

## PRIMENA *KPI* ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA PRODAJOM U MALOPRODAJNIM OBJEKTIMA IMPROVEMENT OF SALES MANAGEMENT IN RETAIL FACILITIES BY APPLICATION OF KPI

Isidora Nikolić<sup>1</sup>, Danica Lečić-Cvetković<sup>2</sup>, Teodora Rajković<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka,

<sup>1</sup>[isidora.nikolic@gmail.com](mailto:isidora.nikolic@gmail.com)

<sup>2</sup>[danica.lecic-cvetkovic@fon.bg.ac.rs](mailto:danica.lecic-cvetkovic@fon.bg.ac.rs)

<sup>3</sup>[teodora.rajkovic@fon.bg.ac.rs](mailto:teodora.rajkovic@fon.bg.ac.rs)

**Apstrakt:** U ovom radu je prikazana primena ključnih indikatora performansi (KPI) za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima u preduzeću iz oblasti modne industrije. Svrha rada je definisanje skupa KPI za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima. Cilj rada je uporedna analiza rezultata poslovanja u oblasti upravljanja prodajom u preduzeću u 2021. i 2022. godini primenom definisanog skupa KPI. Namera rada je definisanje mera za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima u preduzeću iz modne industrije. Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da je posmatrano preduzeće postiglo bolje rezultate u upravljanju prodajom u maloprodajnim objektima u 2022. godini u odnosu na 2021. godinu, ali da je potrebno da primeni neke od mera za unapređenje upravljanja prodajom koje su predložene u radu, kako bi u velikoj meri unapredilo svoje poslovanje.

**Ključne reči:** Ključni indikatori performansi, upravljanje uslugama, maloprodaja, modna industrija.

**Abstract:** This paper presents the application of key performance indicators (KPI) to improve sales management in retail facilities within a company from the fashion industry. The purpose of the paper is to define a set of KPI for the improvement of sales management in retail facilities. The objective of the paper is a comparative analysis of business results of sales management in the company in the years 2021 and 2022 by applying a defined set of KPI. The intention of the paper is to define measures to improve sales management in retail facilities in a company from the fashion industry. Based on the obtained results, it can be concluded that the observed company achieved better results in sales management in retail facilities in 2022 compared to 2021, but it needs to implement some of the measures proposed in the paper to improve sales management, to fully ameliorate its business.

**Key words:** Key performance indicators, service management, retail, fashion industry.

### 1. UVOD

Merenje performansi u preduzećima je od izuzetne važnosti, jer na osnovu njih mogu da donesu zaključke u kojoj meri su dostignuti postavljeni ciljevi poslovanja. Performanse se mere pomoću indikatora performansi, koji se izražavaju kvantitativno, u jedinicama mere, sa definisanom željenom vrednošću (Franceschini, Galetto & Maisano, 2019; Parmenter, 2015). U ovom radu je definisan skup najvažnijih, odnosno ključnih indikatora performansi (eng. *Key Performance Indicators - KPI*), za unapređenje upravljanja uslugama prodaje u maloprodajnim objektima u preduzećima iz modne industrije, sa ciljem definisanja mera za unapređenje upravljanja prodajom. Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod u rad. U drugom poglavlju predstavljeni su teorijski koncepti upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima. U trećem poglavlju je predstavljen definisani skup *KPI* za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima u preduzeću iz modne industrije. U četvrtom poglavlju je predstavljena primena definisanih *KPI* na primeru preduzeća iz prakse iz modne industrije. Peto poglavlje predstavlja zaključak rada.

