

KPI-EVI U TRGOVINI



Marko Brković, dipl. oec.
Sonik d.o.o.
Izvršni direktor

Nakon definiranja misije i strategije organizacije te dodjele ciljeva svim sudionicima u organizaciji svaka organizacija treba efikasan alat kojim će mjeriti svoj razvojni put. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI-evi) upravo su taj alat. Oni mjere uspješnost napredovanja prema ciljevima organizacije. Oni su kompas organizacije koji je usmjerava ka ciljevima. Kako uporaba KPI-eva nije ograničena na top menadžment ili upravu, nego ih upotrebljavaju gotovo svi sudionici organizacije, jako je važno da budu mjerljivi, specifični, ambiciozni, realistični, pravodobni. Rad na tržištu trgovine bez primjene ključnih pokazatelja uspješnosti je gotovo nezamisljiv. Promjena navika potrošača, njihovog izbora proizvoda, izgleda prodavaonice, cijena proizvoda te akcije dovode do potrebe za neprekidnim mjerenjem efikasnosti. Iako se ciljevi pojedinog KPI-a mogu mijenjati ovisno o promjeni ciljeva organizacije, obično se razmatraju dugoročno. Poželjno je ograničiti broj KPI-eva. Oni pokazuju sliku, ali i zadatak svakog pojedinca kako bi se ostvarila misija organizacije.

KPI-evi kao standard za praćenje i upravljanje poslovanjem

Upravljanje organizacijama na temelju KPI-eva danas je standard u poslovnom svijetu. Iako je primjena KPI-eva kao određenog kompasa na osnovi kojega usmjeravamo ili ćemo usmjeravati poslovanje novijeg datuma, njihova primjena seže daleko u povijest. Mnogi su vladari mjerili efikasnost svojih radnika uspoređujući ih i usmjeravajući prema cilju koji su postavili.

Može se reći da je s industrijalizacijom započela ozbiljnija primjena KPI-eva, budući da je u proizvodnim sustavima bilo jako važno mjeriti učinkovitost pojedinih proizvodnih sektora i njihovih zaposlenika.

Upravljanje pomoću KPI-eva je poželjno gotovo u svim djelatnostima. Primjerice, u čekaonici u pošti (gdje se može mjeriti broj klijenata koje pojedini referent obradi), u školama (gdje se može vidjeti koliki je postotak upisanih učenika na fakultet) itd.

Istraživanja pokazuju da više od 90% najuspješnijih poduzeća na svijetu upotrebljava KPI-eve u poslovanju, koristeći se pri tome različitim (vlastitom) metodologijom i načinom primjene.

Trgovina kao djelatnost ne zaostaje za drugima što se tiče primjene KPI-eva u poslovanju. Tržište trgovine je vrlo promjenljivo i nestabilno, i trendovi se često mijenjaju. U takvom je okruženju poželjno da vlasnici trgovačkih poduzeća, kao i njihov menadžment, imaju jasnu sliku ukupnog poslovanja.

Danas uspješno upravljati trgovinom znači uspješno upravljati prodajnim mjestom, asortimanom, odabirom dobavljača, distribucijom robe, određivanjem cijena, zalihom i sl.

1. Određivanje ciljeva

Određivanje ciljeva organizacije je nužno za ostvarivanje misije i vizije. Ciljevi organizacije mogu biti usmje-

reni na poboljšanje finansijskih pokazatelja, povećanje prometa, racionalizaciju u operativnim poslovima, poboljšanje zadovoljstva kupaca itd.

Svaka se organizacija pri određivanju svojih ciljeva treba voditi načelom SMART-a, što znači da ciljevi trebaju biti:

- **S** (specifični, sistematični, sinergijski)
- **M** (mjerljivi, motivirajući, značajni, pamtljivi)
- **A** (ambiciozni, dostižni, unaprijed dogovoreni)
- **R** (realni, svrhoviti, orijentirani na rezultat)
- **T** (vremenski ograničeni, pravodobni, promišljeni, određeni).

2. Određivanje KPI-eva

Ključne pokazatelje uspješnosti (eng. *Key Performance Indicators* – KPI) definiramo kao set mjera usmjerenih na one aspekte organizacijske efikasnosti koje su najvažnije za tekući i budući uspjeh organizacije (Parmenter, 2007.). Oni pomažu razumjeti koliko je cijela organizacija, pojedini sektor, ili čak sami pojedinac unutar organizacije uspješan u obavljanju posla.

