

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU

ZAVRŠNI RAD

**MENADŽMENT PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU
KOMPANIJE PLANET D.O.O. POSUŠJE**

Sarajevo, septembar 2023.

ADIN HASIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Adin Hasić student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 3806-71197 na programu Menadžment,

smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

MENADŽMENT PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU KOMPANIJE PLANET D.O.O. POSUŠJE

pod mentorstvom Prof.dr. Nenad Brkić izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 21.08.2023.

Potpis studenta: Adin Hasić

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.2. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Cilj istraživanja	1
1.3. Istraživačka pitanja	7
1.4. Metodologija	7
2. AKTIVNOSTI PRODAJNOG MENADŽMENTA	8
2.1. Model prodajnog menadžmenta	9
2.3. Prodajna efikasnost	13
2.4. Upravljanje prodajom i prodajnim osobljem	17
2.5. Ključni aspekti prodaje i prodajnog osoblja	22
2.6. Komunikacija u prodaji	24
3. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA I IZGRADNJA EFIKASNIH PRODAJNIH TIMOVA	27
3.1. Motivacija i sistem motivacije u prodaji	28
3.2. Uloga rukovodioca (menadžera prodaje) u sistemu materijalnih i nematerijalnih kompenzacija	31
3.3. Razvoj efikasnih timova od strane menadžera prodaji	34
3.4. Determinante izgradnje efikasnih timova	38
3.5. Specifičnosti prodajnih menadžera i karakteristike organizacije prodajnog osoblja	42
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	47
4.1. Analiza kompanije Planet d.o.o Posušje	47
4.2. Metode prikupljanja podataka	50
4.2.1. Dizajn istraživanja	51

4.2.2. Dizajn upitnika	51
4.3. Rezultati istraživanja i diskusija	53
4.4. Diskusija	61
5. ZAKLJUČAK.....	63
REFERENCE	Error! Bookmark not defined.
PRILOZI	Error! Bookmark not defined.
Prilog 1. Intervju	Error! Bookmark not defined.

POPIS SLIKA, TABELA I GRAFIKA

Slika 1. Model prodajne efikasnosti kompanije.....	13
Slika 2. Osnovne funkcije upravljanja prodajom.....	18
Slika 3: Proces motivacije	Error! Bookmark not defined.
Slika 4. Karakteristike timova sa visokim performansama	36
Slika 5. Tri faze timske saradnje	38
Slika 6. Podjela prodajnog sektora u kompaniji Planet d.o.o	49
Tabela 1. Prvi dio upitnika	50
Tabela 2. Drugi dio upitnika.....	51
Tabela 3. Analiza sociodemografskih karakteristika ispitanika	52
Tabela 4. Determinante efikasnosti menadžera	54
Tabela 5. Rangiranost nematerijalnih beneficija u privatnom sektoru u FbiH.....	55
Tabela 6. Nivoi fluktuacije.....	57
Tabela 7. Prikaz finansijskih pokazatelja	59
Grafik 1. Upravljanje prodajnim osobljem	22
Grafik 2. Broj radni sati u toku dana povezanih direktno sa prodajnim aktivnostima	22
Grafik 3. Promet kompanije Planet (u EUR)	48
Grafik 4. Zadovoljstvo prodavača sadašnjim poslom.....	56
Grafik 5. Pregled trenda kretanja dobiti po zaposlenom.....	59

SAŽETAK

U savremenom poslovnom ambijentu, sektor prodaje sve više dobiva na značaju. Upravljanje prodajnim procesom zahtjeva od menadžera velike napore kako u samom upravljanju ljudskih resursima tako i u upravljanju kompletnim prodajnim lancem. Ovaj rad se bavi analizom menadžmenta prodaje u kompaniji Planet d.o.o Posušje. Fokus je na osnovnim elementima koji doprinose efikasnosti upravljanju prodajnim osobljem od strane menadžmenta. Provedeno je empirijsko istraživanje, tehnikom struktuiranog intervjua. Rezultati pokazuju da su leaderske sposobnosti, lične sposobnosti, poznavanje tržišta, samopouzdanje, timski rad, dostupnost, odgovornost, motivacija ostalih zaposlenih i dosljednost determinante koje određuju efiksnost menadžera prilikom upravljanja prodajnim timom. Efekti koji se ostvaruju trenutnim upravljanjem prodajnim timovima u kompaniji Planet d.o.o najviše su vidljivi kroz povećanje prihoda od prodaje kao i kroz nizak nivo fluktuacije zaposlenih.

Ključne riječi: menadžment prodaje, prodano osoblje, Planet d.o.o, motivacija

ABSTRACT

In the modern business environment, the sales sector is gaining more and more importance. The management of the sales process requires great efforts from managers both in the management of human resources and in the management of the entire sales chain. This paper deals with the analysis of sales management in the company Planet d.o.o. Posušje. The focus is on the basic elements that contribute to the efficiency of the management of the sales staff on the management side. Empirical research was conducted using the semi-structured interview technique. The results show that leadership abilities, personal abilities, knowledge of the market, self-confidence, teamwork, availability, responsibility, motivation of other employees and consistency are determinants that determine the efficiency of managers when managing a sales team. The effects achieved by the current management of sales teams in the company Planet d.o.o. are most visible through the increase in sales revenue as well as through the low level of employee turnover.

