

DEKOMPOZICIJA I METRIKA PROCESA MARKETING I PRODAJA U PROIZVODNIM ORGANIZACIJAMA MALE I SREDNJE VELIČINE

DECOMPOSITION AND METRICS OF MARKETING AND SALES PROCESS IN SMALL AND MEDIUM SIZED MANUFACTURING ENTERPRISES*)

Snežana Nestić¹⁾, Aleksandar Đorđević²⁾, dr Miladin Stefanović³⁾ Aleksandar Aleksić⁴⁾,

Rezime: U radu je analiziran, process marketing i prodaja u proizvodnim organizacijama male i srednje veličine. Korišćenjem procesnog pristupa proces marketinga i prodaje je posmatran kao mreža međusobno povezanih potprocesa koji su usmereni ka ostvarivanju ciljeva procesa marketing i prodaja, ali i same organizacije. Zatim je razvijena i predstavljena metrika procesa marketing i prodaja za merenje procesa i vrednosti definisanih ključnih indikatora performansi procesa marketinga i prodaje kako bi se utvrdio kvalitet samog procesa. Predložena metrika predstavlja ulaz za razvijanje modela koji će kvantifikovati meru ostvarivanja ključnih indikatora performansi odnosno meru ostvarivanja ciljeva i kvaliteta procesa u celini.

Ključne reči: marketing i prodaja, ključni indikatori performansi, metrika procesa

Abstract: In this paper marketing and sales process in small and medium sized manufacturing enterprises is analysed. Based on the process approach, marketing and sales process is analysed as a network of interconnected sub-processes that are directed towards achieving the defined objectives of marketing and sales process, as well as an organization itself. In order to determine the quality of the marketing and sales process, process metric for measurement of process and value of defined key performance indicators of marketing and sales process is developed and presented. Proposed metric is the input for the development of model to quantify the measure of key performance indicators realization i.e. measure of objectives realization and process quality as a whole.

Key words: marketing and sales, key performance indicators, process metric

1. UVOD

Za proizvodne organizacije marketing je važno poslovno područje i glavno sredstvo za rast i opstanak na dinamičnom tržištu. Proizvodne organizacije nisu više samo proizvođači određenih proizvoda, već zajedno sa proizvodom moraju kupcima da pruže i određene usluge (garanciju, servis, rezervne delove i sl.). Zato se teži objedinjavanju i integraciji svih poslovnih procesa preko marketinga.

Marketing povezuje proizvodnju i potrošnju usmeravajući proizvode ka kupcima, ali i informacije od kupaca ka proizvodnoj organizaciji. Te informacije su od velikog značaja za dalje

poslovanje proizvodne organizacije. Marketing u proizvodnoj organizaciji ne obuhvata samo reklame, prodaju i promocije, već takođe uključuje i spremnost da se prepoznaju i razumeju potrebe i želje kupaca, kao i to da se elementi marketing miksa, uključujući i proizvode, prilagode ovim potrebama i željama kupaca.

Pojačan rast konkurencije usled globalizacije tržišta, kraćeg životnog ciklusa proizvoda i razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija doveo je do promena u procesu prodaje i uslovio prelazak sa tradicione transakcione prodaje na koncept relacione prodaje koja stavlja akcenat na zahteve kupaca i odnose sa kupcima. Takođe, podsistem prodaje se fokusira i na prodaju u timovima,

1) Snežana Nestić, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, mail: s.nestic@kg.ac.rs

2) Aleksandar Đorđević, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, mail: adjordjevic@kg.ac.rs

3) dr Miladin Stefanović, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, mail: miladin@kg.ac.rs

4) Aleksandar Aleksić, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, mail: aaleksic@kg.ac.rs

*) Ovaj rad je nastao kao rezultat istraživanja na projektu III 44010 koga finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

upravljanje odnosima sa kupcima i globalno upravljanje ključnim klijentima.