KPI-evi pokazuju rezultat koji se očekuje od pojedinca da bi bio uspješan na svom poslu ili poziciji (Hough, 2007., str. 196.). Vrlo su važni jer cijelo vrijeme reflektiraju misiju i ciljeve poduzeća, jasno ih uspoređujući s planiranim veličinama ili s konkurencijom. Trebaju biti povezani sa strateškim ciljevima poduzeća, ali trebaju biti u središtu djelovanja manjih organizacijskih cjelina ili čak radnika. To znači da kompleksne strateške ciljeve treba prilagoditi kako bi bili razumljivi i izvršitelji, radniku. Vode tim do boljeg izvršenja.

3. Kvalitetan odabir KPI-eva

Najbolji način za odabir KPI-eva je *top-down* pristup. U početku je poželjno raditi samo s nekoliko KPI-eva.

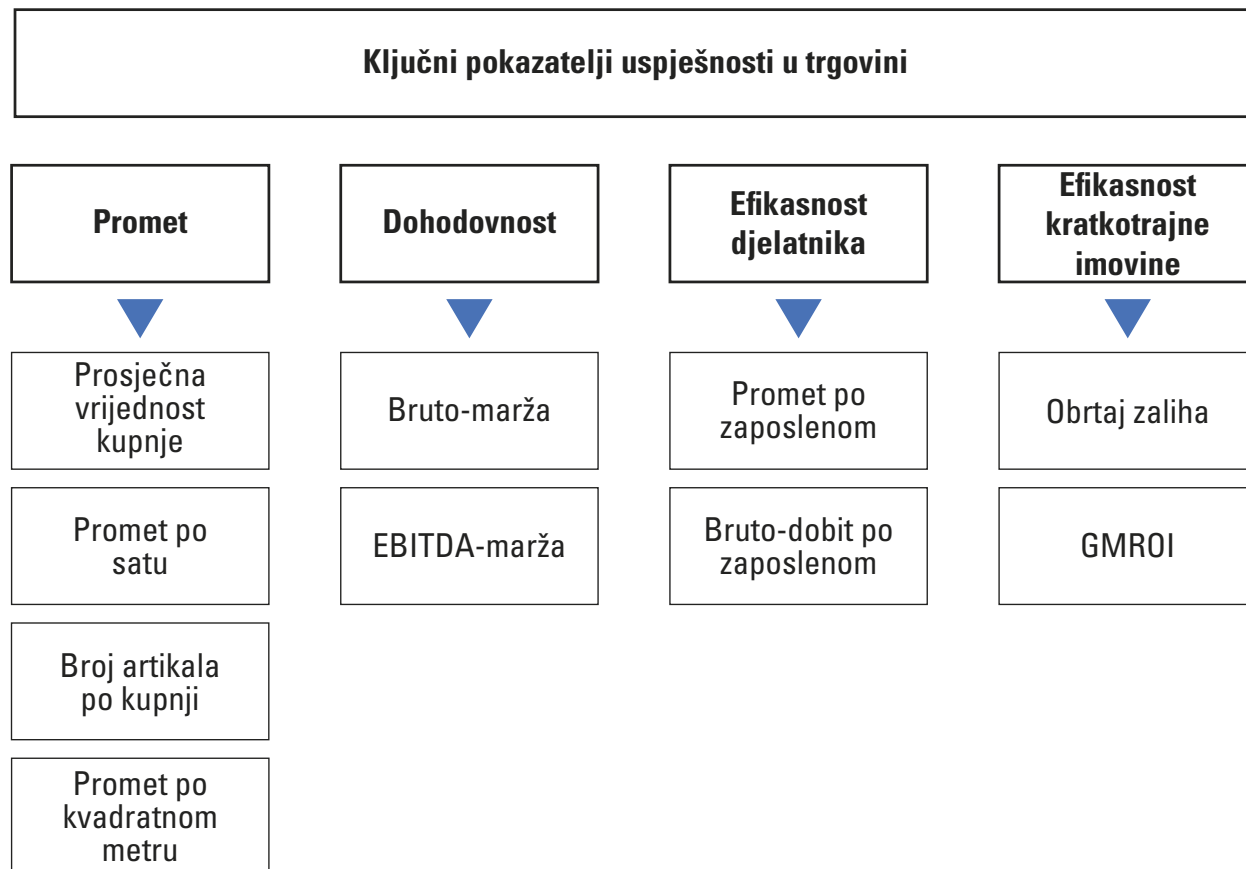
Vrlo česta pogreška koja se radi prilikom postavljanja KPI-eva je da se mjeri gotovo sve. Iako se može reći da je praćenje efikasnosti organizacije dobar put, prevelik broj pokazatelja često završi pogubno za poduzeće. Dvije su krajnosti uporabe KPI-eva: prva, u kojoj vlasnici ili top menadžment odlučuju po osjećaju ili na temelju iskustva, gdje uopće nisu postavljeni KPI-evi, a i druga krajnost je nepotrebna uporaba prevelikog broja KPI-eva.

