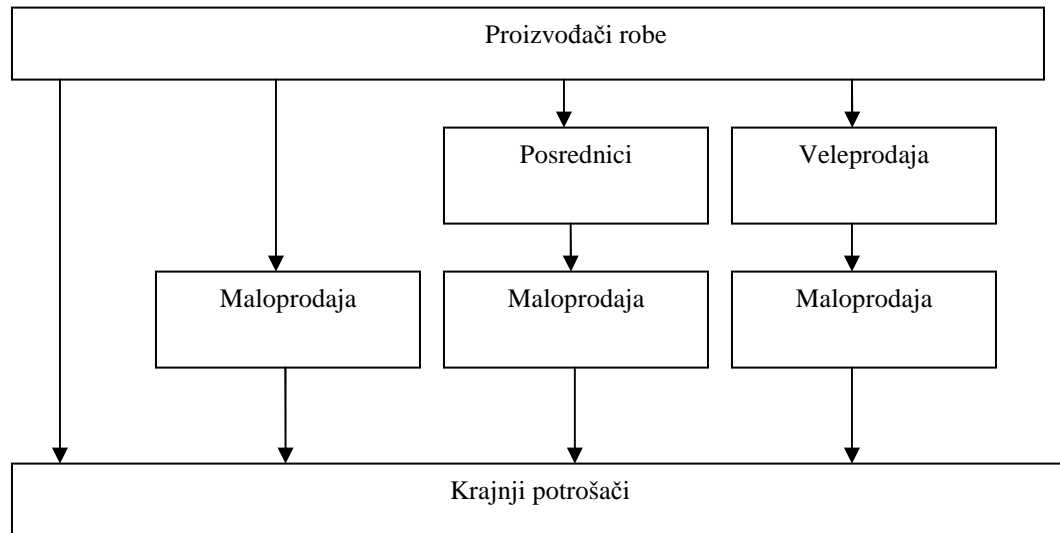
Prodaja u okviru maloprodajnih objekata premašuje 200\$ biliona, što predstavlja 36% od ukupnih potrošnje kupaca [48].

Mnogi posmatrači američke poslovne scene veruju da je maloprodajna trgovina „najuravnoteženiji i najstabilniji sektor poslovanja“. Međutim, danas maloprodaja

uključuje nešto manje od 10% svetske radne snage i sada je najveća samostalna industrija u većini mnogih nacija i trenutno trpi mnoge promene.[49]

Maloprodaja uključuje sve aktivnosti prodaje robe i usluga direktno krajnjim potrošačima za njihove potrebe.

Maloprodaja predstavlja poslednji korak u lancu distribucije. Alternativni kanali distribucije prema krajnjem potrošaču predstavljeni su na Slici 10.1. [31]



Slika 10.1. Alternativni kanali distribucije za krajnje potrošače[31]

Alternative koje postoje da roba dođe do krajnjeg potrošača mogu biti raznovrsne. Oblik direktne prodaje je kada proizvođač direktno prodaje robu potrošaču i ovakav vid prodaje povećan je zbog pojave Interneta. Drugi vidovi kupovine uključuju posrednike između proizvođača i krajnjeg potrošača veleprodaju, maloprodaju, posrednike ili neku od kombinacija posredovanja.

Najvažnije klasifikacije maloprodaje razmatraju[31]:

- Maloprodaju u prodavnicama (specijalizovane prodavnice, robne kuće, supermarketi, diskontne prodavnice, skladišni klubovi, hipermarketi, kataloški izložbeni saloni).
- Maloprodaju izvan prodavnice (direktna prodaja, prodaja jedan na jedan, prodaja jedan-mnogima, mrežni marketing, direktni marketing, automati, servis za kupovinu)

- Maloprodajne organizacije (korporacijski lanci prodavnica, volonterski lanci, maloprodajne zadruge, potrošačke zadruge, franšizing organizacije, trgovački konglomerat)

Primer: Marketinški uspeh vođen tehnologijom u Wall-Martu

Wall-Mart je 1980. godine bilo malo maloprodajno preduzeće sa bazom u južnim državama SAD-a, pa ipak u roku od 10 godina postalo je najveće i najprofitabilnije maloprodajno preduzeće u svetu.