Dobar marketing čini prodaju lakom. Međutim, čak i kada je marketing proces dobar, procesom prodaje mora pažljivo da se upravlja. Razlika između prodaje i marketinga je u tome što prodaja stavlja akcenat na potrebe prodavca, a marketing na potrebe kupca [1]. Kada se prodaji priključe istraživanje tržišta i promocija stvara se jedinstven sektor orijentisan prema kupcima. U sve složenijim poslovnim tržištima, efikasan krosfunkcionalni odnos između prodaje i marketinga je važna determinanta uspeha [2, 3].

U ovom radu izvršena je analiza i dekompozicija procesa marketing i prodaja za proizvodne organizacije male i srednje veličine. Proces je analiziran bez obzira na vrstu i namenu proizvoda. Predložena dekompozicija procesa daje osnovu za merenje, poboljšanje i unapređenje procesa, jer je svakom potprocesu pridružen skup ključnih indikatora performansi na osnovu literature, iskustva i podataka dobijenih iz analiziranih proizvodnih organizacija, a u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2008 pomoću kojih se meri stepen ostvarenja potprocesa.

2. ANALIZA PODSISTEMA MARKETING I PRODAJA SA ASPEKTA KVALITETA

Marketing koncept ima mnogo toga zajedničkog sa TQM konceptom. Ciljevi i jednog i drugog koncepta su zadovoljenje kupaca, dugoročna profitabilnost i integrisane aktivnosti. TQM podrazumeva da se ideja o kvalitetu implementira u celu organizaciju i da svim zaposlenima bude prioritet kontinualno poboljšanje kvaliteta koje je u skladu sa zahtevima kupaca. U marketing konceptu osnovni zahtev kupaca je kvalitet. Proizvodna organizacija u kojoj je implementiran TQM orijentisana je sa proizvodne strane ka ostvarenju produktivnosti uz minimalne troškove, a sa marketinške strane ka visoko kvalitetnim proizvodima po pristupačnim cenama. Da bi se produktivnost povećavala zajedno sa kvalitetom proizvodnja i marketing moraju da budu u harmoniji.

Prodaja kao proces podrazumeva razmenu proizvoda u zamenu za novac, na takav način da ono što se dobije je više od onog što se uloži. Drugim rečima, razlika između ostvarene prodajne cene i troškova proizvodnje je dobit organizacije od prodaje. Da bi se to ostvarilo proizvodne organizacije moraju da proizvedu one proizvode koje su potrebni kupcima. U takvim uslovima mora da postoji velika koordinacija između prodaje i proizvodnje.

Zahtevi standarda ISO 9001:2000 u pogledu procesa marketing i prodaja definisani su u tačkama 7.2 standarda.