### 2. UPRAVLJANJE PRODAJOM U MALOPRODAJNIM OBJEKTIMA

Maloprodajni lanci snabdevanja (MLS) odnose se na tok procesa u proizvodnji i distribuciji proizvoda, odnosno na ceo proces od trenutka kada je proizvod proizveden do trenutka kada ga kupac kupi (Ayers & Odegaard, 2017). Cilj upravljanja MLS jeste da se omogući da proizvodi budu dostupni kupcima u što kraćem vremenu, što se može postići efikasnom organizacijom lanca snabdevanja, efikasnim skladištenjem i transportom proizvoda, kao i primenom metoda i tehnologija za optimizaciju navedenih aktivnosti. Uspešno upravljanje MLS omogućava (Agrawal & Smith, 2015): pružanje kvalitetnih usluga kupcima, smanjenje operativnih troškova i zaliha, unapređenje performansi dobavljača i finansijskih rezultata, i slično. Zadatak maloprodajnih objekata je da pruže kvalitetne usluge i proizvode kupcima, uz maksimizaciju prihoda. U maloprodajnim objektima interakcija sa kupcima i veštine prodaje su od velikog značaja, kao i visoko automatizovana kontrola zaliha i precizno predviđanje tražnje (Jin & Shin, 2020), procesa, planiranje resursa i integracija lanca snabdevanja (Evans & Kitchin, 2018) i time povećava složenost poslovanja maloprodajnih objekata (Mou, Robb & DeHoratius, 2018). Proces prodaje predstavlja dinamičan proces u preduzeću, jer se uslovi na tržištu stalno menjaju, kao i želje, potrebe i očekivanja kupaca (Chunawalla, 2021). Kvalitet izvršenja operacija u maloprodajnim objektima utiče na efikasnost rada maloprodajnih objekata (Raman, DeHoratius & Ton, 2001), kao i na finansijske performanse (Fisher, 2009).

### 3. KPI ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA PRODAJOM U MALOPRODAJNIM OBJEKTIMA U OBLASTI MODNE INDUSTRIJE

Skup od devet definisanih KPI, koji predstavlja alat za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima u preduzeću iz modne industrije, prikazan je u Tabeli 1. Indeksi korišćeni u formulama u Tabeli 1. su:  $i$  – objekat,  $i=1,2,\dots,n$ ;  $j$  – brend,  $j=1,2,\dots,m$ ;  $r$  – robna grupa,  $r=1,2,\dots,l$ ;  $d$  – dan u godini,  $d=1,2,\dots,365$ ;  $k$  – artikal,  $k=1,2,\dots,s$ ;  $p$  – akcija,  $p=1,2,\dots,f$ . Željene vrednosti za sve KPI su da budu što veće, odnosno da budu maksimalne i definisane su od strane preduzeća iz oblasti modne industrije koje se posmatra u ovom radu. Preduzeće je definisalo željene vrednosti prikazane u Tabeli 1. kao željene vrednosti KPI za svoje poslovanje.

**Tabela 1:** KPI za unapređenje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima

Rb.	Oznaka KPI	Formula za računanje	Naziv promenljivih	Željena vrednost
1.	KPI 1. UBURG	$UBURG_{ijr} = \frac{BAB_{ijr}}{BABRG_{ij}} * 100$ [%]	$BAB_{ijr}$ – broj artikla $j$ -tog brenda u $r$ -toj robnoj grupi u $i$ -tom objektu [kom/mesečno]; $BARG_{ir}$ – broj artikla $r$ -te robne grupe u $i$ -tom objektu [kom/mesečno].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
2.	KPI 2. PRA	$PRA_{ikd} = \frac{RV_{ikd}}{UBV_{kd}} * 100$ [%]	$RV_{ikd}$ – broj raspoloživih veličina $k$ -tog artikla u $i$ -tom objektu u $d$ -tom danu [%]; $UBV_{kd}$ – raspoloživ broj veličina $k$ -tog artikla u $d$ -tom danu [kom/dan].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
3.	KPI 3. PPP	$PPP_i = \frac{PR_i}{PO_i}$ [n.j.]	$PR_i$ – promet ostvaren prodajom artikla u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.]; $PO_i$ – broj posetilaca $i$ -tog objekta u posmatranom periodu [1].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
4.	KPI 4. UKLK	$UKLK_i = \frac{BRLK_i}{UBR_i} * 100$ [%]	$BRLK_i$ – broj računa izdatih lojalnim kupcima u $i$ -tom objektu na godišnjem nivou [kom/v.j.]; $UBR_i$ – ukupan broj računa izdatih u $i$ -tom objektu na godišnjem nivou [kom/v.j.].	što veća, t.j. $\approx 70$ [%]
5.	KPI 5. PPKO	$PPKO_i = \frac{PR_i}{KV_i}$ [n.j./m <sup>2</sup> ]	$PR_i$ – promet ostvaren prodajom artikla u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.]; $KV_i$ – broj kvadratnih metara $i$ -tog objekta [m <sup>2</sup> ].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
6.	KPI 6. PPBZ	$PPBZ_i = \frac{PR_i}{BR_i}$ [n.j.]	$PR_i$ – promet ostvaren prodajom artikla u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.]; $BR_i$ – broj radnika zaposlenih u $i$ -tom objektu [1].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
7.	KPI 7. PPRG	$PPRG_{ir} = \frac{PRG_{ir}}{PRU_i} * 100$ [%]	$PRG_{ir}$ – promet ostvaren prodajom artikala $r$ -te robne grupe u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.]; $PRU_i$ – promet ostvaren prodajom artikla u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
8.	KPI 8. UPBRG	$UPBRG_{ijr} = \frac{PB_{ijr}}{PRG_{ijr}} * 100$ [%]	$PB_{ijr}$ – promet ostvaren prodajom artikala $j$ -tog brenda u $r$ -toj robnoj grupi, u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.]; $PRG_{ijr}$ – promet ostvaren prodajom artikala $r$ -te robne grupe kojoj $j$ -ti brend pripada u $i$ -tom objektu u posmatranom periodu [n.j.].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]