Keywords: sales management, sales personnel, Planet d.o.o., motivation

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Kompanije svakodnevno posluju u uslovima dinamične, neizvjesne, globalne i promjenjive sredine, a za njihov opstanak i uspjeh je bitno da posjeduju učinkovite resurse kojima će steći konkurentnu prednost na tržištu. Cilj svake kompanije je konkurentno, dugotrajno, uspješno i profitabilno poslovanje, a to je moguće ako kompanija zaposli prave ljude koji će klijentima u svim fazama prodaje isporučiti superiornu uslugu, robu i time postići njihovo zadovoljstvo. Zadovoljan prodavač kao i zadovoljan potrošač su u međuzavisnosti jedan o drugome za bilo koju kompaniju, a posebno za kompaniju koja se bavi distribuiranjem robe široke potrošnje, koja ne može opstati bez kupaca koji će robu ili uslugu dalje proslijediti do krajnjeg potrošača.

Generalno posmatrano, tržište, a posebno maloprodaja, danas je konkurentnije nego ikada ranije. Kupci stalno očekuju da će prodavci premašiti njihova očekivanja (Wong i Sohal, 2003). Sa rastućom homogenošću među trgovačkim ponudama, maloprodaja se sve više usmjerava na pružanje efikasnijih usluga za kupce, te pružanje efikasnije usluge postaje i razvija se u konkurentsku prednost (Ellram *et al.*, 2006). Zadržavanje i jačanje zadovoljstva kupaca je od ključne važnosti za maloprodavce koji nastoje da ojačaju i izgrade konkurentsku prednost. (Fonseca, 2020). U svemu ovome posebnu važnost imaju zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Kotler *et al.*, (2008) u svojim istraživanjima ističu da će zadovoljan kupac vjerovatno širiti pozitivne informacije o kompaniji, što će za rezultat imati bolju reputaciju kompanije, a time i tržišnu poziciju. Zbog toga što pozitivne informacije o nekoj kompaniji stvaraju pozitivne osjećaje kod kupaca i imaju direktan pozitivan uticaj na stav prema konkretnoj kompaniji. Očekivanje kupca prema nekom proizvodu ili usluzi je najčešće rezultat njegovog prijašnjeg iskustva, a često i preporuke prijatelja ili poznanika, rođaka, ali i informacija koje se kroz tržište šalju (Kotler *et al.*, 2008). Važan uticaj na zadovoljstvo kupca ima i pružena usluga u maloprodaji, te da se na ovaj način pojačava zadovoljstvo i lojalnost kupca.

Shodno tome, prodavač kao jedan od prvih kontakata kupca sa dobavljačem i proizvodom snosi veliku odgovornost da li će neki proizvod biti ulistan u neki od velikih maloprodajnih lanaca ili neku manju maloprodajnu jedinicu. Osim toga, prodaja se smatra uspješnom kada se potrošač

ponovo vrati konzumiranom proizvodu ili usluzi. Zato je potrebno oformiti profesionalan prodajni tim koji će odgovoriti strateškim prodajnim zahtjevima kompanije.

Učinkovito upravljanje prodajnom funkcijom je preduvjet za uspjeh na poslovnim tržištima. Stoga su praktičari sve više zainteresirani za poboljšanje rezultata svoje prodajne funkcije. Pandemija Covid-19 donijela je široke i ozbiljne izazove za mnoge kompanije u sektoru prodaje. Takvi izazovi skreću pažnju na važnost okvira koji se mogu primijeniti kako bi pomogli menadžerima prodaje u razumijevanju uticaja i odgovora na Covid-19. Autori Hartmann i Lussier (2020) istražuju uticaj pandemije Covid-19 na prodajni sektor kroz Levittov model organizacijskih promjena. Leavittov model organizacijske promjene i teorija društveno-tehničkih sistema ukazuju na važnost razmatranja četiri međusobno povezane društvene (tj. ljudi i struktura) i tehničke (tj. zadatak i tehnologija) varijable kada je u pitanju ispitivanje organizacijskih promjena i prepoznavanja navedenih promjena u prodajnom sektoru u vrijeme pandemije Covid-19. Rezultati istraživanja pokazuju da u prilagođenom Leavittovom modelu vanjski šokovi kao što je Covid-19 utiču na svaku varijablu, a u konačnici i na samu prodaju. Shodno tome, Leavittov model nudi značajan potencijal za poboljšanje razumijevanja uticaja pandemije Covid-19, kao i razumijevanja učinkovitosti i primjena potencijalnih odgovora sektora prodaje (Hartmann i Lussier, 2020).

Grupa autora (Reid *et al.*, 2017) kreirala je studiju čiji je cilj razumjeti koje prakse upravljanja prodajom (SMP – Sales Management Practice) koriste menadžeri na postojećem tržištu, promjene tokom vremena, saznanja koja se mogu steći i buduće potrebe za istraživanja. Rezultati pokazuju da menadžeri moraju ozbiljno da razmisle o tome koje prodajne prakse će koristiti u privlačenju i zadržavanju klijenata. Osim toga, istraživanje otkriva da veliki broj prodajnih menadžera ne koristi tehnologiju kao prednosti u poslu kao i da menadžeri sve više pažnje posvećuju obimu prodaje u odnosu na profit (Reid *et al.*, 2017).