Slika 1. Put od misije i vizije do pokazatelja uspješnosti



Izvor: Parmenter (2007.), *Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, str. 22.

Slika 2. KPI-evi u trgovini



Izvor: autor rada.

KPI-evi variraju ovisno o zadanim ciljevima postavljanim kroz strateške odluke. Smisao KPI-eva je da osiguraju odgovore na željena pitanja, a naravno da prethodno treba biti poznato na koja pitanja treba odgovoriti.

4. Najčešći KPI-evi u trgovini

Smisao trgovine nije samo povećati prodaju. Postavljanje KPI-eva u trgovini usmjereno je na praćenje prometa, dohodovnosti, likvidnosti (obrtaj zaliha), zadovoljstvo potrošača, efikasnosti zaposlenih, efikasnost prodajnog mjesta i dr. Povećavanjem prometa uz snižavanje cijena ugrožava se dohodovnost, a povećanje dohodovnosti smanjenjem plaća dovodi do manje efikasnosti radnika, i vjerojatno i manjeg zadovoljstva potrošača zbog lošije usluge radnika. To znači da su svi KPI-evi međusobno povezani. Uspjeh trgovačkog poduzeća je moguć ako su svi KPI-evi u sinergiji i ako prate strategiju uprave ili vlasnika.

Iako se poduzećima daje mogućnost odabira KPI-eva prema njihovim ciljevima, postoje KPI-evi koji se najčešće upotrebljavaju u trgovini. To su ključni pokazatelji koji se odnose na:

- promet
- dohodovnost
- efikasnost djelatnika
- efikasnost kratkotrajne imovine (novca, zaliha, potraživanja).

4.1. KPI-evi prometa

To su oni KPI-evi kojima je u fokusu mjerenja promet, vrijednost kupnje, broj artikala, promet po satu, promet po kvadratnom metru.

4.1.1. Prosječna vrijednost kupnje (Average Transaction Value)

Prosječna vrijednost kupnje = ukupan promet / broj transakcija

Pokazuje prosječnu vrijednost koju potrošač potroši prilikom svake kupnje. To je KPI koji daje generalnu ocjenu vrijednosti košarice. Često je i okidač za službu marketinga i prodaje, koji će ciljanim marketingom ili drugim aktivnostima pokušati povećati prosječnu vrijednost kupnje (košarice). Marketinške aktivnosti mogu biti izvan prodavaonice (*ATL marketing*) ali i unutar prodaj-

nog mjesta (BTL marketing). Analiziranjem potrošačkih navika trgovci pokušavaju napraviti kombinaciju (*mix*) proizvoda kojim će povećati prosječnu vrijednost kupnje. Potrošačke navike se mijenjaju. Pomoću KPI-eva trgovci analiziraju potrošačke navike danas, kreiraju očekivanja i smjernice o potrošačkim navikama u bliskoj budućnosti.

4.1.2. Broj artikala po kupnji (*Items per Purchase*)

Broj artikala po kupnji = broj prodanih artikala / broj transakcija

U trgovini je vrlo važno koliko je artikala prodano prilikom kupnje. Povećanje ukupne prodaje može se postići povećanjem broja kupaca, broja prodanih artikala ili rastom cijena (inflacija). Broj artikala prilikom kupnje važan je pokazatelj koji može, ako je nedovoljan u usporedbi s konkurencijom, trgovcima dati upozorenje da više rade na unaprijeđenju prodajnog prostora (*layout* prodavaonice), prodajnog asortimana (*category management*) odnosno cijena (*pricing*). Taj pokazatelj je vrlo važan službi nabave i marketinga. Često se može vidjeti kako trgovci postavljaju akcijske košare, stalke u prostoru prodavaonice gdje je velika frekvencija kupaca, nastojeći povećati broj prodanih artikala.