Osnovna kompetencija koja je dovela do ovakvog uspeha bila je rani ulazak u iskorišćavanje informacione tehnologije za razvoj tehnike "unakrsnog skladištenja" ("cross-docking") za upravljanje zalihama. To je just-in-time (JIT) sistem baziran na računaru, koji drži zalihe u pokretu kroz lanac vrednosti. Roba se stalno isporučuje u svoja skladišta, gotovo trenutno preuzima za ponovno otpremanje, ponovo se pakuje i prosleđuje u prodavnice. Rezultat je da Wall-Mart može da otprema 85 procenata robe kroz sopstveni sistem skladišta i kupuje kamione robe od dobavljača, do te mere da ostvaruje prednost u manipulativnim troškovima od 3 procenta, čime se obezbeđuje finansiranje svakodnevnih niskih cena.

Sistemu su trebale godine da se razvije i baziran je na investiranju u najnoviju dostupnu tehnologiju. Na primer, preduzeće je razvilo sistem elektronske razmene podataka zasnovan na satelitu koji koristi privatni satelitsko-komunikacioni sistem koji šalje dnevne podatke o prodaji do 4000 dobavljača. Wall-Mart nastavlja sa usvajanjem nove tehnologije i nedavno je tražio da svi dobavljači koriste najnoviju tehnologiju elektronske razmene podataka za sve poslovne transakcije.

Ova kompanija je takođe radila sa Procter & Gamble-om na razvoju integrisanog sistema "Efikasan odgovor kupcima" ("Efficient Customer Response"), baziranog na računaru, koji obezbeđuje benchmark za operacije čitavog lanca snabdevanja preduzeća. Pored toga, kako bi obezbedili da zaposleni imaju pristup kritičnim informacijama, menadžeri prodavnica ili gondola su snabdeveni detaljnim informacijama o kupovnim navikama potrošača i video linkom koji omogućuje prodavnicama da razmenjuju priče o uspehu.

Wall-Mart je imao korist ne samo od tehnološki vođenih dobitaka u efikasnosti na tržištu tipa preduzeće-prema-preduzeću već i na potrošačkim tržištima.

Wall-Mart.com je, prema listu USA Today, trenutno jedan od prvih pet Internet web sajtova za kupovinu u pogledu broja posetilaca. Pogledati [50].

10.1. UPRAVLJANJE AKTIVNOSTIMA U MALOPRODAJI

10.1.1. USLUGA ZA KUPCA

Zabrinjavajući je podatak prema[51] da prosečne kompanije gube polovinu svojih kupaca svakih pet godina i kupci koji kupuju u istim maloprodajnim objektima nisu uvek lojalni. Određena pravila kada je u pitanju pojam „lojalnosti kupaca” su se vremenom promenila. Danas potrošači prave listu želja kada idu u kupovinu.

Želje potrošača su[52]:

- Potrebno mi je da nađem mesto za parking blizu radnje u kojoj kupujem
- Ne želim da platim mnogo za kupljenu robu
- Ima li radnja prodajno osoblje kome je stalo da mi pomogne pri kupovini
- Ne dozvoli da vraćam nijedan proizvod
- Omogući mi da što brže uđem, kupim i izađem iz radnje
- Učini da moje iskustvo prilikom kupovine bude zabavno ...

U budućnosti se predviđa da će profitabilne maloprodaje biti one koje se koncentrišu na:

- građenju dugoročnih odnosa sa mušterijama-stvaranju njihove lojalnosti,
- isporučuju visokokvalitetne proizvode sa dodatnom uslugom,
- koje imaju adekvatne cene i koje,
- su percipirane od strane potrošača kao posebna vrednost i zaslužuju reputaciju apsolutnog poverenja.[53]

10.1.2. USLUGA NA MESTU PRODAJE (MERCĀENDAJZING)

Merčendajzing je moćni instrument koji služi kao podrška prodaje. U modernim poslovnim društvima postao je toliko snažno oruđe poboljšanja prodaje da je sada nezamislivo efikasno distribuiranje robe bez rada *merčendajzinga* na terenu.