U savremenom poslovnom svijetu, gotovo sve poslovne organizacije ulažu maksimalne napore kako bi stvorile što efikasnije prodajne timove unutar prodajne kompanije. Samim time se povećava njihova šansa za što boljim položajem na tržištu. Smatra se da će konstitucija organizacionih sistema u budućnosti biti u osnovi timskog karaktera. Tim podrazumijeva grupu čiji članovi posjeduju komplementarne vještine, a okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa

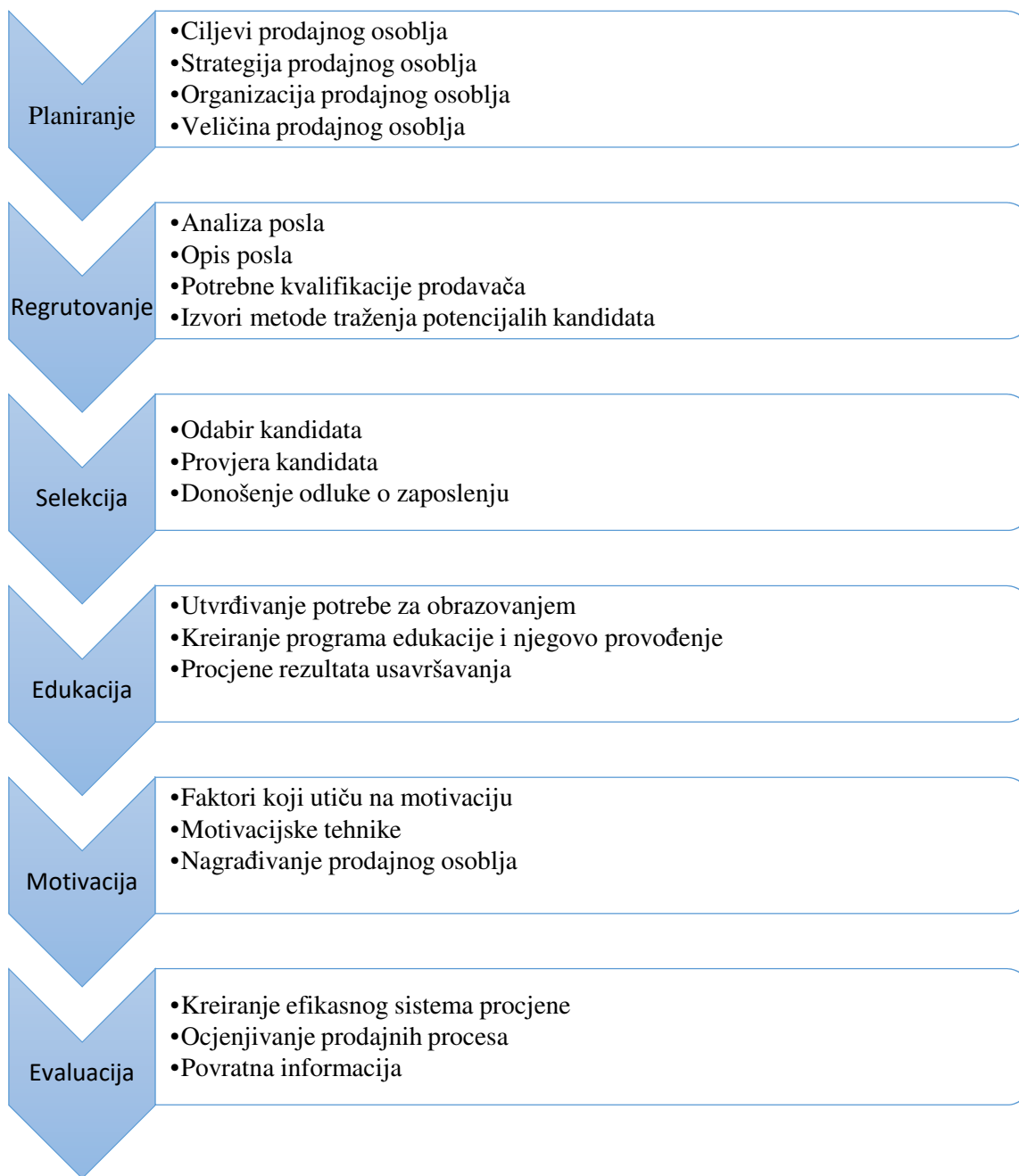
radnih ciljeva, za čije ostvarivanje su podjednako odgovorni svi članovi tima (Margerison, 1995).

Unutar efikasnih timova menadžeri ne izvršavaju zadatke, oni planiraju, organizuju, vode i kontrolišu druge koji to čine. Od mnoštva menadžerskih sposobnosti i vještina, za razvoj efikasnih timova najznačajnija je interpersonalna uloga menadžera. Naime, da bi tim bio efikasan, menadžer mora da poznaje ljude kojima upravlja i da zna da radi sa njima. Ovakvu, izuzetno važnu ulogu imaju svi faktori koji utiču i oblikuju ponašanje zaposlenih u organizaciji (Kulović *et al.*, 2008).

