

Анализа кључних показатеља успеха у продајном одељењу у компанијама у Србији

Analysis of Key Performance Indicators in Sales Departments in Companies in Serbia

Весна Дамњановић*

Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Сажетак: У овом раду описани су кључни показатељи успеха које компаније у Србији користе у оквиру продајних одељења. У раду се теоријски објашњавају врсте показатеља који су значајни за остваривање пословних резултата и конкурентности на тржишту. Реализовано је теренско истраживање на 633 запослена у различитим компанијама у оквиру продајног одељења на тржишту Србије. Испитаници су били запослени на свим нивоима: директори продаје, супервизори продаје, менаџери за кључне купце, продавци и други. Резултати истраживања приказују квантитативне показатеље у продаји за које запослени сматрају да су најважнији за пословне резултате. Највише се истичу: обим продаје, количински и по вредности, број нових купаца и број наплате купцима. Број изгубљених купаца се валоризује као најмање важан, што је разлика у односу на студије из иностранства. У раду се сумирају примери из света и Србије и дају смернице за даља истраживања у области управљања продајом.

Кључне речи: продаја, кључни показатељи успеха, продајно одељење, обим продаје, менаџери, Србија.

Abstract: This paper describes the key indicators of success that companies in Serbia used within the sales departments. The paper explains theoretically types of indicators that are important for achieving business results and market competitiveness. Field study was conducted of 633 employees in various companies in the sales department in the Serbian market. Respondents were employed at all levels: sales directors, sales supervisors, key customer managers, salespersons, and others. The research results show quantitative sales indicators that employees believe have the most important influence on business results. Findings showed the most important indicators are: the volume of sales volume and by value, number of new customers and the number of billing customers. They evaluated number of lost customers as the least important and that is the difference compared to study abroad. The paper summarizes examples from the world and Serbia and gives directions for future research in the field of sales.

Keywords: sales, key indicators of success, the sales department, sales volume, managers, Serbia.

Увод

Потпуно познавање послова и захтева купаца јесте предуслов успеха у данашњем пословању. Неопходно је да се запослени у продаји ставе у улогу купаца пре него што осмисле стратегију наступа на тржишту. Добро разумевање потреба потенцијалних купаца резултује добрим предвиђањем продаје за купце,

* ✉ damnjanovic.vesna79@gmail.com

адекватно испланираном стратегијом, организацијом продаје, као и контролом продаје. Оно што је веома важно јесте да се потребе истражују у континуитету, те да, у складу с трендовима из окружења и реаговањем конкуренције, запослени у продаји буду спремни на брзо реаговање на тржишту. Побољшање перформанси и резултата посебно је изражено за запослене који раде у продајном одељењу, што показују многобројне студије и искуства (Leimbach, 2016; Schwepker, 2015).

Директори продаје носе највећу одговорност за то да се циљеви и плански задаци продајне организације испуне ефективно и ефикасно, како је и планирано. Ефективност је усмерена на резултате и бави се питањем да ли су задаци организације испуњени или нису. Ефикасност је усмерена на трошкове и економичну употребу ресурса (Anderson et al., 2001).

Продајна организација може да ради ефектно а да не буде ефикасна, или обрнуто. Обавеза је менаџера продаје да обе перформансе повећа до максимума. Ово захтева континуално праћење одабраних механизма учинка продаје, да би се обавило поређење докле је неко стигао у односу на то где је требало да стигне, како би се предузеле благовремене активности на спречавању појаве недопустивних девијација. Ефективност и ефикасност увек би требало посматрати у краткорочном (испод једне године), средњорочном (од једне до четири године), и дугорочном (више од четири године) временском периоду. У појединим индустријама за мерење ефектности и ефикасности пословања потребно је продужити наведено време. „Volkswagen Group of America“ располаже свеобухватним програмом продаје и маркетинга помоћу којег се менаџери продаје, дилери и продавци упознају с процесима планирања и организације у наредних пет година. Поред тога што квалификовано запошљавају ресурсе не би ли задовољили своје циљеве и друштвена очекивања на краћи рок, продајне организације морају да се прилагоде могућностима и искушењима која их вребају у окружењу. Најбитније од свега, на дужи рок организација мора да опстане у свету пуном неизвесности.