9.	KPI 9. PPNA	$PPNA_{irp} = \frac{PNA_{irp}}{PPA_{irp}} [1]$	$PNA_{irp}$ – promet ostvaren prodajom artikala $r$ -te robne grupe u $i$ -tom objektu nakon $p$ -te akcije [n.j.]; $PPA_{irp}$ – promet ostvaren prodajom artikala $r$ -te robne grupe u $i$ -tom objektu pre $p$ -te akcije [n.j.].	što veća, t.j. $\approx 100$ [%]
----	----------------	--	--	-------------------------------------

*KPI 1. UBURG* (Učešće brenda u robnoj grupi) meri udeo određenog brenda u robnoj grupi u ukupnom broju artikala te robne grupe u posmatranom objektu (meri se na mesečnom nivou). *KPI 2. PRA* (Procenat raspoloživosti artikla u objektu) meri odnos raspoloživih veličina artikala u danu i ukupnog broja veličina koje postoje za posmatrani artikal (meri se na dnevnom nivou). *KPI 3. PPP* (Promet po posetiocu u objektu) meri odnos prometa ostvarenog u nekom objektu i broja posetilaca koji je taj objekat posetio u posmatranom periodu (meri se na godišnjem nivou). *KPI 4. UKLK* (Udeo kupovine lojalnih kupaca) meri udeo računa lojalnih kupaca u ukupnom broju računa izdatih u nekom objektu u posmatranom periodu (meri se na mesečnom nivou), kako bi se redovno planirale akcije za lojalne kupce i definisale nove strategije za privlačenje lojalnih kupaca, kao i onih koji nisu lojalni. *KPI 5. PPKO* (Promet po kvadratnom metru prodajnog objekta) meri odnos prometa ostvarenog u nekom objektu i prostorne veličine tog objekta u posmatranom periodu (meri se na godišnjem nivou). *KPI 6. PPBZ* (Promet po zaposlenom u prodajnom objektu) meri odnos ostvarenog prometa i broja zaposlenih u nekom objektu (meri se na mesečnom nivou). *KPI 7. PPRG* (Procenat prometa robne grupe) meri udeo ostvarenog prometa dobijenog prodajom određene robne grupe u ukupnom ostvarenom prometu u okviru objekta u posmatranom periodu (meri se na mesečnom nivou). *KPI 8. UPBRG* (Udeo prodaje brenda u okviru robne grupe) meri odnos ukupnog prometa ostvarenog prodajom artikala nekog brenda iz posmatrane robne grupe u posmatranom objektu i ukupnog prometa robne grupe kojoj brend pripada (meri se na mesečnom nivou). *KPI 9. PPNA* (Promena prometa nakon akcije) meri odnos ukupnog prometa ostvarenog prodajom artikala neke robne grupe koji su bili na akciji u posmatranom objektu i ukupnog prometa ostvarenog prodajom istih artikala pre akcije (meri se nakon svake realizovane akcije).