Osnovni cilj upravljanja zaposlenim u prodaji jeste utvrditi i razvijati performanse svakog pojedinačnog zaposlenika u prodaji. Međutim, rezultati procjene rezultata prodavača mogu se koristiti u mnoge svrhe upravljanja u prodaji, kao što su: 1) utvrđivanje specifične potrebe za obukom i savjetovanjem pojedinačnih prodavača i ukupnog prodajnog osoblja, 2) obezbjeđivanje informacija za efikasno planiranje ljudskih resursa, 3) identifikovanje kriterijuma koji mogu koristiti za zapošljavanje i odabir prodavača u budućnosti, 4) savjetovanje prodavača o očekivanjima od posla, 5) motiviranje prodavača, 6) poboljšavanje performansi zaposlenih u prodaji, vii) unapređenje sistema materijalnih i nematerijalnih beneficija zaposlenih u prodaji (Reddy *et al.*, 2018).

Upravljanje prodajnim snagama jedan je od najvažnijih elemenata u uspjehu moderne organizacije (Reddy *et al.*, 2018). Upravljanje prodajom i prodajnim osobljem je proces koji podrazumjeva aktivnosti strateškog planiranja i razvoja kadrova, a sve u cilju ostvarivanja poslovnih ciljeva kompanije. Proces upravljanja prodajnim osobljem sastoji se od nekoliko faza i to: 1) planiranje prodajnog osoblja, 2) regrutovanje prodajnog osoblja, 3) Selekcija kandidata, 4) Edukacija, 5) Motivacija, 6) Evaluacija. (Mihic, 2008)

Grafik 1. Proces upravljanja prodajnim osobljem



Izvor: *Mihić, M. (2008). Upravljanje osobnom prodajom. Split: Ekonomski fakultet*

Planiranje je prva faza procesa upravljanja prodajnim osobljem. U fazi planiranja menadžer prodaje treba da temeljito utvrdi prodajne potrebe odnosno tačno procjeni broj izvršilaca koji su potrebni da se ostvare prodajni ciljevi. Navedeno se postiže razvojem poslovne strategije, prodajnog plana, organizacije i veličine prodajnih snaga (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Regrutovanje je faza u kojoj se vrše aktivnosti pronalaska, privlačenja i osiguravanja adekvatnih kandidata koji posjeduju tražene vještine, znanja i prodajne sposobnosti te su spremni da adekvatno odgovore na prodajne planove i aktivnosti. Cilj regrutovanja jeste privlačenje dovoljnog broja kvalitetnih kandidata kako bi odabir bio lakši dio posla (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Selekcija je proces odabira najboljeg regrutovanog kandidata koji će obavljati zadani posao. Osnovni i najvažniji kriterij jeste da se biraju kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla (Buble, 2009). Prema Mihić (2008) neke od najznačajnijih i najviše korištene metode selekcije u praksi su intervjui, testiranje reference, biografija i sl.

Edukacija je proces kontinuirane promjene i dogradnje tekućeg ponašanja, znanja i/ili motivacije zaposlenih, kako bi se poboljšala usklađenost između karakteristika zaposlenih i zahtjeva poslovanja. Ono se sastoji od planskih programa namijenjenih za usavršavanje osobnih i grupnih radnih performansi (Milkowich i Boudreau, 1988). Da bi se postigle potrebne vještine i znanje, uz izgradnju samog sustava obrazovanja, zahtijeva se i podrška na svim razinama managementa, osobito top managementa. Pri tome se ne misli samo na finansijsku podršku, nego i na "kreiranje atmosfere kontinuiranog učenja", odnosno razvoja, gdje zaposlenici vide i prihvaćaju svoju ulogu u programu obrazovanja.

Motivacija zaposlenika je podsticanje zaposlenika da rade više, nudeći im motiv za to, kako bi ostvarili bolje rezultate i veću produktivnost. Prema Mihić (2008) razlikujemo četiri grupe faktora koje utiču na motivaciju prodajnog osoblja a to su: 1) faktori vezani uz obilježja prodavača (potrebe, interesi, sposobnosti i stavovi), 2) faktori povezani s prirodom prodajnog posla (autoritet za donošenje odluka, razina odgovornosti i dr.), 3) politika i praksa kompanije (mogućnost napredovanja i promocije prodavača, sistem nadzora i kontrole), 4) faktori okruženja. (Mihić, 2008) Jedna od najtežih oblasti upravljanja ljudskim resursima je nagrađivanje zaposlenih. Ovim je potrebno uskladiti i obezbijediti ostvarenje individualnih potreba zaposlenih i ciljeva organizacije. Pravedan sistem nagrađivanja pruža veću motivaciju i snažniji poticaj za izvršavanje obaveza i zadataka zaposlenim, a organizaciji omogućava privlačenje i zadržavanje ljudi odgovarajućih sposobnosti (Vidaković, 2012)

Evaluacija uspješnosti prodajnog osoblja predstavlja formalni, strukturirani sistem mjerenja i evaluacije aktivnosti i performanse prodavača (Futrel, 2006). Kreiranje adekvatnog i efikasnog sistema procjene je mukotrpan i zahtjevan, ali neophodan posao. Evaluacija performansi prodajnog osoblja se provodi da bi se:

- otklonile nepravilnosti u radu prodavača, odnosno identificirala područja rada koja je potrebno poboljšati;
- procijenila primjerenost korištenih standarda (u pogledu kvota, poticaja i sl.);
- omogućili donošenje odluka o unapređenju - promociji, povećanju plaća,
- premještanju na druge poslove, degradiranju ili otkazu;
- postavili primjereni kriteriji za regrutiranje, selekciju i motiviranje prodajnog osoblja te provjerila efikasnost postojećih aktivnosti;
- osigurali inputi za kreiranje i unapređenje programa obrazovanja prodavača
- osuvremenio opis posla, odnosno definirale potrebne osobine prodajnog osoblja koje će se ubuduće tražiti pri zapošljavanju (Mihčić, 2008)