Да би се мерењу и валоризацији рада продајне службе пришло систематично, први корак се састоји у одређивању циљева и задатака продајне организације (Barone et al., 2012). Потом следи израда плана продаје с конкретно дефинисаним стратегијама и тактикама за остварење задатака и циљева. За све продајне активности утврђују се стандарди учинка, а менаџери продаје одлучују о најбољем начину за употребу ресурса и напора продајне службе. Потом се план реализује и учинак се непрекидно прати и упоређује с претходно утврђеним стандардима. Уколико је неопходно, менаџери продаје примењују корективне активности да би девијације свели на минимум или их у потпуности елиминисали (Филиповић, 2006).

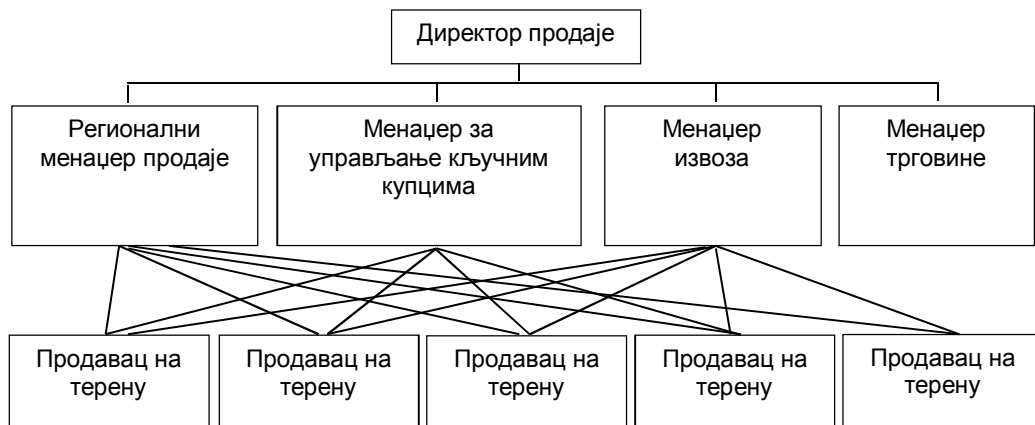
Циљ овога рада јесте да представи показатеље у продаји који се најчешће користе у теорији и пракси. Оно што је веома важно јесте да се у односу на позиције разликују и показатељи праћења резултата. Извршена је анализа која сумира познате поделе на квантитативне показатеље, као и на показатеље који се разликују на различитим нивоима хијерархије. Највиши нивои менаџмента имају највише одговорности за реализацију постављених циљева и задатака у продаји. Они су најодговорнији за продајне резултате продајног тима који ради на терену или реализује онлајн продају (Pinczolits, 2007).

1. Продајно одељење

У зависности од величине компаније, пословне оријентације, као и тржишног наступа, у продајном одељењу може да постоји неколико нивоа дубине и ширине хијерархијске поставке. Свакако, у већини продајно оријентисаних система три следеће позиције су неизоставне:

- директори продаје,
- менаџери продаје,
- продавци на терену – комерцијалисти, агенти продаје.

Слика 1: Организациона структура продајног одељења (Дамњановић, 2015: 15)



У продајном одељењу разликује се више нивоа хијерархије у односу на задатке који се обављају. Обично на најнижем нивоу постоје комерцијалисти или продавци, који раде на терену и који су у директној комуникацији с потрошачима. Поред њих, на оперативном нивоу налазе се и мерчандајзери, који воде рачуна о изгледу продајног места и залихама производа, те прате промоције на месту продаје. На средњем нивоу у продаји (Слика 1) обично раде супервизори, регионални менаџери продаје, менаџери за управљање кључним купцима и менаџери који управљају извозним пословима. Регионални менаџери

продаје задужени су за одређену регију и управљају продавцима на терену, али и они учествују у преговорима. Менаџери за кључне купце имају улогу истраживања и преговарања с великим клијентима, који компанији доносе велики профит. Поред њих, спону с маркетингом представљају менаџери који управљају комуникацијом на месту продаје у малопродајним ланцима. Они се називају менаџери малопродајних трговинских ланаца (Дамњановић, 2015).