#### **4. PRIMER PRIMENE KPI ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA PRODAJOM U MALOPRODAJNIM OBJEKTIMA**

U ovom poglavlju prikazana je primena skupa *KPI* predstavljenih u prethodnom poglavlju na primeru preduzeća iz prakse iz modne industrije, za podatke iz 2021. i 2022. godine, radi sprovođenja uporedne analize. Posmatrano preduzeće poseduje četiri prodajna objekta: Beograd (BG), Novi Sad (NS), Niš (NI) i Kragujevac (KG). U asortimanu sadrži pet robnih grupa: ženske haljine (ŽH), bluže i majice (BM), pantalone (PN), blejzere (BL) i modne detalje (MD). U okviru svake robne grupe izdvajaju se određeni brendovi, odnosno artikli nekih brendova imaju veću prodaju, pa su samim time i većeg značaja, jer utiču na povećanje profita. U Tabeli 2. su prikazane izračunate vrednosti za *KPI 1. UBURG* za objekte BG i NS, jer maloprodajni objekti u ova dva grada su kupcima najpoznatiji i ostvaruju veliki deo profita preduzeća.

Tabela 2: Vrednosti KPI 1. UBURG

KPI	Objekat	Brend	Robna grupa	Godina	Računanje KPI	Vrednost KPI
KPI 1. UBURG	BG (i=1)	Brend 1 (j=1)	BM (r=1)	2021	123/280*100 [%]	43,93 [%]
				2022	215/365*100 [%]	58,90 [%]
	BG (i=1)	Brend 2 (j=2)	BM (r=1)	2021	101/280*100 [%]	36,07 [%]
				2022	83/365*100 [%]	22,74 [%]
	NS (i=2)	Brend 1 (j=1)	BM (r=1)	2021	95/265*100 [%]	35,85 [%]
				2022	198/318*100 [%]	62,26 [%]
	NS (i=2)	Brend 2 (j=2)	BM (r=1)	2021	70/265*100 [%]	26,42 [%]
				2022	93/318*100 [%]	29,25 [%]

Iz Tabele 2. se može zaključiti da su vrednosti KPI 1. UBURG u 2022. godini za oba posmatrana objekta i dva posmatrana brenda bolji u poređenju sa 2021. godinom, izuzev za Brend 2 u objektu BG. Često se u praksi dešava da jedan brend ima različito učešće u robnoj grupi kojoj pripada, u objektima koji su fizički udaljeni. Analizirajući vrednosti koje se dobijaju putem ovog KPI, moguće je doneti odluku da li je u nekim objektima potrebno povećati ili smanjiti učešće, odnosno količinu artikala nekog brenda u robnoj grupi. Vrednosti ovog KPI treba posmatrati uporedo sa indikatorima koji ukazuju na prodatu količinu proizvoda. U objektu u BG, gde je za artikal Brenda 2 smanjena količina u robnoj grupi BM, potrebno je analizirati prodaju tog brenda u okviru robne grupe. Ukoliko je prodaja velika, a učešće brenda malo, potrebno je detaljno analizirati tržište i potencijalnu prodaju, kako bi se na vreme poručili artikli tog brenda u posmatranoj robnoj grupi. Manjak artikala može da bude i posledica uspešne prodaje, što predstavlja signal za planiranje nove nabavke. Međutim, ukoliko prodaja Brenda 2 u robnoj grupi BM nije na adekvatnom nivou, potrebno je detaljnije ispitati poslovanje konkurencije, kako bi se bolje razumele strategije i ponude tog brenda i primeniti ih, što je jedna od mera za poboljšanje vrednosti ovog KPI. U Tabeli 3. su prikazane vrednosti KPI 2. PRA u posmatranom preduzeću, koji ima veliki značaj za analizu profitabilnosti i prodaje u preduzeću koji poseduje više maloprodajnih objekata. Zapravo, ukoliko u nekom objektu postoji velika tražnja za nekim proizvodom koji nije raspoloživ u dovoljnom broju veličina, postoji velika šansa za propuštenom prodajom. Ovaj KPI je poželjno računati na dnevnom nivou, kako bi se brzo i efikasno vršilo dopremanje robe.