Predmet istraživanja bazira se na analizi i prikazu efikasnosti upravljanja prodajnim timom sa aspekta menadžera na primjeru kompanije Planet d.o.o Posušje. Efikasnost upravljanja prodajnim timom se ogleda u sinergijskom djelovanju menadžera (voditelja/rukovodioca) prodaje i prodajnog tima, gdje je potrebno da se međusobno dopunjavaju kako bi zajedničkim snagama unaprijedili prodajni proces i povećali prodaju. Prodajni tim zajedno sa menadžerom prodaje su direktno odgovorni za prodajne rezultate.

1.2. Cilj istraživanja

Na osnovu prethodno iznesenih problema i predmeta istraživanja proizilaze i posebni ciljevi rada:

- Analizirati i predstaviti ključne teorijske osnove i saznanja o menadžmentu prodaje i prodajnog osoblja
- Analizirati najvažnije determinante koje definišu efikasnost menadžera u sklopu procesa upravljanja prodajnim timom

- Istražiti značaj i važnost adekvatnog upravljanja prodajnim osobljem sa ciljem povećanja motivacije, produktivnosti i u konačnici profitabilnosti.
- Identificirati prepreke i potencijale za povećanje efikasnosti upravljanja prodajnim timovima.
- Utvrditi buduće pravce i politike prodajnog osoblja u kompaniji Planet d.o.o

1.3. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja na koja će se u ovom radi pokušati odgovoriti uključuju:

IP1. Kako izgleda proces upravljanja prodajom u kompaniji Planet d.o.o.

IP2. Koje determinante određuju efikasnost menadžera prilikom upravljanja prodajnim timom.

IP3. Koje efekte na zaposlene imaju različiti pristupi upravljanju prodajnog osoblja.

IP4. Kakve rezultate isporučuju menadžeri prodaje u kompaniji s aspekta prodajnih performansi.

IP5. Koji je nivo fluktuacije u prodajnim timovima unutar kompanije.

IP6. Da li je trenutna politika razvoja prodajnih timova i menadžera prodaje u kompaniji Planet d.o.o Posušje efikasna.

1.4. Metodologija

U istraživanju, formulaciji i prezentaciji rezultata istraživanja u radu koriste se odgovarajuće kombinacije naučno-istraživačkih metoda. Sekundarni podaci će se prikupljati kroz analizu izvještaja dostupnih u kompaniji Planet d.o.o. kao i zvaničnih statističkih podataka iz kompanije te druge relevantne literature kako dostupnih u kompaniji tako i van nje.

Primarni podaci će biti prikupljeni putem strukturiranog intervjua. Ovakav vid intervjua uglavnom rezultira podacima koje je moguće na neki način kvantifikovati, te je stoga bliži metodologiji kvantitativnih istraživanja. Ipak, moguće je da intervjuer “ad hoc” (u hodu) usaglašava i dopunjava scenario pitanjima koja dodatno pojašnjavaju iznenadne nalaze u skladu sa samim tokom razgovora. Analiza podataka obično je jednostavnija jer istraživač može da

uporedi i suprotstavi različite odgovore na ista pitanja (Bajgorić, Somun-Kapetanović, Resić, Turulja, 2019). Biće postavljena deskriptivna pitanja, a u tehničkom smislu intervju će biti organizovan face-to-face. Uz pristanak ispitanika, intervjui će se snimati u vidu audio ili video zapisa. Intervju će biti obavljen s 4 regionalna voditelja prodaje u kompaniji Planet, koji u svojim timovima imaju od 7 do 12 prodajnih predstavnika. Obzirom da rad tematizira vođenje prodajnog tima na nivou prodajnog menadžer, a hijerarhija u kompanije je relativno kratka. Metoda intervjuja je najbolji metod za valorizaciju efikasnosti upravljanja prodajnim timom. Materijal dobijen putem intervjuja potrebno je analizirati. Analiza intervjuja je neizbežno interpretativne prirode, proizvod refleksije istraživača (Cohen, Manion i Morrison, 2005). Iako tako dobijeni podaci izgledaju manje precizni u poređenju sa numeričkim podacima kvantitativnih metoda, oni se u potpunosti uklapaju u naturalističku paradigmu u kojoj je: 1) akcenat na subjektivnom, tj. na ličnim interpretacijama iskustva, te zbog toga ne postoji jedna objektivna istina nego više subjektivnih istina; 2) istraživač neodvojivi i ključni deo istraživanja koji svojom interpretacijom i subjektivnim doživljajem postaje instrument istraživanja (Kvale, 1996).

Metode naučnog zaključivanja koje će se koristiti u ovom radu su metoda analize i metoda sinteze. Dok će metoda analize poslužiti u nekim dijelovima rada kako bi se od općenitog došlo do pojedinačnog, metoda sinteze omogućit će da se jednostavni sudovi sintetiziraju u složenije i općenitije.