Osnovna stvar za primenu *merčendajzinga* je da imamo pravi proizvod –kvalitetan, koji je prepoznatljiv–brendiran, na pravom mestu-dostupan, dobro postavljen-vidljiv, u dovoljnoj meri-količini i po pristupačnoj ceni, pružen potrošaču kako bi ostvarili maksimalnu prodaju. [54].

Postoje dve strategije komunikacije:

- *push* strategija –promotivna strategija kojom kompanija nastoji da progura svoje proizvode kroz distributivne kanale promovišući proizvod posrednicima na tržištu
- *pull* strategija –promotivna strategija kojom kompanija nastoji da ubedi potrošače da žele proizvod - metod vučenja kupca na kupovinu-*merčendajzing*

Cilj *merčendajzinga* je što više približiti proizvod kupcu i osvojiti najbolju prostornu poziciju proizvoda koja dovodi do maksimizacije prodaje.

Merčendajzing prema [54] je:

- disciplina unapređenja prodaje,
- aktivna izgradnja brenda,
- završna komunikacija sa kupcem,
- krajnji deo distribucije proizvoda.

Cilj koji se postavlja u odnosu na *merčendajzing* aktivnosti je da numerička distribucija robe bude 100%, odnosno da:

- svako prodajno mesto ima proizvode proizvođača
- na najboljem mestu
- u punom asortimanu

Osnovna sredstva merčendajzinga su[54]:

- lični izgled i nastup merčendajzinga,
- promotivni materijali kartoni, putokazi, poster, leci, vobleri, nalepnice, cene, zastavice, lutke, baloni, lopte, igračke, maskote,
- izložbena sredstva: stalci, police, ormani, ostrva, frižideri, korpe.

Profesionalni profil *merchandisera* ima dve osnovne funkcije:

- funkcija usluge:
 - doprinos operacijama u prodavnici
 - pravilno izlaganje materijala za podršku na mestu prodaje (P.O.P)
 - upravljanje kvantitetom i kvalitetom izložbenog prostora
- funkcija kontrole:
 - kontrola magacina
 - kontrola displeja¹ zbog:
 - izbegavanja nestajanja zaliha
 - provere svežine, stanja proizvoda i njihovog pakovanja
 - nadgledanja promocija i njihovih efekata
 - optimizacije reklame na prodajnom mestu
 - ažuriranja cena.

U svakom slučaju, *merchandiser* mora:

imati potpuni uvid u navike potrošača i dobro poznavati opšte principe koje su zasnovani na organizaciji samoposluge