Tabela 3: Vrednosti KPI 2. PRA

KPI	Objekat	Artikal	Dan	Godina	Računanje KPI	Vrednost KPI
KPI 2. PRA	BG (i=1)	ŽH (k=1)	28. decembar	2021	6/8*100 [%]	75 [%]
				2022	7/9*100 [%]	77,78 [%]
	BG (i=1)	ŽH (k=1)	29. decembar	2021	7/9*100 [%]	77,78 [%]
				2022	8/9*100 [%]	88,89 [%]
	BG (i=1)	ŽH (k=1)	30. decembar	2021	9/9*100 [%]	100 [%]
				2022	9/9*100 [%]	100 [%]
	NS (i=2)	ŽH (k=1)	28. decembar	2021	8/8*100 [%]	100 [%]
				2022	7/9*100 [%]	77,78 [%]
	NS (i=2)	ŽH (k=1)	29. decembar	2021	8/9*100 [%]	88,89 [%]
				2022	9/9*100 [%]	100 [%]
	NS (i=2)	ŽH (k=1)	30. decembar	2021	8/9*100 [%]	88,89 [%]
				2022	9/9*100 [%]	100 [%]

Iz Tabele 3. može se zaključiti da je broj raspoloživih veličina za posmatrani artikal ŽH u 2022. godini veći u odnosu na 2021. godinu u svim objektima, izuzev u jednom danu u objektu NS. Mere za poboljšanje vrednosti ovog indikatora su redovna analiza prodaje po veličinama, kako bi se identifikovali trendovi i sezonalnost, kao i automatska provera zaliha i pravovremeno naručivanje artikala u najčešće traženim veličinama.

U Tabeli 4. prikazane su izračunate vrednosti za *KPI 3. PPP*, *KPI 4. UKLK*, *KPI 5. PPKO* i *KPI 6. PPBZ* u posmatranom primeru, koji se računaju na nivou objekta. Na osnovu dobijenih rezultata može se doneti odluka da li je neki objekat potrebno reorganizovati, odnosno izvršiti optimizaciju rasporeda artikala u maloprodajnim objektima, kao i da li je potrebno otvoriti *Outlet* i *Premium* maloprodajne objekte. Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 4. može se zaključiti da vrednosti *KPI 3. PPP* ukazuju na to da je u 2022. godini povećan promet po posetiocu u objektu BG, za oko 20 [%], dok je u ostalim objektima smanjen za oko 15 [%]. U objektu BG je smanjen promet, ali i broj posetilaca, te je i pored većeg prometa po posetiocu u 2022. godini potrebno usmeriti pažnju ka analizi razloga za smanjenje broja posetilaca. S druge strane, u objektu KG je došlo do povećanja i prometa i broja posetilaca u 2022. godini, ali i pored toga je vrednost ovog indikatora niža nego u 2021. godini, što može ukazati na niske cene proizvoda u 2022. godini. U objektima vrednost ovog *KPI* je niža u 2022. godini u odnosu na prethodnu, te treba poboljšati marketinške aktivnosti i asortiman, kako bi se privukao veći broj kupaca.