2. AKTIVNOSTI PRODAJNOG MENADŽMENTA

Prodaja je jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u kompaniji. U uslovima tržišne privrede ona je osim reprodukcijskog procesa razmjene proizvoda na tržištu i dio procesa koji na temelju naučnih istraživanja djeluje na razvoj i prilagođavanje procesa proizvodnje kao i unapređenje usluga do savremenog oblikovanja ponude na tržištu (Bratko *et al.*, 1996).

Grupa autora Žugaj *et al.*, (2006) navode kako je globalni zadatak funkcije prodaji u proizvodnoj kompaniji pravovremena i najpovoljnija prodaja proizvedenih roba i usluga. Navedena funkcija sastoji se od niza drugih aktivnosti i posebnih zadataka kao što su priprema prodaji, istraživanje tržišta, kreiranje i davanje ponude, briga o proizvodu nakon prodaje, postkupovne analize i sl.

Prodajno osoblje (zaposleni u prodaji) nalazi se u sredini kada govorimo o prodajnom procesu. S jedne strane, njihovi su se kupci značajno promijenili u smislu načina na koji kupuju i što očekuju. S druge strane, njihove kompanije su se promijenile, prolazeći kroz smanjenje, restrukturiranje i rezanje troškova i digitalizaciju. Zaposleni u prodaji moraju se nositi sa izazovima poput povećanja broja proizvoda, kraći životni ciklus proizvoda, niži nivo konkurentske diferencijacije i sl. (Jones *et al.*, 2005). Shodno navedenom, postoji niz trendova koji prate aktivnosti prodajnog menadžmenta, ato su: (Copadis, 2021).

- Trend rasta novih proizvoda/usluga
- Rast digitalizacije i informacionih tehnologija u prodaji
- Povećan pritisak na prodaju usljed globalnih promjena
- Zahtjevi kupaca su porasli usljed veće konkurencije
- Uticaj Covid-19 i ostalih globalnih promjena (rat u Ukrajini i sl., zastoju Sueckom kanalu...) na aktivnosti prodajnog menadžmenta
- Povećanje učesća kriznog menadžment

Upravljanje prodajnim aktivnostima je proces identificiranja pravih prodajnih aktivnosti prodajnog tima od strane menadžera, praćenje kako prodajni tim izvodi te aktivnosti i omogućavanje da produktivnije dovrše te aktivnosti. To dovodi do organizovanijeg procesa prodaje koji se fokusira na ponašanja koja pomažu prodajnom timu da sklopi više poslova. Menadžer prodaje će moći imati direktan uticaj na prihod koji prodajni tim ostvaruje poticanjem i omogućavanjem zaposlenima u prodaji da izvrše prave radnje tokom procesa prodaje (Copadis, 2021).

2.1. Model prodajnog menadžmenta

Kako se poslovne potrebe mijenjaju, a tehnologija kupcima pruža nove metode kupnje, svaki model prodajnog menadžmenta ima rok trajanja. Zajedno sa životnim ciklusom proizvoda, kupci obično počinju kao generalisti, a s vremenom postaju diskriminatorno orjentisani. Kako se proizvodi razvijaju i novi konkurenti ulaze na tržište, kupci imaju više izbora i mogu zahtijevati više u pogledu kvalitete proizvoda i performansi od dobavljača. Kompanije koje ne uspiju prilagoditi svoj model prodajnog menadžmenta promijenjenom ponašanju i zahtjevima kupaca gube prednost na tržištu (Petersen, 2017).

Razvijanje relevantnog model prodajnog menadžmenta koji svi razumiju, od top menadžmenta pa sve do menadžera prodaje, najvažniji je način na koji kompanije odgovaraju na tržišne promjene. Model prodajnog menadžmenta sastoji se od nekoliko determinanti (Crane, 2022).

2.2. Kriteriji targetiranja kupaca

Odluke o tome gdje će biti fokusirana prodajna snaga menadžmenta prodaje na tržištu ključno je za svaku poslovnu strategiju i model prodaje. Vrijeme provedeno s pogrešnim ciljevima povećava troškove prodaje i ostavlja otvorena vrata konkurenciji da preuzme tržišni udio (Petersen, 2017).

Menadžeri prodaje moraju da shvate da prodaja ne može biti orijentisana na sve prodajne dijelove tržišta tj. ne može biti „prodaja za sve“. Postoji nedostatak usklađenosti između onoga što proizvod i usluge mogu učiniti za određene kupce u njihovim prodajnim modelima. Profili klijenata mnogih kompanija akumuliraju reaktivne odgovore na kupce koji im se obraćaju, više od planiranog izvršenja povezivanja s pravim kompanijama (Petersen, 2017).

Menadžeri prodaje često savjetuju prodavače, bilo direktno na sastancima ili implicitno kroz planove kompenzacije da povećavaju svoj obim prodaje na potpunom tržištu tj. da se šire nekontrolisano. Prodavači odgovaraju na te zahtjeve (zahtjeve) prodajom bilo kome, često po sniženim cijenama, kako bi postigli svoje prodajne ciljeve. To dovodi do gubitka profitabilnosti i oštećenog pozicioniranja marke. Profitabilni rast zahtijeva jasnoću pravih kupaca i profila koje kompanija treba za svoj sadašnji i budući rast (Petersen, 2017).