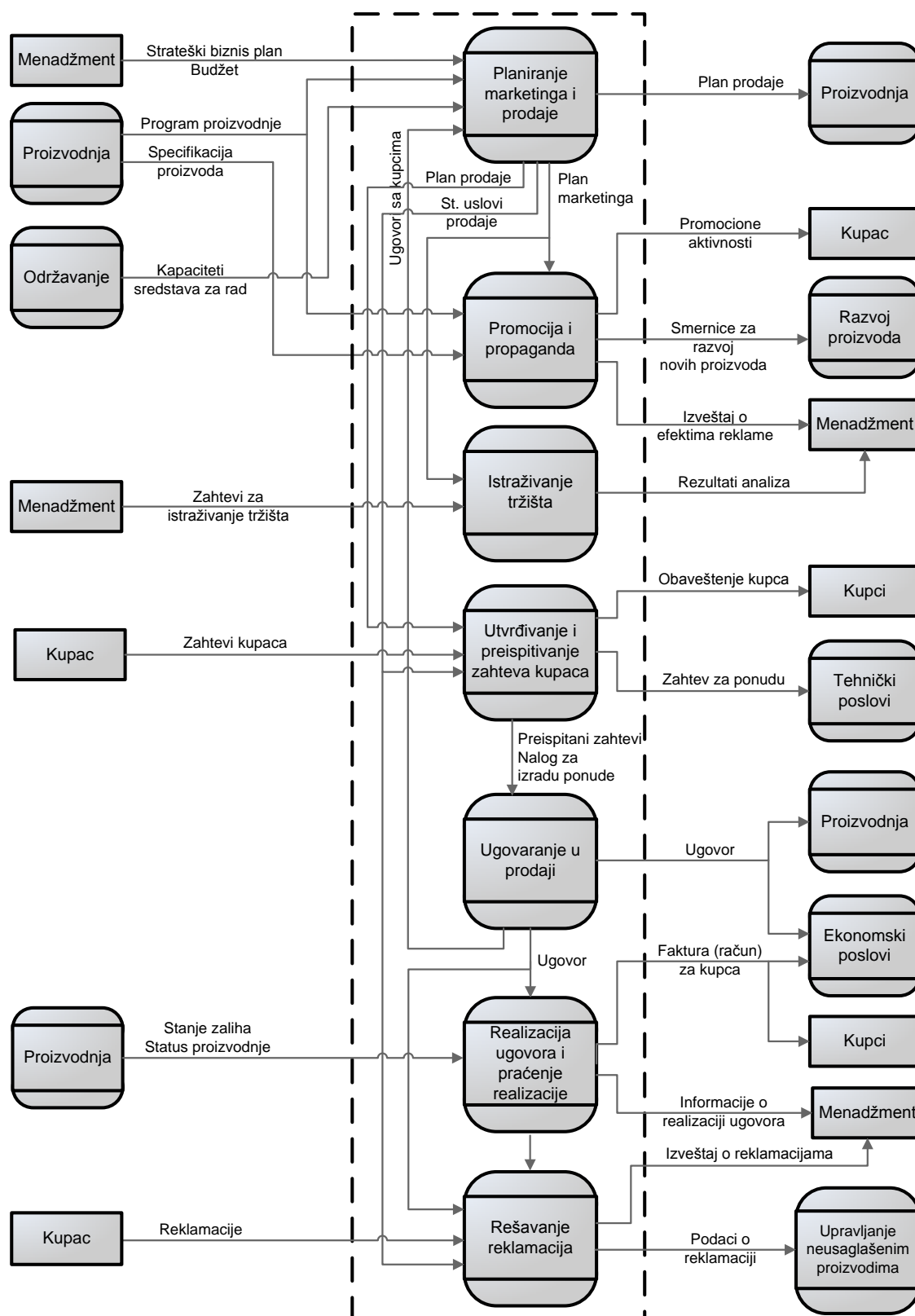
3. USLOVI ZA POKRETANJE PROCESA MARKETING I PRODAJA

Aktivnosti procesa marketinga počinju mnogo pre proizvodnje proizvoda, jer je neophodno da se najpre utvrdi da li postoji tržište, njegova veličina, segmenti i kupovne navike. Na osnovu ovih informacija planira se najbolji mogući proizvod za ciljno tržište. Takođe, pre proizvodnje formira se i strategija prodaje, koja podrazumeva način na koji će proizvodna organizacija da deluje na tržištu. Pozicioniranje proizvoda na tržištu je veoma važno, jer je mnogo odličnih proizvoda doživelo neuspeh zbog nepravilnog pozicioniranja. Proizvod mora da bude pravilno procenjen u odnosu na konkurente. Strategija prodaje mora da opravda cenu svog proizvoda ukoliko je ona veća od cene ostalih sličnih proizvoda na tržištu [4].