**Tabela 4:** Vrednosti *KPI 3. PPP*, *KPI 4. UKLK*, *KPI 5. PPKO* i *KPI 6. PPBZ*

<i>KPI</i>	Objekat	Godina	Računanje <i>KPI</i>	Vrednost <i>KPI</i>
<i>KPI 3. PPP</i>	BG ( <i>i</i> =1)	2021	1.340.000/11.256	119,05 [n.j.]
		2022	1.280.670/8.965	142,85 [n.j.]
	NS ( <i>i</i> =2)	2021	1.456.789/10.894	133,72 [n.j.]
		2022	1.780.964/14.236	125,10 [n.j.]
	NI ( <i>i</i> =3)	2021	1.156.789/15.024	77 [n.j.]
		2022	1.200.980/19.845	60,52 [n.j.]
	KG ( <i>i</i> =4)	2021	989.566/9.000	109,95 [n.j.]
		2022	800.323/8.845	90,48 [n.j.]
<i>KPI 4. UKLK</i>	BG ( <i>i</i> =1)	2021	1.982/3.528*100 [%]	56,18 [%]
		2022	2.145/3.528*100 [%]	65 [%]
	NS ( <i>i</i> =2)	2021	1.734/3.378*100 [%]	51,33 [%]
		2022	1.894/3.456*100 [%]	54,80 [%]
	NI ( <i>i</i> =3)	2021	2.021/3.192*100 [%]	63,31 [%]
		2022	3.281/4.567*100 [%]	71,84 [%]
	KG ( <i>i</i> =4)	2021	1.038/2.500*100 [%]	56,18 [%]
		2022	2.045/3.000*100 [%]	68,17 [%]
<i>KPI 5. PPKO</i>	BG ( <i>i</i> =1)	2021	1.340.000/218	6.146,79 [n.j.]
		2022	1.280.670/225	5.691,87 [n.j.]
	NS ( <i>i</i> =2)	2021	1.456.789/312	4.668,98 [n.j.]
		2022	1.780.964/312	5.708,22 [n.j.]
	NI ( <i>i</i> =3)	2021	1.156.789/197	5.872,03 [n.j.]
		2022	1.200.980/190	6.320,95 [n.j.]
	KG ( <i>i</i> =4)	2021	989.566/156	6.343,37 [n.j.]
		2022	800.323/156	5.130,28 [n.j.]
<i>KPI 6. PPBZ</i>	BG ( <i>i</i> =1)	2021	1.340.000/10	134.000 [n.j.]
		2022	1.280.670/8	160.083,75 [n.j.]

**XIV Skup privrednika i naučnika**

	NS (i=2)	2021	1.456.789/9	161.858,11 [n.j.]
		2022	1.780.964/10	178.096,4 [n.j.]
	NI (i=3)	2021	1.156.789/9	128.532,11 [n.j.]
		2022	1.200.980/9	134.442,22 [n.j.]
	KG (i=4)	2021	989.566/9	141.366,57 [n.j.]
		2022	800.323/8	100.040,38 [n.j.]

Analizirajući vrednosti *KPI 4. UKLK* za 2021. i 2022. godinu može se zaključiti da je u svim objektima u svim gradovima povećana kupovina lojalnih kupaca u 2022. godine za oko 10 [%], što ukazuje na uspeh programa lojalnosti. Iako je vrednost ovog indikatora za 2022. godinu dobra, treba sprovesti analizu kupovine kupaca koji nisu u programu lojalnosti, kao i razviti strategiju širenja na nove segmente tržišta, kako bi se diversifikovala baza kupaca i na taj način privukli novi kupci. Vrednosti *KPI 5. PPKO* ukazuju na to da je promet po kvadratu povećan u objektima NS i NI, dok je u objektu BG smanjen, verovatno zato što je taj objekat bio u međuvremenu proširen dodatnim kvadratima. Takođe, promet se neznatno smanjio 2022. godine i u objektu KG, iako nije bilo proširenja tog objekta. Mere koje je potrebno preduzeti za poboljšanje vrednosti ovog *KPI* su: optimizacija rasporeda artikala u objektima, poboljšanje izloženosti proizvoda, odnosno postavljanje popularnih artikala na vidljivo izražena mesta kako bi se privukla pažnja kupaca. Što se tiče vrednosti *KPI 6. PPBZ* kojim se računa promet po zaposlenom u prodajnom objektu, u objektima NI i NS promet u 2022. godini je uvećan za 4 [%], odnosno 22 [%], respektivno, u odnosu na 2021. godinu, što ukazuje na motivisanost zaposlenih i adekvatan sistem nagrađivanja, dok je u objektu KG promet po zaposlenom smanjen u odnosu na 2021. godinu, gde je i broj zaposlenih smanjen za jedan. U objektu BG je 2022. godine bilo angažovano dva radnika manje, zabeležen niži promet, ali je vrednost *KPI 6. PPBZ* povećana. Mera za poboljšanje vrednosti ovog *KPI* je angažovanje novih zaposlenih, čime bi se uticalo na povećanje prometa i smanjila propuštena prodaja.