U cilju jačanja modela prodajnog menadžmenta, ključno područje jeste racionaliziranje troška prodaje na temelju strategije kompanije. Prevladavajući trend je da kompanije imaju višak zaposlenih s prekomjernim troškovima prodaje koji su fokusirani na zastarjele modele prodajnog menadžmenta, a ne na ono što je potrebno za budućnost. Međutim, kapacitet prodajne funkcije često ima dovoljnu prodajnu širinu, ako je pravilno fokusiran, da postigne rast od preko 40% bez dodatnog osoblja ili troškova (Crane, 2022).

S fokusom na prave ciljeve i usklađivanjem sa potrebnim prodajnim modelom, mogu se postići značajna povećanja i pomaći baza klijenata kako bi se uskladila s poslovnom strategijom kompanije. Promjena u stilu upravljanja često je potrebna i pruža više transparentnosti izvršnim direktorima (Crane, 2022).

- Definisane kupovnog procesa

Kupci se bitno razlikuju po tome što žele i traže od proizvoda. Neki su kupci posvećeni virtualnim prodajnim procesima ili digitalnoj prodaji koja obuhvata prodaju na daljinu, dok drugi zahtijevaju prodaju lice u lice tj. ličnu prodaju. Kompanije moraju biti povezane sa svojim klijentima i kupcima i osigurati da ne primjenjuju staro razmišljanje o razlozima kupnje ili stvaraju svoje stavove o tome što smatraju razlozima kupnje. Umjesto toga, moraju specificirati sa kojima se problemima na terenu susreću te se istim posvetiti. Prodajni problemi se rješavaju marketinškom komunikacijom i prodajnim razgovorima, stvarajući novi model prodaje. Na taj način se prodavačima omogućava da dođu do kvalitetnih odgovora na upite i utiču na odluku o kupovini (Crane, 2022).

- Fokusiranost na prodajne aktivnosti zaposlenih

Ključna determinanta cjelokupnog rasta prodaje jeste vrijeme koje prodavači provode u interakciji s kupcima. Obično je to samo 25-30% njihovog vremena, što predstavlja veliku priliku za povećanje prodaje. Vrijeme koje prodavači troše na razne aktivnosti ključni je pokretač obima prodaje. Ukoliko kompanija pruži dodatno vrijeme zaposlenima u prodaji da se direktno bave prodajom to će direktno uticati na rezultat ostvarenja prihoda od prodaje (Crane, 2022).

Mnoge kompanije koriste uobičajenu metriku "obim prodaje" za praćenje uspješnosti prodaje. Problem je u tome što je obim prodaje u direktnoj korelaciji s aktivnošću zaposlenih u prodaji. Nedovoljna aktivnost može dovesti do smanjenja obima prodaje. U tom smislu, menadžer prodaje mora osmisliti radne aktivnosti direktno zaposlenih u prodaji na način da minimlano 60-70% njihovog vremena provode sa klijentima (u zavisnosti od branše) (Crane, 2022).

Također treba uzeti u obzir cijenu, opremu i tehničku pouzdanost proizvoda prodajnog modela, što direktno utiče na efikasnost prodaje. Proizvod koji nije konkurentan ostalim ponudama na

tržištu i dalje će ostvariti prodaju, ali ne na nivou onih mogućnosti koje postoje i koje rade konkurenti (Crane, 2022).

- Izgradnja dugoročnih odnosa u prodajnom procesu

Uspješan prodajni menadžment treba da razumije industriju u kojoj posluje, ali i zahtijeva svojih kupaca, te se ponašati kao konsultat koji će dati dobre preporuke. Prodaja je proces saradnje koji povezuje kupce i prodavače. Forisranje prodaje proizvoda za određenu kategoriju kupaca neće razviti pravu vezu s kupcima kroz dugoročan odnos, daljnju preporuku od strane kupaca i optimalnu profitabilnost. Menadžer prodaje treba da osigura da se na tržištu odvijaju kvalitetni i uspješni odnosi između kupaca i prodavača. CRM-ovi igraju važnu ulogu u pružanju početne transparentnosti i interakcije s klijentima, ciljanja i kretanja poslova. Kako bi uspjeli osigurati kvalitetan i transparentan odnos u prodajnom procesu, važno je da menadžeri prodaje budu na terenu i iz prve ruke upravljaju prodajnim procesom. Slušanje onoga što se govori, postavljanje pravih pitanja svom timu kako bi se proširilo njihovo razmišljanje i osiguravanje da imaju pristup pravim alatima i porukama kako bi bili učinkoviti, su aktivnosti prodajnog menadžemnta ka konačnom cilju, a to je ostvarivanje prodajnih planova (Rose, 2015).

S dva vrlo različita modela prodajnog menadžmenta koja prevladavaju u svim industrijama, konkurentski pritisci navode mnoge kompanije da ispituju je li model koji koriste godinama još uvijek prikladan za poslovanje kompanije i usklađen s njezinim strateškim ciljevima. Neki se drže načina na koji su to radili godinama, dok drugi mijenjaju modele, ali smatraju da je transformacija malo teška. (Rose, 2015)

Dugo popularan model prodajnog menadžmenta oslanja se na prodavače s visokim rezultatima koji imaju relativnu nezavisnost u upravljanju svojim prodajnim metodama i odnosima s kupcima. U ovom modelu, vrhunska linija kompanije ovisi o stalnom visokom rezultatu ovih prodajnih zvijezda. To su zapravo ljudi koji su izgradili rane uspjehe kompanije i doveli najveće i najdugoročnije kupce. Zrelije kompanije često preferiraju drugačiji model tj. onaj koji funkcionira poput mašine, s prodavačima koji provode dobro definiran prodajni proces koji pouzdano omogućuje i novim i iskusnim prodavačima da generiraju predvidljive prodajne rezultate. (Rose, 2015)