4.1.3. Promet po satu (*Sales Per Hour*)

Promet po satu = ukupan dnevni promet / broj radnih sati prodavaonice (dnevni)

Pomoću kvalitetnih ERP poslovnih informatičkih sustava i njihovim BI nadogradnjama trgovci danas prate kupnju u određenom vremenu. Analizom kupnje u jutarnjim satima trgovci će procijeniti koji je profil kupaca, koje su im navike i koji asortiman kupuju. Prema tim informacijama će služba marketinga ciljati na aktivnosti kako bi potaknula veću potrošnju. Trgovci se često koriste tim ključnim pokazateljem uspješnosti za procjenu broja zaposlenih u prodavaonici u određeno vrijeme.

4.1.4. Promet po kvadratnom metru (*Sales Per Square Foot*)

Promet po kvadratnom metru = ukupan promet / kvadratni metri prodavaonice

KPI koji trgovcima pokazuje koliko su uspješni u iskorištenosti prodajnog prostora i imovine (zalihe). Mjeri se efikasnost svakog kvadrata prodajnog prostora u odnosu na ukupan promet. Pomaže trgovcima odrediti koji je *layout* prodavaonice adekvatan za određenu lokaciju. Taj KPI je često osnova i za nove analize dohodovnosti određenog formata prodavaonice. U toj se analizi osim prometa prate i svi operativni troškovi. KPI-em prometa po kvadratnom često se koristi i služba marketinga, koja

može računati na kojem su formatu najefikasniji marketinški alati.

4.2. KPI-evi dohodovnosti

Predstavljaju KPI-evi koje trgovci upotrebljavaju za mjerenje dohodovnosti poduzeća ili pojedinog profitnog centra.

4.2.1. Bruto-marža (*Gross Profit Margin*)

Bruto-marža = bruto-dobit / ukupan promet

Taj KPI pokazuje koliko zapravo novca ostaje, odnosno koliko se zarađuje od prodaje robe. To je prva mjera profitabilnosti poduzeća. Trgovci možda najveću važnost pridaju tom KPI-u. Poslovati na tržištu trgovine znači poslovati s jako malim bruto-maržama. Ako se svakodnevno ne prati bruto-marža, gotovo je nemoguće održati poslovanje. Iz bruto-marže trgovci pokrivaju sve operativne troškove (plaće radnicima, najam prostora, troškove energenata, troškove održavanje i dr.). Kako bi smanjila nabavnu vrijednost artikla i ostvarila veću bruto-maržu, nabava svakodnevno pregovara s dobavljačima. Služba marketinga raznim alatima pokušava povećati prodaju artikala koji imaju veću bruto-maržu. Čak su i trgovci u prodajnom mjestu stimulirani da više prodaju one grupe roba koje imaju veću bruto-maržu.

4.2.2. EBITDA-marža (*EBITDA Margin*)

EBITDA-marža = EBITDA dobit / ukupan promet

Taj KPI se često upotrebljava u službi kontrolinga za prezentaciju operativnog rezultata. Upotrebljava se često i pri uspoređivanju s konkurencijom. Može se reći da je to pokazatelj koji jednim brojem pokazuje kako se kreće operativna zarada trgovačkog poduzeća. Na visinu EBITDA-marže može se utjecati iz nekoliko smjerova. Može se povećati promet, povećati bruto-marža ili smanjiti operativni troškovi. S obzirom na to da puno operativnih troškova nije varijabilno, trgovci se češće bave ključnim pokazateljima koji su vezani za povećanje prometa i povećanje bruto-marže. Trgovci taj pokazatelj upotrebljavaju za praćenje ukupnog poslovanja, kao i poslovanja profitnih centara (pojedine prodavaonice).

4.3. KPI-evi efikasnosti djelatnika

Detaljna analiza poslovanja organizacije vrlo često dovodi do potrebe mjerenja efikasnosti djelatnika, kao i do zarade po djelatniku. U trgovini su plaće djelatnika značajan trošak.

4.3.1. Promet po zaposlenom (*Sales Per Employee*)

Promet po zaposlenom = ukupan promet / broj zaposlenih

Taj KPI mjeri učinkovitost zaposlenih u prodavaonici. Trgovci raznim anketama pokušavaju doći do informacija kakvo je zadovoljstvo potrošača uslugom zaposlenika u prodavaonici. Smatra se da manji broj zaposlenika automatski uzrokuje i slabiju uslugu u prodavaonici. Manju uslugu trgovci pokušavaju nadoknaditi nižim cijenama. Danas postoje trgovci koji imaju svega nekoliko zaposlenih u prodavaonici, kao i oni koji s većim brojem radnika u prodavaonici žele pružiti maksimalnu uslugu krajnjem potrošaču. Taj je pokazatelj vrlo važan u prodavaonicama s izraženim sezonskim prometom. Ako se poveća broj zaposlenih u prodavaonicama prije nego što je doista potrebno, to može dovesti do negativnog poslovanja prodavaonice, a prekasno zapošljavanje većeg broja radnika može dovesti do pada prometa, jer kupci odlaze u druge prodavaonice radi bolje usluge.