U Tabeli 5. prikazane su vrednosti *KPI 7. PPRG* u posmatranom primeru. Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 5. može se zaključiti da su se vrednosti *KPI 7.* za robnu grupu BL u objektima BG i NS smanjile u 2022. godini. Za robnu grupu PN se vrednost ovog indikatora povećala u objektu BG, a u objektu NS vrlo malo smanjila. Mere za poboljšanje ovog *KPI* su: poboljšanje asortimana artikala, smanjenje cena ili unapređenje marketinških aktivnosti za povećanje prodaje artikala ovih robnih grupa.

**Tabela 5: Vrednosti *KPI 7. PPRG***

<i>KPI</i>	Objekat	Robna grupa	Godina	Računanje <i>KPI</i>	Vrednost <i>KPI</i>
<i>KPI 7. PPRG</i>	BG (i=1)	BL (r=1)	2021	56.789/190.667*100 [%]	29,78 [%]
			2022	60.789/210.722*100 [%]	28,85 [%]
	BG (i=1)	PN (r=2)	2021	30.122/190.667*100 [%]	15,79 [%]
			2022	40.587/210.722*100 [%]	19,26 [%]
	NS (i=2)	BL (r=1)	2021	60.781/170.393*100 [%]	35,67 [%]
			2022	55.665/190.413*100 [%]	29,23 [%]
	NS (i=2)	PN (r=2)	2021	40.565/170.393*100 [%]	23,81 [%]
			2022	45.112/190.413*100 [%]	23,69 [%]

U Tabeli 6. prikazane su vrednosti za *KPI 8. UPBRG* i *KPI 9. PPNA* u posmatranom primeru. Vrednosti *KPI 8. UPBRG* predstavljene u Tabeli 6. ukazuju na to da se Brend 1 dobro prodaje u gotovo svim grupama i objektima. Na osnovu izračunatih vrednosti za *KPI 9. PPNA* može se zaključiti da je u najvećem objektu BG za vreme novogodišnje akcije (NG) i akcije za 8. mart (8M) promet uvećan u 2022. godini, što ukazuje na pozitivne efekte realizacije ovih akcija i marketinških aktivnosti.

**Tabela 6:** Vrednosti *KPI 8. UPBRG* i *KPI 9. PPNA*

<i>KPI</i>	Objekat	Brend	Robna grupa	God.	Računanje <i>KPI</i>	Vrednost <i>KPI</i>
<i>KPI 8. UPBRG</i>	BG ( <i>i</i> =1)	Brend 1 ( <i>j</i> =1)	ŽH ( <i>r</i> =1)	2021	27.634/48.765*100 [%]	56,67 [%]
				2022	40.566/55.644*100 [%]	72,91 [%]
	BG ( <i>i</i> =1)	Brend 1 ( <i>j</i> =1)	MD ( <i>r</i> =2)	2021	13.400/27.543*100 [%]	48,65 [%]
				2022	17.500/33.800*100 [%]	51,78 [%]
	NS ( <i>i</i> =2)	Brend 1 ( <i>j</i> =1)	ŽH ( <i>r</i> =1)	2021	21.333/35.187*100 [%]	60,63 [%]
				2022	27.898/44.600*100 [%]	62,55 [%]
	NS ( <i>i</i> =2)	Brend 1 ( <i>j</i> =1)	MD ( <i>r</i> =2)	2021	10.987/21.343*100 [%]	51,48 [%]
				2022	9.795/20.343*100 [%]	48,15 [%]
<i>KPI 9. PPNA</i>	BG ( <i>i</i> =1)	ŽH ( <i>r</i> =1)	8M ( <i>p</i> =1)	2021	16.502/14.566	1,13 [1]
				2022	34.590/23.560	1,47 [1]
	BG ( <i>i</i> =1)	BM ( <i>r</i> =2)	8M ( <i>p</i> =1)	2021	17.560/11.799	1,47 [1]
				2022	22.361/14.322	1,56 [1]
	NS ( <i>i</i> =2)	ŽH ( <i>r</i> =1)	NG ( <i>p</i> =2)	2021	35.600/28.765	1,24 [1]
				2022	35.450/25.644	1,38 [1]
	NS ( <i>i</i> =2)	BM ( <i>r</i> =2)	NG ( <i>p</i> =2)	2021	28.500/14.458	1,97 [1]
				2022	30.678/14.693	2,09 [1]