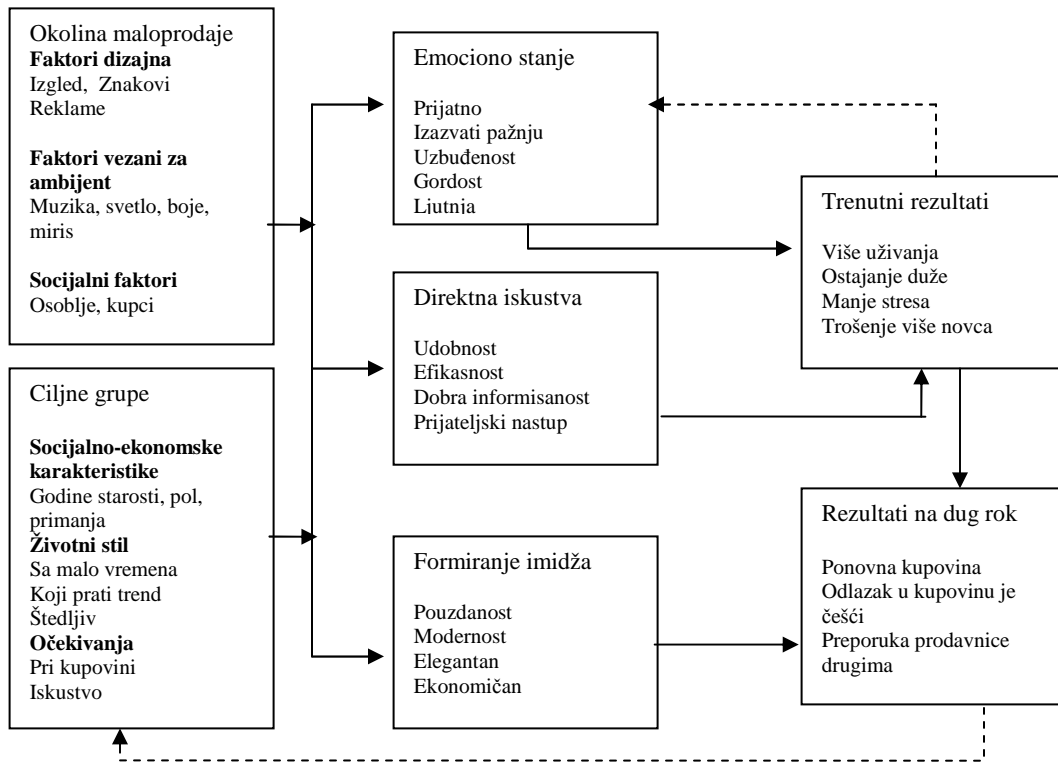
10.1.3. OKOLINA PRODAJNOG OBJEKTA

Određeni elementi izgleda prostorija u kome se obavlja prodaja imaju izuzetnog uticaja na uspeh prodajnog objekta. Ali ono što je najvažnije je da prodajno mesto bude uređeno na način da se kupci odluče da kupe robu na određenom mestu. Postoji pet zadataka koje prodavnica neophodno da realizuje[55]:

- da dovede u iskušenje kupce da uđu u prodavnicu,
- dobru izloženost proizvoda,
- istakne promotivne materijale na mestu prodaje i smanjene cene,
- vodi kupca koji se kreće prodavnicom kroz različit asortiman i

¹ Pokazivanje robe za prodaju

- uspostavi komunikaciju sa kupcem i kulturom prodajnog osoblja.
- Koliko je važan ambijent radnje i uticaj okoline maloprodaje na ostvarenje boljih rezultata prikazano je na Slici 10.2.



Slika 10.2.. Model uticaja okoline maloprodaje na rezultate kupovine prema[49]

10.1. 4. PRODAJNO OSOBLJE

Prodajno osoblje je u direktnom kontaktu sa kupcima. Zbog toga ima veoma važnu ulogu u procesu prodaje, pogledati istraživanje u drugom poglavlju. U petom poglavlju predlažu se nove strategije koje prodajno osoblje treba da uvaži u procesu prodaje kako bi postiglo bolje prodajne rezultate i stvorilo lojalnost kod kupaca.

Izjava prodavca u maloprodaji glasi "Učini da se osećam srećno i ja ću ti stvoriti novac!" [55]

Prema istraživanjima autora zaposleni prodavci u maloprodaji će biti zadovoljni svojim poslom ukoliko percipiraju da njihovi menadžeri[56]:

- obezbeđuju nepristrasan nivo plaćanja u okviru organizacije,
- pošteni su kada upravljaju pravilima za povišicu plate i unapređenja,
- na objektivan način vrše alokaciju posla –zadataka prema procenama prodajnog osoblja,odobravaju prihvatljive vrste ponašanja na poslu.