За компаније које извозе, у структури продајног одељења неопходно је да постоји и менаџер који је задужен за продају на иностраним тржиштима. Та позиција у пракси носи назив менаџер за извозне послове. На највишем нивоу у продаји налазе се директори продаје, који имају задатак да стратешке планове продаје креирају у оперативне – да предвиђају, планирају, организују, обучавају и руководе осталим запосленима у продаји.

Одељење продаје блиско сарађује с производњом и набавком, с којима проверава могућност производних капацитета, као и са службом финансија, с којом проверава наплаћене уговоре и кретање готовине портфолија производа по регијама. Поред тога, продаја веома блиско сарађује с одељењем маркетинга, с којим заједнички креира наступ ка купцима. Основно је да се истражи шта представља додатну вредност понуде за купца (Дамњановић, 2015), на који начин да се то креира и како да се испоручи.

Успешне продајне организације најчешће примењују и квантитативне и квалитативне стандарде учинка. Квантитативни стандарди, као што је број пословних посета, теже да директно утичу на продају или трошкове, те их је могуће објективно мерити. Специфични квантитативни показатељи за сваког продавца појединачно укључују следеће: остварени приход од продаје, створену добит, продају по потенцијалном купцу, продају по постојећем купцу, број нових купаца, продају новим купцима, број поруџбина. Ови показатељи се односе на продуктивност продаје. Друга група квантитативних показатеља у продаји односи се на улазне информације, и они подразумевају: број обављених посета, број посета активним и потенцијалним купцима (Џобер, 2006).

Критеријум квалитативног учинка има и индиректан и дугорочнији утицај на продаје и трошкове, те се мора вредновати више на субјективној основи. У квалитативне мере које се примењују у пракси убрајају се: продајне вештине и вештине комуникације, односи с купцима, способност самоорганизовања (прављење планова, управљање временом, припрема извештаја), знање о производу и конкуренцији, сарадња с купцима (Џобер, 2006). Недавна истраживања Wilson Learning-а указују на то да се резултати продаје у компанијама могу повећати за 29% уколико менаџери продаје имају адекватне продајне вештине.

У наставку рада биће приказани критични индикатори успеха у продаји и резултати истраживања о квантитативним индикаторима за компаније у Србији.

2. Критични индикатори успеха у продаји

Резултати емпиријских истраживања указују на то да није могуће наћи један синтетички показатељ ни хомогену групу показатеља за оцену перформанси неке пословне активности (Ловрета и други, 2005). Зато је битно разумети критичне факторе успеха и показатеље у продаји који утичу на пословне резултате компанија.

Критични фактори успеха (КФУ) важни су у свакој организацији, јер одређују садашњи и будући успех пословања. Организације морају да прате промене које настају на тржишту за критичне факторе успеха у индустрији у којој послују и да сходно томе усклађују своје пословне циљеве. Начин на који се квантификују кључни фактори успеха јесу кључни показатељи успешности (КПИ). Уколико компанија жели на нивоу продајног одељења да побољша однос с кључним купцима као критични фактор успеха, она то може учинити тако што ће у свој план рада продаје ка кључним купцима укључити више кључних показатеља успеха, с различитим тежинским коефицијентом у односу на стратегију компаније: обим продаје (60%), број радњи (15%), бренд микс индикатор (25%) (Stoop, 2009).