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazana je mogućnost unapređenja upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima u preduzeću iz modne industrije primenom skupa definisanih *KPI*. Na osnovu dobijenih rezultata predložene su mere za unapređenje upravljanja prodajom: primena strategija koje će povećati prepoznatljivost brenda u robnoj grupi, kao i automatizacija praćenja zaliha i planiranje transfera robe između objekata u odnosu na projektovanu prodaju, kako bi se postigla adekvatna snabdevenost svih objekata artikalima u svim raspoloživim veličinama. Takođe, predložena mera je i unapređenje upravljanja cenama, koje direktno mogu uticati na povećanje ili smanjenje prometa, uz adekvatnu finansijsku analizu poslovanja, kao i unapređenje programa lojalnosti kroz dodatne popuste ili uvođenje određenih benefita kupcima koji nisu u programu lojalnosti. Mera za unapređenje može biti izvršenje optimizacije rasporeda artikala u maloprodajnim objektima, u cilju povećane izloženosti popularnih artikala, kako bi se privukla veća pažnja kupaca, kao i da se u svakom objektu na mesečnom nivou sprovede anketa sa zaposlenima, kako bi se identifikovali predlozi za poboljšanje, sa ciljem unapređenja upravljanja ljudskim resursima i definisanja aktivnosti i nagrada kojim bi se povećala motivacija, kao i promet po zaposlenom. Mera za unapređenje upravljanja prodajom može biti i kontinuirano praćenje prometa robnih grupa u svakom objektu kroz korišćenje nekih od alata za poslovnu inteligenciju, kako bi se u realnom vremenu dobili adekvatni podaci, a marketinške aktivnosti planirale i realizovale u skladu sa tim, kao i postavljanje adekvatnih ciljeva pre sprovođenja svake akcije i



definisane i realizacija novih akcija, kojima bi se povećala prodaja. Pravac budućih istraživanja autora ovog rada je primena definisanog skupa *KPI* u drugim preduzećima iz modne industrije, kako bi se izvršila uporedna analiza rezultata i definisali predlozi novih mera za poboljšanje upravljanja prodajom u maloprodajnim objektima.

## LITERATURA

- Agrawal, N., & Smith, S. A. (2015). *Retail supply chain management*. New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1>
- Ayers, J. B., & Odegaard, M. A. (2017). *Retail supply chain management*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315151410>
- Chunawalla, S. A. (2021). *Sales management*. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Evans, L., & Kitchin, R. (2018). A smart place to work? Big data systems, labour, control and modern retail stores. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 44-57. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12107>
- Fisher, M. (2009). OR FORUM—rocket science retailing: the 2006 Philip McCord Morse Lecture. *Operations Research*, 57(3), 527-540. <https://doi.org/10.1287/opre.1090.0704>
- Franceschini F., Galetto M., & Maisano D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems*. Springer, Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5>
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- Mou, S., Robb, D. J. & DeHoratius, N. (2018). Retail store operations: Literature review and research directions. *European Journal of Operational Research*, 265(2), 399-422. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.07.003>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119019855>
- Raman, A., DeHoratius, N. & Ton, Z. (2001). Execution: The missing link in retail operations. *California Management Review*, 43(3), 136-152. <https://doi.org/10.2307/41166093>