11. REČNIK

Above-the –line Svi troškovi za reklamiranje, oglašavanje, propagandu preko medijskih sredstava (oglas u novinama, spot na televiziji ili radiju, bilbordi) [3]

Bellow-the-line aktivnosti Svi troškovi za reklamiranje, oglašavanje, propagandu osim troškova u vezi sa oglašavanjem kroz medije. Tu spadaju pormocije na mestu prodaje, direct mail, marketing specijalnih događaja [3]

Category Management-Upravljanje kategorijom proizvoda

Coaching –podučavanje, metoda treninga (metod između menadžera prodaje i prodavca u kome menadžer pomaže prodavcu da poboljša rezultate u specifičnoj oblasti)

Commission –provizija koja se daje prodavcu, obično se računa kao procenat od realizovane prodaje

Customer care- Briga o potrošaču

Customer Relationship Management-Upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima

Efficient Customer Response-Efikasan odgovor potrošaču

Pull strategija je u osnovi zasnovana na ekonomskoj propagandi kojom promoviše proizvode finalnim kupcima. Suština ovog pristupa je zasnovana na ideji da ako bi ispunili potrebe potrošača za proizvodom, da će to rezultirati u konačnom zahtevu potrošača za proizvodom u maloprodaji. Prodavci na malo će onda tražiti od prodavaca na veliko ovaj proizvod, koji će tako redom kontaktirati proizvođača. Na ovaj način proizvod je “vučen“ kroz kanal kreiranjem potrošačkih potreba putem agresivne propagande.

Push strategija predstavlja strategiju gde je fokus marketinških napora usmeren na distribuciju proizvoda kroz kanale prodaje. Naglasak je na snabdevanju veleprodaje i maloprodaje proizvodom koji je u pitanju. Mišljenje je da ako bi članovi lanca prodaje bili uključeni u proces snabdevanja proizvoda, onda bi oni mogli da utiču na skretanje pažnje finalnog potrošača. Uopšteno, *push strategija* nalaže mnogo veću osnovu zasnovanu na ličnoj prodaji i na aktivnostima unapređenja prodaje u miksu promocije.

Sale – prodaja, plasman. Realizacija, rasprodaja robe[3]

Sales agent – zastupnik prodaje, osoba koja vrši prodaju za neku firmu ili drugu osobu i zarađuje proviziju

Sales budget- budžet prodaje- plan rashoda koji se odnosi na buduću prodaju i plan prihoda od predviđene prodaje[3]

Sales department- prodajno odeljenje

Sales force- prodajna snaga, prodajno osoblje

Sales forecast- predviđanje prodaje, obim prodaje koji kompanija očekuje u toku određenog vremenskog perioda

Sales quotas –prodajne kvote

Sales territory- prodajna teritorija- konkretni regioni određeni jednom prodavcu ili timu prodavaca. [3]

Sample –uzorak

Through-the-line Kompanije moraju kreirati program integrisane marketing komunikacije i koristiti novu strategiju komunikacije koja predstavlja integraciju

12. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA IZ PRAKSE



MALOPRODAJA U SRBIJI – TEMPO CASH&CARRY



Novi pravac razvoja maloprodaje DELTA M jeste pored lanca Maxi prodavnica, Pekabete je formiranje lanca Cash&Carry centara pod nazivom TEMPO.

Prvi TEMPO CC centar otvoren je 15. jula 2004. godine na Vilinim vodama bb u Beogradu. U moderno uređenom objektu koji zauzima prostor od 8.200 m² kupcima nudi asortiman od 15.000 prehrambenih i neprehrambenih artikala, domaćeg i uvoznog porekla.

TEMPO CC centar predstavlja novi vid prodaje koji podrazumeva najniže cene, a proizvodi se mogu kupovati na komad ili u komercijalnom pakovanju. Plaćanje robe se vrši gotovinski ili čekovima građana. Kompletna ponuda namenjena je fizičkim licima, ali s obzirom na bogat asortiman koji se nalazi u našem centru, TEMPO je i pravo mesto za kupovinu za sva pravna lica (samostalne trgovinske radnje, firme, hotele, restorane, kafiće).

TEMPO na mesečnom nivou organizuje redovne akcijske prodaje za 20 top artikala, koje prate brojne prezentacije, degustacije i nagradne igre za kupce.