4. DEKOMPOZICIJA PROCESA MARKETING I PRODAJA

Proces marketinga podrazumeva analizu tržišnih mogućnosti, razvoj marketinških strategija, planiranje marketinških programa i upravljanje marketinškim naporima u cilju stvaranja relativno trajne konkurentske prednosti na tržištu [5]. Stanton et al., [6] definiše proces upravljanja marketingom kao "proces planiranja marketing programa, primene marketing planova i ocenjivanje rezultata". Proces upravljanja aktivnostima marketinga sadrži analizu tržišnih mogućnosti (postojećeg ili potencijalnog tržišta), formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu, iznalaženje optimalne kombinacije marketing miksa i alociranje faktora proizvodnje na odabrane pravce akcija, stvaranje efikasne organizacione strukture koja će sprovesti programe i planove na tržištu, permanentnu kontrolu ostvarenih rezultata marketing aktivnosti i preispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu (Milisavljevic, 1995). Proces prodaje povezuje proces marketinga sa kupcima. Upravljanje procesom prodaje se definiše kao formulisanje i planiranje programa prodaje, organizovanje prodajne funkcije, rukovođenje programom prodaje i kontrola ostvarenih rezultata prodaje kako bi se postigli ciljevi prodaje i profitni ciljevi proizvodne organizacije [7].

U malim i srednjim proizvodnim organizacijama marketing i prodaja se posmatraju kao jedan proces dok u velikim organizacijama to su dva odvojena, ali međusobno povezana procesa.



Slika 1 – Dijagram toka procesa marketing i prodaja

Na osnovu proučavanja literature [3, 5, 8-11] i iskustva Centra za kvalitet Fakulteta inženjerskih nauka u Kragujevcu izvršena je dekompozicija procesa marketing i prodaja. U radu je izabrano 7 procesa podsistema marketinga i prodaje u proizvodnim organizacijama:

- Planiranje marketinga i prodaje,
- Promocija i propaganda,
- Istraživanje tržišta,
- Utvrđivanje i preispitivanje zahteva kupaca,
- Ugovaranje u prodaji,
- Realizacija ugovora sa kupcima i praćenje realizacije i
- Rešavanje reklamacija.

Rezultati dekomponovanja procesa marketing i prodaja dati su opisno u daljem tekstu i prikazani su dijagramom na slici 1.

Na dijagramu su predstavljeni potprocesi procesa marketing i prodaja i veze između njih, identifikovani su svi učesnici u procesu u jednoj tipičnoj proizvodnoj organizaciji kao i njihove veze sa potprocesima procesa marketing i prodaja. Ulazi u proces marketinga i prodaje su informacije sa tržišta i potrebe kupaca, dok su izlazi zahtev za ponudu, uplate i ankete.

5. DEFINISANJE METRIKE PROCESA MARKETING I PRODAJA

Kada prodaja i marketing zajedno dobro funkcionišu, proizvodne organizacije vide značajan napredak kod važnih mera performansi: ciklusi prodaje su kraći, tržišni troškovi se smanjuju, troškovi prodaje su niži. Potreba za zajedničkom metrikom postaje sve važnija kako marketing postaje sve više ugrađen u proces prodaje i kako prodaja igra aktivniju ulogu u marketingu. Indikatore procesa prodaje je lakše

definisati i pratiti. Neke od najčešćih su: procenat ostvarene prodajne kvote, broj novih korisnika, prosečna bruto zarada po kupcu, troškovi prodaje u odnosu na ukupnu prodaju [12].

Merenje performansi marketinga je dugo bio glavni problem u marketingu, a i dalje je vitalno pitanje za mnoge proizvodne organizacije, naročito proizvodne, gde su troškovi marketinga značajni [13]. Uprkos značaju merenja performansi poslovnih procesa, do 2000 godine je postojao samo mali broj istraživanja o merama za procenu performansi procesa marketinga. Razlozi za to leže u složenosti razmršavanja kratkoročnih od dugoročnih efekata, poteškoća u merenju vrednosti brenda i možda preteranog značaja koji menadžment organizacije prepisuje finansijskim merama. Pitanje merenja performansi marketinga je postalo jedan od istraživačkih prioriteta Naučnog instituta za marketing (Marketing Science Institute – MSI), zajedno sa pitanjem povezivanja marketing metrike sa marketing strategijom i performansama organizacije [14].