Циљеви и њихови показатељи успешности (КПИ) уједно су и параметри оцењивања рада сваког појединца и најчешће и основа за различите системе награђивања. Поставка циљева, као и континуирани рад на подизању компанијске способности да их достигне и пребаци, представља веома важан како мотивациони, тако и развојни, покретачки фактор сваке компаније. Да би тај развој био усмераваан и контролисан, подједнако је важно установити и показатеље успешности у реализацији у односу на предвиђене величине (план продаје). Мерењем реализације у односу на план могу се прецизно утврдити области које треба унапредити у различитим аспектима (организационом, интелектуалном, финансијском, мотивационом). Након стратешког планирања, прављење организационе структуре, селекције кадрова и јасног дефинисања радног делокруга сваког члана продајног тима, следећи логичан корак јесте поставка циљева за комплетну продајну организацију. Без јасних и мерљивих упута за сваког члана тима није могуће достићи опште компанијске циљеве. Прављени тако да усмеравају сваки део организације у жељеном смеру, циљеви и њихови показатељи успешности (КПИ) уједно су и параметри за оцењивање рада сваког појединца и најчешће и основа за различите системе награђивања. Постоје следеће врсте циљева и кључних показатеља успеха у компанијама.

Продајни циљеви. – Историјски гледано, компаније се најчешће фокусирају на продајне циљеве, јер у основи успешности компаније стоји остварени приход од продаје, те то изгледа као логичан први корак. Стога чланови продајног тима своје активности усмеравају на достизање одређеног

волуменског и вредносног циља. Гледајући на њих као на природније од свих других циљева, продајна организација процесом буџетирања прави продајне циљеве, примењујући различите мере и димензије, као што су годишњи, месечни и дневни планови, подељени по тржиштима, каналима продаје и по организационим јединицама, укључујући и циљеве за сваког члана тима. При томе, циљеви могу бити исказани у различитим мерама, зависно од врсте производа и квалитета мерења, и то у литрима, килограмима, пакетима, комадима, динарима, еврима и слично. Јасни и једноставни продајни циљеви јесу нажалост у многим компанијама и једини циљеви које продаја себи поставља. Таква поставка циљева има само краткорочни фокус на продају, а не и дугорочни, што компанију води у стратегију 'од данас до сутра'. Ако замислимо компанију која има широки порфолио својих производа и услуга, а послује у нестабилном привредном окружењу, какво је присутно данас, природно је да се она фокусира на брендове и паковања која највише доприносе достизању волумена и вредносних циљева. Такав фокус чини да компанија усмерава све своје ресурсе, и материјалне и нематеријалне, на део своје понуде с којом у краткорочном периоду има велике изгледе да постигне циљеве. Тиме се заборављају новији или слабији брендови и производи који имају потенцијал да једног дана одиграју кључну улогу у сламању конкуренције. Још ако због повећане неликвидности купаца дође до кашњења у наплати потраживања, претерани фокус на производе који су одиграли важну улогу у достизању краткорочних продајних циљева може довести компанију у озбиљне финансијске потешкоће. Да би се избегао тај краткорочни приступ компанијским перформансама, менаџмент треба да фокусира своје тимове и на друге активности. Обично се КПИ проданих циљева разврставају у три групе циљева:

- а) Промотивни циљеви. – То су циљеви који су усмерени ка промовисању одређеног бренда или јединице производа, најчешће у ограниченом временском трајању (док траје маркетиншка кампања), или као напори да се изгради неки нови бренд или артикал на тржишту. Рецимо, ако компанија у свом портфолију има потпуно нову категорију производа, онда се може продајној сили дати неки подстицај ради бољег пласмана, или се може пренети на компанијске купце.
- б) Финансијски циљеви. – Они су повезани с финансијским елементима продајних активности, и то могу, рецимо, бити: профит пре него што се одузме камата, порез на добит и амортизација (ЕБИТДА) у односу на буџет продаје, однос ненаплаћених потраживања, контрибуциона маржа и просечни рабати (попусти). Ови циљеви могу имати различите форме, али се најчешће исказују у процентима и таргетирају финансијске области које највише утичу на пословање компаније.
- в) Остали циљеви. – Они су углавном повезани с комплетним пословањем компаније, а некада и с конкретним интерним процедурама рада, и могу

покривати области као што су: нумеричка/тежинска дистрибуција, тржишно учешће, препоручене малопродајне цене, број посета купцима и успешност, коефицијент обрта залиха, егзекуција мерчандајзинг стандарда и слично.