U narednom periodu DELTA M planira dinamičan razvoj daljeg otvaranja novih centara površine preko 12.000 m² sa asortimanskom ponudom od 50,000 artikala. Otvaranjem dva nova centra u Beogradu i centara u Novom Sadu, Subotici i Nišu realizovaće se ideja o prerasatanju TEMPA u lanac CC centara u Srbiji. [57]

Vizija: Broj 1 Cash&Carry centar u Srbiji

Misija: Ostvarivanje maksimalnog zadovoljstva potrošača kroz postavljanje novih standarda u zadovoljenju njihovih potreba.

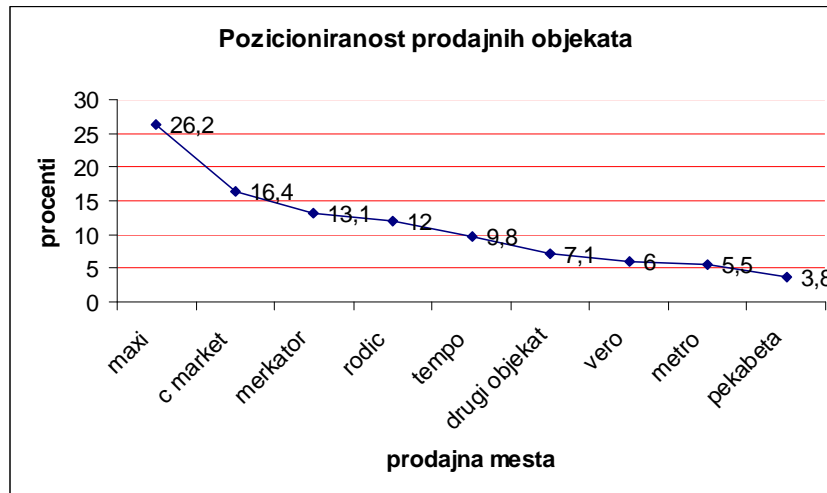
Ciljevi:

- Najbolja asortimanska ponuda;
- Kontinuirana snabdevenost;
- Konkurentne cene;
- Kvalitetna i brza usluga;
- Kontinuirane inovacije; [57]

Strategija komunikacije prema ciljnim grupama uključuje aktivnosti ekonomske propagande, bilborde, fajnere koji se šalju na kućnu adresu. Poznati slogan za ovaj objekat glasi: "U ritmu najbolje kupovine".

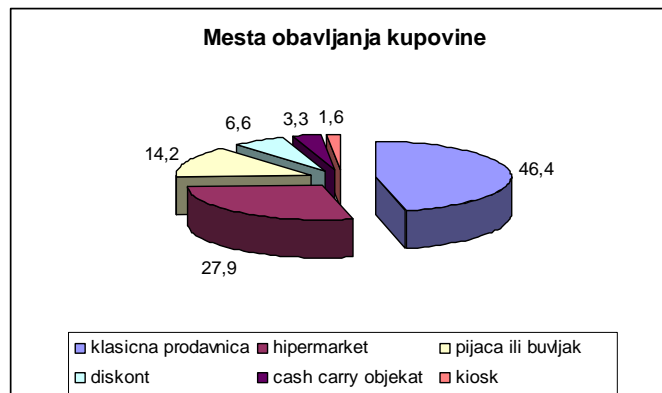
Direktna konkurencija Tempu je Metro, nemački cash&carry centar koji se pozicionirao na tržištu CSG u decembru 2004.godine, kao centar za profesionalne kupce, koji takođe otvara nove centre u Srbiji u Kragujevcu i u Zemunu.

Na tržištu je ispitana je i pozicioniranost prodajnih objekata u svesti potrošača u pogledu njihovog omiljenog mesta kupovine u Beogradu(ovi rezultati su iz perioda juli.avgust 2005.godine).