Dosadašnja istraživanja ukazuju na različite marketing metrike [15-18]. Ambler & Puntoni [19] u svom radu daju okvir za merenje performansi procesa marketinga, u cilju pružanja celokupne slike novih perspektiva i pitanja u oblasti merenja performansi marketinga. Clark et al. [20] su predložili organizacioni model za obradu informacija o merenju performansi marketinga i istražili efekte obrađivanja karakteristika na satisfakciju sistema merenja. Takođe treba napomenuti da se uočavaju značajne razlike u merenju performansi marketinga između proizvodnih i uslužnih organizacija [21, 22].

Na osnovu ovih istraživanja i liste KPI date od strane top menadžera, izabrani su najuticajniji KPI procesa prodaje i marketinga i predstavljeni u tabeli 1.

Tabela 1 – KPI za merenje performansi procesa marketing i prodaja

Potproces Marketinga i prodaje	KPI	Indikator	Ciljna vrednost	Opis
Planiranje prodaje i marketinga	KM1.1	Realizacija plana prodaje-količinski	(110-120)%	Realizovana prodaja u izveštajnom periodu/planirana prodaja u izveštajnom periodu (ili u odnosu na bazni period) (%)
	KM1.2	Realizacija plana prodaje-novčano	>110%	Realizovana prodaja u izveštajnom periodu/planirana prodaja u izveštajnom periodu (ili u odnosu na bazni period) (%)
	KM1.3	Realizacija plana marketinga	80%	Realizovane aktivnosti u izveštajnom periodu /planirane aktivnosti u izveštajnom periodu (ili u odnosu na bazni period) (%)

Potproces Marketinga i prodaje	KPI	Indikator	Ciljna vrednost	Opis
Promocija i propaganda	KM2.1	Uspešnost	(18-20)%	Povećanje broja novih zahteva kupaca u promotivnom periodu u odnosu na stanje pre početka promotivnog perioda (%)
	KM2.2	Promena tekućih prihoda u odnosu na prihod pre promotivnog perioda	(10-12)%	Promena posle završetka promotivnog perioda, u odnosu na stanje pre početka promotivnog perioda (%)
Istraživanje tržišta	KM3.1	Pozicioniranost na tržištu	>12%	Nivo pozicioniranosti na tržištu (učesće na tržištu) (%)
	KM3.2	Pravovremenost dobijanja informacija	(5-8)%	Da li su informacije dobijene tako da se blagovremeno reaguje
	KM3.3	Kompletnost informacija	90%	Da li su dobijene sve informacije koje su potrebne (u odnosu na maksimalnih 100%)
	KM3.4	Korisnost (upotrebljivost) dobijenih informacija	(80-90)%	Da li su dobijene informacije korisne (u odnosu na maksimalnih 100%)
Utvrđivanje i preispitivanje zahteva kupaca	KM4.1	Uspešnost	(80-90)%	Procenat utvrđenih zahteva u odnosu na ukupne zahteve kupaca
	KM4.2	Uspešnost	(80-90)%	Procenat preispitanih zahteva u odnosu na ukupne zahteve kupaca
Ugovaranje u prodaji	KM5.1	Procenat realizovanih ponuda	<85%	Ukupan broj ponuda na osnovu kojih su potpisani ugovori i izvršena plaćanja/broj svih ponuda u izveštajnom periodu x100 (%)
	KM5.2	Vreme	<110%	Prosečno vreme potrebno za obezbeđivanje ugovora u odnosu na planirano vreme x100 (%)
Realizacija ugovora sa kupcima i praćenje realizacije	KM6.1	Realizacija	(80-90)%	Procenat ispunjenih zahteva kupaca
	KM6.2	Kašnjenje	<3%	Procenat isporuka koje kasne
	KM6.3	Uspešnost	<2%	Udeo nepotpunih isporuka u odnosu na ukupan broj isporuka
Rešavanje reklamacija sa kupcima	KM7.1	Zadovoljstvo kupaca	9	Stepen zadovoljstva kupaca
	KM7.2	Reklamacije	(95-100)%	Broj reklamacija/predhodni period x100 (%)