Ови и многи други циљеви и показатељи дају ширу слику о пословању компаније, а посебно говоре о квалитету и успешности продајне организације. Такође је важно да се успешност мери са више показатеља, јер постоји природна тежња да се продаја фокусира на лакше достижне циљеве. Стога треба направити избалансиран сет циљева компаније, који на дуже стазе обезбеђују њено успешно пословање (*Progressive Magazin*, 2012).

3. Методологија истраживања

Не постоји довољно истраживачких студија у компанијама у Србији које сагледавају примену кључних показатеља успеха у продајном одељењу. Циљ овог истраживања јесте да испита постојеће стање и обезбеди препоруке за унапређење у пословању. Истраживање је реализовано на терену од марта до маја 2014. године и обухватило је укупно 633 испитаника. Они су попуњавали упитник који је креиран на основу претходних истраживања из Србије и Сједињених Америчких Држава (Дамњановић и Круљ, 2005; Доналд и други, 1983). У истраживању су учествовали испитаници који се у оквиру својих компанија баве продајом. Било је 55,3% мушкараца и 44,7% жена који раде у продаји. Што се тиче нивоа образовања, структура узорка била је следећа: средња школа (30,2%), виша школа (23,2%), факултет (41,5%) и мастер или докторат (5,1%). Ако се анализира величина компанија у узорку према броју запослених, мале компаније, које имају до 10 запослених, чине 15,6%, компаније од 11 до 50 запослених – 16,1%, компаније са 51 до 150 запослених – 19,7%, од 151 до 500 запослених – 19,7%, и компаније са преко 500 запослених – 28,8%, што указује на то да су највећи део узорка чиниле велике компаније у Србији. Када се анализира радно место испитаника, заступљени су сви нивои у продајном одељењу: директори продаје 12,8%, асистенти директора продаје 8,2%, супервизори продаје 5,5%, менаџери за кључне купце 7%, регионални менаџери продаје 4,9%, мерчандајзери 3%, продавци 24,5%, комерцијални референти 15,6%, агенти продаје 12,2% и остали 6,3%.

Подаци добијени истраживањем анализирани су коришћењем софтвера СПСС за статистичку обраду података.

4. Резултати

Резултати истраживања објашњавају примену квантитативних показатеља у продајном одељењу из перспективе запослених у компанијама у Србији.

Када се анализирају резултати мерења кључних индикатора у продаји који утичу на резултат продајног одељења у компанији (Табела 1), може се закључити да запослени највише препознају обим продаје у количини и новчано – 77,25% и 60,35%. На трећем месту се идентификује показатељ број нових купаца – 49,29%, што указује на чињеницу да већина компанија у Србији има постављене циљеве који се односе на повећање броја нових купаца. Повећање тржишног учешћа је са 37,13% такође препознато као важан показатељ, јер је веома важно постићи компетентну предност у односу на конкуренцију и остварити добру сарадњу у постизању заједничких циљева између запослених у одељењу маркетинга и продаје.

Најмање се вреднују показатељи обим продаје по типу купца – 18,48%, као и број изгубљених купаца – 19,59%. Обим продаје по типу купца и нето профит по врсти купца запослени у продаји очигледно не препознају у великој већини, јер немају сви продајне циљеве који се односе на конкретне резултате продаје према групи купаца, осим менаџера за кључне купце, који су чинили само 7% узорка испитаника. У иностранству се у резултатима сличних истраживања може уочити разлика код показатеља који се односи на број изгубљених купаца, који се такође ставља у корелацију с бројем нових купаца, те се на бази анализе донети нови – изгубљени стари купци одређују новчане стимулације за продавце (Marr, 2012).