4.3.2. Bruto-dobit po zaposlenom (*Gross Profit Per Employee*)

Bruto-dobit po zaposlenom = bruto-dobit / broj zaposlenih

Tim se KPI-em mjeri učinkovitost djelatnika u cijeloj organizaciji, profitnim centrima i troškovnim centrima. S obzirom na to da trgovačka poduzeća svoj uspjeh mjere uspjehom profitnih centara, upravo se u troškovnim centrima često pokušava racionalizacijom poslovanja smanjiti broj djelatnika i time povećati ukupnu dohodovnost.

4.4. KPI-evi efikasnosti kratkotrajne imovine

KPI-evi koji mjere efikasnost upravljanja novcem, potraživanjima i zalihama jako su važni u trgovini. Poduzeće može pozitivno poslovati (biti profitabilno), a imati problema s likvidnošću.

4.4.1. Obrtaj zaliha (*Inventory Turnover*)

Obrtaj zaliha = trošak vrijednosti prodane robe / vrijednost zaliha

KPI koji se odnosi na obrtaj zaliha je pokazatelj koji se uz bruto-maržu najčešće upotrebljava u trgovini. Uglavnom se odnosi na prodavaonice u kojima su najveće zalihe, ali i na službu nabave. Cilj svakog trgovca je optimizirati veličinu zaliha. Zalihe trebaju biti dovoljne da na prodajnom mjestu ne dođe do nedostatka robe (*out of stock*). Nedostatak robe na polici dovodi do gubitka

prometa, dok prevelike zalihe na prodajnim mjestima generiraju slabiju likvidnost poduzeća. Danas je u trgovini često prisutno automatsko naručivanje robe. Računalo prema zadanim parametrima prometa određene robe, optimalne zalihe, vremena opskrbe predlaže trgovcima koju količinu robe naručiti.

4.4.2. GMROI (*Gross Margin Return On Investment*)

GMROI = bruto-dobit / prosječna vrijednost zaliha

Radi se o KPI-u koji mjeri dohodovnost ulaganja u zalihe. Može se reći da taj pokazatelj mjeri efikasnost samog artikla koji se prodaje. Taj je pokazatelj jako važan službi nabave. Artikel koji se nalazi na polici u prodavaonici mora zadovoljiti kriterije i bruto-marže, ali i optimalne zalihe. Artikel s velikom bruto-maržom i velikom zalihom ne mora biti bolji izbor od artikla koji ima manju bruto-maržu, ali veću obrtajnost zalihe. U trgovini se ipak radi određeni *mix* proizvoda i vodi se računa o zadovoljstvu potrošača.

Pravilnim odabirom i implementacijom KPI-eva do poslovnog uspjeha

KPI-evi mjere efikasnost napredovanja organizacije prema njezinim ciljevima. Najbolji je alat mjerenja razvojnog puta organizacije. Jako je važno da pokazatelji budu mjerljivi, ambiciozni, realni i pravodobni. KPI-evi trebaju biti jasni i razumljivi svim sudionicima u organizaciji kako bi svatko napravio zadatak koji je postavljen definiranjem misije poduzeća. Pogrešno je koristiti se prevelikim brojem KPI-eva. U trgovini je jako važno služiti se pristupom *top-down* prilikom odabira ključnih pokazatelja organizacije. To znači da svaka služba unutar organizacije treba biti zadužena za određene KPI-eve, ali ipak svi zajedno trebaju biti povezani. Periodički prikaz napretka svakog KPI-a dodatno će stimulirati zaposlenike za ostvarivanje svojih ključnih pokazatelja.

Literatura

David Parmenter [2007.] *Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, New York, John Wiley & Sons

Gumbus, A. [2005.] *Introducing the Balanced Scorecard: creating metrics to measure performance*, Journal of Management Education, 29(4), str. 617. –630.

Kraker, Z., Tomić Rotin, S. [2010.] *Performance management*, Zagreb, Priručnik, ZIH – Centar za poslovnu izvrsnost

Van Horne, J. C. [1997.] *Financijsko upravljanje i politika [financijski menadžment]*, Zagreb, MATE