Slika 1. Pozicioniranost prodajnih objekata

Analizirani su i prodajni objekti- ovde se misli na radnje i trgovinske lance gde građani obavljaju kupovine. Najviše njih 46% kupovinu obavlja u klasičnoj prodavnici, dok 27,9% kupovinu obavlja u hipermarketu što ukazuje da se građani sve više opredeljuju za kupovinu u velikim lancima. Određeni broj ljudi se i danas snabdeva na pijacama(14,2%).



Slika 2. Mesto obavljanja kupovine

ZADATAK

Osmislite strategiju tržišnog nastupa Tempa i predložite aktivnosti kojima će poboljšati tržišnu poziciju.

13. WEB ADRESE

<http://www.manage.co.yu>
<http://www.sрма.co.yu>
<http://www.infostud.com>
<http://www.stepstone.co.uk>
<http://www.totaljobs.com>
<http://www.gisajob.com>
<http://www.ama.org>
<http://www..negotiation.com>
<http://www.lyonadvertising.com>
<http://www.eurocommerce.be>
<http://www.cips.org>
<http://www.salesdoctors.com>
<http://www.iops.co.uk>
<http://www.cim.co.uk>
<http://www.justsell.com>

14. LITERATURA

- [1] Filipovic dr Vinka, Kostic dr Milica, Marketing menadžment, Belgrade, FON. 2003
- [2] Kotler P., Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator,1994.
- [3] Maričić dr B., Rečnik marketinga-englesko-srpski, Beograd, IP „Žarko Albulj”, 2002.
- [4] McCarthy E.J., Basic Marketing:A Managerial Approach, Irwin Homewood, II, 1960.
- [5] Gašović Dr M., Menadžment prodaje, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2001.
- [6] Robert Heller, Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback) September , 1999.
- [7] Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, Prodaja i menadžment prodaje, Beograd
- [8] Amadeus Global Travel Distribution , Sales & Account Executive, Toolbox B1, 2002.
- [9] Anderson Rolph, „Personal Selling and Sales Management in the New Millenium”, Journal of Personal Selling &Sales Management, 16, Fall 1996.
- [10] Keillor, Parker, Pettijohn, Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, 2000. MCB University, Press, 0885-8624
- [11] Jobber, D. and Lancaster, G., Selling and Sales Management, London, Pearson Education, 2003.
- [12] Futrell Charles M. , Sales Management –Teamwork, Leadership and Technology, Orlando, The Dryden Press, 1998.
- [13] Dalrymple, Cron, DeCarlo , Sales management, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004..
- [14] American Marketing Association: <http://www.ama.com/glossary>
- [15] Ryans B., Weinberg B., Salesforce management:Integrated research advances, California Managemnt Review, 1/1981.
- [16] Furtell C., Fundamentals of selling, New York, McGraw Hill, 2006.
- [17] Rolf E.Anderson, Džozef F. Hear, Aaln. Dž. Buš, Profesionalni menadžment prodaje, Beograd, Grmeč- Privredni pregled, 2001.
- [18] Kotler. P. „Od prodajne opsesije do marketinške efikasnosti”, Harvard Business Review Nov-Dec., 1977.
- [19] Kotler Filip, Deset smrtnih grehova u marketingu- simptomi i rešenja, Novi Sad, Adizes, 2004.
- [20] Maričić dr B., Ponašanje potrošača, Beograd, Savremena administracija, 1996
- [21] Zlatko Šćepanović, Upravljanje prodajom-Organizacija, principi i modeli uspešne prodaje, Beograd, Privredni pregled d.o.o., Delta Holding, 2002.
- [22] Schiffman Leon G., Kanduk Leslie Lazar, Consumer Behaviour, Fifth Edition, Prentice Hall, New York, 1994.
- [23] William L. Wilkie, Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, 1990
- [24] Rajs Kris Razumevanje potrošača, Beograd :Grmeč - Privredni pregled,2000
- [25] Ognjanov dr Galjina, Komunikativna moć prodaje, Beograd, Dosije, 2004
- [26] Kotler, Trias de Bes, Laterlani marketing, Novi Sad, Adizes, 2003.
- [27] Kristina Rayan, Vesna Damnjanović, Seminarski rad: Determinante koje utiču na ponašanje potrošača, 2002., Prof. Dr Dobivoje Mihjalović
- [28] Dunne P., Lusch R., Griffith D., Retailing, Orlando, Harcourt, 2002
- [29] Wiilian Cron and Michael Levy, Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective, Journal of Personal Selling &Sales Management, August 1987.,
- [30] Russel L., Askoff, A concept of Corporate Planning, New York, Wiley Interscience, 1970
- [31] Kotler P., Upravljanje marketingom-analiza, planiranje, primjena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.
- [32] Porter M., Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- [33] Milićević dr Vesna , Strategijsko poslovno planiranje –Menadžment pristup, Beograd, FON, 1998