Табела 1: Резултати кључних индикатора продаје у компанијама у Србији
Извор: аутор

Кључни показатељи успеха у продајном одељењу	Фреквенција	Проценат
Обим продаје – количински	489	77,25
Обим продаје – вредносно	382	60,35
Обим продаје по категорији производа	249	39,35
Обим продаје по типу купца	117	18,48
Нето профит по врсти купца	151	23,85
Нето профит по категорији производа	188	29,69
Наплата потраживања од купаца	267	42,18
Број нових купаца	312	49,29
Број изгубљених купаца	124	19,59
Проценат остварења продајне квоте	218	34,44
Промене у повећању тржишног учешћа	235	37,13

Претходни резултати истраживања у продаји у компанијама у Србији (Дамњановић и Круљ, 2005) указују на то да постоји неразумевање на различитим нивоима хијерархије у продајном одељењу и да су менаџери продаје субјективни када евалуирају перформансе продаваца који раде у директној комуникацији с потрошачима. Такође, проблеми који се наводе у случају неиспуњавања задатака у продаји јесу: недостатак тимског рада, као и непостојање адекватног плана продаје.

На основу детаљнијих анализа истраживања у односу на различиту позицију запослених на различитим хијерархијским нивоима, могу се такође увидети сличности и разлике.

Табела 2: Важност кључних показатеља продаје према позицији
Извор: аутор

Позиције у продајном одељењу / показатељи	Обим продаје количински	Обим продаје вредносно	Наплата потраживања од купаца	Број нових купаца	Број изгубљених купаца
Директор продаје	76,54%	59,26%	46,91%	41,97%	13,58%
Менаџер продаје	67,74%	77,42%	48,39%	45,61%	19,35%
Продавац	83,23%	51,61%	34,38%	43,87%	16,13%

На основу Табеле 2. може се уочити да директори продаје и продавци највише уочавају да обим продаје количински утиче на резултате продаје, док менаџери продаје дају предност обиму продаје вредносно. Интересантно је да проценат одговора код продаваца за показатељ наплата потраживања од купаца има најмању процентуалну вредност – 34,38% у поређењу с директорима продаје – 46,91% и менаџерима продаје – 48,39%. Ово указује на то да виши нивои запослених у продаји (директори и менаџери продаје) имају већу одговорност да позивају купце и брину о наплати потраживања која нису реализована. Показатељ број изгубљених купаца има вредност мању од 20% код све три позиције, што указује на краткорочну оријентацију на профитабилне резултате свих запослених у продајним одељењима у компанијама у Србији.

Закључак

Утврђивање кључних индикатора успеха веома је значајно за праћење резултата реализованих активности на нивоу компанија. Оно што је посебно значајно јесте да се утврде адекватни показатељи за праћење резултата у продаји, с циљем остваривања бољих пословних резултата компанија.

У овом раду приказани су кључни показатељи успеха у продаји и објашњено да је важно посматрати холистичку слику компаније, да се продајно одељење не може изоловано посматрати, већ да се планирани циљеви могу поставити у односу на промотивне активности, финансијске циљеве и друге циљеве компаније.

У раду је представљено истраживање 633 запослена на свим хијерархијским позицијама, који раде у продајним одељењима у компанијама у Србији. Утврђено је да су најважнији показатељи у продаји за све запослене:

обим продаје – количински и вредносно, број нових купаца и наплата потраживања од купаца. Овде постоје одређене разлике ако се пореде резултати с иностранством. У иностранству се акценат више усмерава на показатеље у продаји који су важни за дугорочно пословање и имају финансијску димензију (остварени приход од продаје), као и на повезивање с маркетинг анализама: дугорочна животна вредност за купца сматра се веома важном за дугорочно пословање и више се указује на значај изгубљених купаца у односу на нове купце (Cadogan at all, 2009; Eckerson, 2009, Jordan, 2010). Карактеристика тржишта Србије јесте проблем наплате потраживања, тако да не изненађује што су запослени у компанијама препознали овај показатељ у продаји као значајан за остварење пословних резултата.

Поред тога, установљене су разлике у мишљењима за продајне показатеље у вези с различитим позицијама у продаји: директор продаје – топ менаџмент, менаџер продаје – средњи ниво менаџмента и продавци као најнижи ниво менаџмента.