Stalno poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti procesa prodaje i marketinga je obezbeđeno redovnim utvrđivanjem vrednosti indikatora procesa, motivisanjem osoblja angažovanim na realizaciji procesa i korisnika procesa da ukazuju na probleme u procesu i daju predloge za unapređenje, sistematskom analizom i preispitivanjem prikupljenih podataka i predloga i u skladu sa korektivnim i preventivnim merama definisanjem, realizacijom i potvrđivanjem

efektivnosti mera usmerenih ka unapređenju procesa.

6. ZAKLJUČAK

Predložena dekompozicija procesa marketing i prodaja daje osnovu za merenje, poboljšanje i unapređenje procesa. Specifična metrika procesa omogućava da se vrši poređenje procesa u različitim malim i srednjim proizvodnim organizacijama. Dobro poređenje pruža

moćnosti za dodatne analize koje mogu da identifikuju mogućnosti za poboljšanje. Definisana metrika daje KPI potprocesa preko kojih se meri kvalitet procesa, ciljevi procesa i ciljevi kvaliteta. KPI su definisani tako da budu merljivi, održivi, konzistentni i u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2008 za kvalitet procesa.

Na osnovu razvijene metrike procesa, koja daje ulazne podatke, u budućim radovima biće razvijen model i softver za ocenjivanje i testiranje procesa sa aspekta kvaliteta.

LITERATURA

- [1] Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- [2] Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 346-360.
- [3] Piercy, N. F. (2006). The strategic sales organization. *Marketing Review*, 6(1), 3-28.
- [4] Trehan, M., & Trehan, R. (2006). *Advertising and sales management*. New Delhi: V.K. Enterprises.
- [5] Kotler, P. (2000). *Marketing management - The Millenium edition*. New Jersey: Prentice – Hall, International.
- [6] Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1994). *Fundamentals of marketing*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Dalrymple, D. J., Cron, W. L., & De Carlo, T. E. (2004). *Sales management (8th ed.)*. Wiley.
- [8] Milisavljević, M. (1995). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija.
- [9] Jobber, D., & Lancaster, G. (2003). *Selling and sales management*. London: Pearson Education
- [10] Barber, C. S. & Tietje, B. C. (2008). A research agenda for value stream mapping the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 155-165.
- [11] Geiger, S., & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here?. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 873-889.
- [12] Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7-8), 68-78.
- [13] Morgan, N. A. Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- [14] Marketing Science Institute (MSI) (2006). *2006-2008 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, MA: MSI, Cambridge.
- [15] Clark, B. H., & Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 3(2/3/4), 231-244.
- [16] Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(3), 257-262.
- [17] Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection, *Journal of Marketing Management*, 20(3/4), 475-498.
- [18] Lehmann, D. R. (2004). Metrics for making marketing matter. *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
- [19] Ambler, T., & Puntoni, S. (2003). Measuring marketing performance. In S. Hart (Ed.), *Marketing changes* (pp.289-309). London: Thomson.
- [20] Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). Processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208.
- [21] Eusebio, R., Andreu, J. L., & López Belbeze, M. P. (2006). Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.

- [22] O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-862.

*) Research presented in this paper was supported by Ministry of Science and Technological Development of Republic of Serbia, Grant III-44010, Title: Intelligent Systems for Software Product Development and Business Support based on Models.

*) Deo rezultata prezentovanih u ovom radu ostvareno je u okviru projekta III 44010 finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.