- [34] Slater Slan Ley and Olson Eric, „Strategy type and Performance Management”, *Strategic Management Journal*, 21, 200.
- [35] Census Beraeu, *Projekcija ukupne populacije stanovnika po starosti , rasi i poreklu, od 1999.do 2100.*, adaptirano., January 2000.
- [36] Fahey Liam, Randall Robert, *The portable MBA in Strategy*, Second edition, New York, John Wiley&Sons. Inc.,2001.
- [37] Shaw R., „Customers are about sales not false friendships”, *Marketing*, January, 1999
- [38] Dr Živko Dulanović, Dr Jaško Ondrej, *Organizaciona struktura . metode i modeli*, Beograd, FON, 2002.
- [39] Futrell Charles M. *Fundamentals of selling*, New York, McGraw Hill, 2006.,
- [40] *Upravljanje projektima za državne službenike, materijal za “Obuku za poboljšanje menadžmenta reformske politike”*, NAVREME (Beč), ECG (Beograd) i UNDP, 2002
- [41] Damjanović, V., *Application of logframe matrix in organization the sales department*, YUPMA, IX Internacionalni simpozijum iz project management-a, Sa projekt menadžmentom u evropske integracije, Zlatibor, jun 2005.
- [42] Robert Heller, *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback)* September 15, 1999
- [43] Malešević dr Đ., *Rukovođenje teorija i praksa*, Beograd, FON; 2001.
- [44] Gerald L. Manning, Barry L. Reece, *Selling Today Creating Customer Value*, New Jersey, Pearson Prentice Hill, Ninth Edition, 2004.
- [45] *Creative Selling: Competitive Edge*, U.S Small Business Administration, Marketing Series, Inernet article
- [46] National Statistics, *Social Trends*, The Stationery Office, London, 2001.
- [47] Euromonitor, *Retail Trade Interantional*, London, 2000
- [48] Nielsen, *Retail Pocket Book*, NTC Publications, Henley-on-Themes, 2001.
- [49] McGoldrick Peter, *Retail Marketing*, McGraw- Hill, Maidenhead, Berkshire, 2002., Second edition.
- [50] Kelly’s Awards at <http://www.purchasingawards.com/last-winners.html>
- [51] Harvard Business Review, *Learning From Customer Defection*, March/April , 56, 1996.
- [52] Dunne P., Lusch R., Griffith D., *Retailing*, Orlando, Harcourt, 2002
- [53] Dabholkar Pratibha, Sheopherd Avid, Thorpe Dayle „A Comrehensive framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual Measurement Issues trough a longitudinal study”, *Journal of Reatiling*, Summer, 2000.
- [54] Catena Stelvio, *Introduzione al marketing*, Perugia, Guerra Edizioni, 1998.
- [55] Hammond Richard, *Smart Retail, How to turn your store into a sales phenomenon*, Harlow, Pearson Education Limited, 2003
- [56] Dubinsky Alan J., *Academy of Marketing Science Reveiw*, Volume 1998, no10., <http://www.amsreview.org/article/dubinsky 10-1998.pdf>
- [57] <http://www.tempo-cc.co.yu/>
- [58] Fiktera Bahtijarević Šiber, *Menadžment ljudskih resursa*, Zagreb, Golden marketing, 1999.