Истраживање има и недостатке. Нису детаљно анализирани и квалитативни показатељи у продаји, што ће бити обухваћено будућим истраживањима. Такође, важно је извршити класификацију према величини компанија и утврдити да ли постоје разлике када је мерење резултата продаје у питању (као што то чини студија чији су аутори Rickards and Ritsert, 2011).

У раду су дате смернице за менаџере како да унапреде начин мерења резултата у продаји, као и академској заједници, јер систематизује радове из области кључних показатеља успеха у продаји и објашњава постојеће стање у компанијама у Србији.

Литература

- Anderson, R. E, Hear, Dž., Buš, Dž. A. (2001). *Profesionalni menadžment prodaje*. Beograd: Grmeč.
- Barone, M. J., DeCarlo, T. E. (2012). Performance Trends and Salesperson Evaluations: The Moderating Roles of Evaluation Task, Managerial Risk Propensity, and Firm Strategic Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 207–223.
- Damjanović, V., Krulj D. (2005). Important Factors For Salesperson Evaluation. The 7th Balkan Conference on Operational Research, BACOR 05, Constanta, May 2005, Romania.
- Дамњановић, В. (2015). Стратегија управљања односима с купцима у продаји и маркетингу. Београд: Задужбина Андрејевић.

- Donald, W. J., Janet, E. E., Schlacter, J. L. (1983). Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(2), 42–51.
- Eckerson, W. W. (2009). Research Q&A: Performance Management Strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1), 24–27.
- Jordan, J. (2010). Using Metrics to Drive Sales Force Execution What New Research Reveals about Measurements, Processes, and Good Sales Management, Vantage Point Performance, Inc. Преузето 3. 5. 2016. са сајта <http://www.vantagepointperformance.com/wp-content/uploads/2011/09/Using-Metrics-to-Drive-Sales-Execution-Exec-Summ-and-Full-Report.pdf>.
- Leimbach, M. (2016). Sales Management as a Source of Competitive Advantage. Преузето 1. 6. 2016. са сајта <http://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/s/sales-mgmt-adv>.
- Ловрета, С., Кончар, Ј., Петковић, Г. (2015). Канали маркетинга, шесто издање. Београд: Економски факултет.
- Marr, B. (2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know, 1st ed. Harlow: Financial Times Series.
- Pinczolits, K. (2007). Improving Sales Performance through situational management in Sales Organizations. *Journal of Selling & Major Account Management*, 7(4), 58–66.
- Progressive Magazin, Симић, А., Циљеви и кључни показатељи успеха у продаји. Преузето 10. 8. 2012. са сајта <http://www.readbag.com/vibilia-rs-srpski-izvestaj-0508-ciljevi-i-kljucni-pokazatelji-uspeha-u-prodaji>.
- Rickards, R. C., Ritsert, R. (2011). Coping with the challenges of indirect sales and distribution controlling in SMEs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(12), 927–944.
- Schweper, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person–organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292–313.
- Stoop, J. (2009). Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing, Bachelors thesis, Universiteit Twente. Преузето 5. 4. 2013. са сајта http://essay.utwente.nl/60699/1/BSc_Jasper_Stoop.pdf.
- Филиповић, В., Дамњановић, В. (2006). Менаџмент продаје – скрипта, ФОН: Београд, стр. 70–74.

Cadogan, J. W., Lee, N., Tarkiainen, A., Sundqvist, S. (2009). Sales manager and sales team determinants of salesperson ethical behavior. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 907–937.

Џобер, Д., Ланкастер, Џ. (2006). Продаја и управљање продајом. Београд: Клио.

Résumé

The role and profession of sales department managers have seen serious change lately. In recent years, we've had significant changes in finding the best way to measure and track key performance indicators. The rise in technologies, also create new opportunities for acquiring new consumers. The dynamic business environment require from the company to review the sales and marketing plan with the objectives to achive better profitability. Companies in Serbia need to define sales, financial and promotional goals and set the key performance indicators which will evaluate the short and long term sales activities among all different levels in sales department: top, middle and fron line staff.