2.3. Prodajna efikasnost

Prodajna efikasnost prodaje ostaje beskrajan i nedostižan cilj za većinu kompanija. Pritisak da se “proda više za manje” je stalan. Brzina poslovanja raste. Prodajni timovi se bore da se prilagode kupcima, konkurentima i tržištima koji se brzo mijenjaju. Većina kompanija teško može iskoristiti punu snagu tehnologije i napredne analitike kao multiplikator snage. Određen dio prihoda od prodaje se gubi u neadekvatnom odnosu u prodajnom procesu između marketinga, prodaje i želja kupaca. Kako bi odgovorili ovom izazovu, menadžeri prodaje trebaju izgraditi nove vještine i oštroumnost u vođenju promjena te prodaji vođenoj podacima i planiranju prodaje, a sve kako bi izvukli maksimum iz svojih prodajnih timova. Prema istraživanju Diorio (2022) efikasnost prodaje ne izgleda dobro. Prema njegovom istraživanju vrijeme koje prodavači provode sa klijentima je 34% radnog vremena. Shodno tome, menadžeri prodaje treba da se usredotoče na šest ključeva za povećanje prodajne produktivnosti u modernom komercijalnom modelu koji se stalno mijenja (Diorio, 2022).

Poboljšanje sposobnosti držanja koraka s tržištem; Potreba za agilnosti, brzinom i prilagodljivosti postale su ključne kompetencije za upravljanje prodajom kako bi brzina i agilnost bile efikasne na današnjem tržištu dok se prodajni timovi bore da se prilagode kupcima, konkurentima i tržištima koji se brzo mijenjaju. Prodavači trebaju brzinu, prilagodljivost i svijest o situaciji kako bi bili efikasni u modernom prodajnom sistemu jer je tempo te promjene mnogo brži u posljednjih 10 do 15 godina. Prilagodljivost je ključna vještina jer samo prilagodljivi zaposleni u prodaji mogu odgovoriti zahtjevima tržišta. Prodavači su se uvijek morali navikavati na prilagodbu novim stvarima. Oni mogu varirati od promjene kanala koje koriste za angažiranje kupaca do promjene načina na koji naplaćuju proizvode (Diorio, 2022).

Poticanje na viši nivo usvajanja prodajnih alata; Određene kompanije uspijevaju iskoristiti punu snagu tehnologije i napredne analitike kako bi poboljšali prodajne rezultate. Većina kompanija pored CRM-a ima dvadeset ili više alata koji bi trebali pomoći njihovim prodajnim timovima da uštede vrijeme i povećaju prodajne aktivnosti. Nažalost, ova proliferacija alata je većinu prodajnih tehnologija učinila tako složenom da stvaraju više trenja umjesto da eliminišu bespotreban administracijski posao u prodaji i pojednostavljuju njihove poslove. To dovodi do lošeg iskustva prodavača, što šteti prodaji. Čak ni najbolji alat na svijestu neće imati efekat ako ga većina prodaje u kompaniji ne koristi. Ono što zasigurno donosi efekat kod zaposlenih u

prodaji kada je u pitanju poticanje prodaje i korištenje alata jeste implementacija alata koji će stvoriti dodatne vrijednosti za zaposlene u prodaji, a ne biti kamen spoticanja prodajnih aktivnosti. Prodajni alat mora biti vrijedan za zaposlene u prodaji, a ne zato što menadžeri prodaje insistiraju na istom. Umjesto davanja prioriteta ukupnim troškovima prodajnih alata i njihovih karakteristika, trebali bismo naglasiti usvajanje korisnika i korisničko iskustvo kada se bira i implementira prodajni alat (Diorio, 2022).

Poboljšavanje pravovremenosti i efektivnosti planiranja prodaje; Kada je u pitanju efikasnost i produktivnost prodaje, isplati se dvaput mjeriti i jednom rezati. Planiranje prodaje usko je povezano s efikasnošću i produktivnošću u prodaji. Jedan od razloga je što mnogo toga što prodavci rade svaki dan, uključujući klijente i mogućnosti koje traže, zapravo ne stvara dodatnu vrijednost. Efekat je u tome da menadžer prodaje bolje planira i shvati koje akcije i prilike stvaraju vrijednost, te im dodijele vrijeme, trud i obuku (ukoliko je ista potrebna). Vrijeme i količina planiranja mogu značajno poboljšati efikasnost prodaje. Brzina je važna, jer kasno planiranje otežava efikasnost prodaji. Suprotno tome, rani planeri imaju dvostruko veće šanse da budu efikasni. Efikasne kompanije također više planiraju. Trošenje dodatnog napora na postavljanje ciljeva, dizajn prodajnih snaga i alokacija resursa i budžeta imaju najveći uticaj na efekat prodaje. Zbog toga je izuzetno važno kvalitetno planiranje i mogućnost korekcija planova i kratkom periodu. Planovi ne smiju biti kruti i statični, nego fleksibilni i sposobni da se mijenjaju u zavisnosti od situacije (Diorio, 2022).

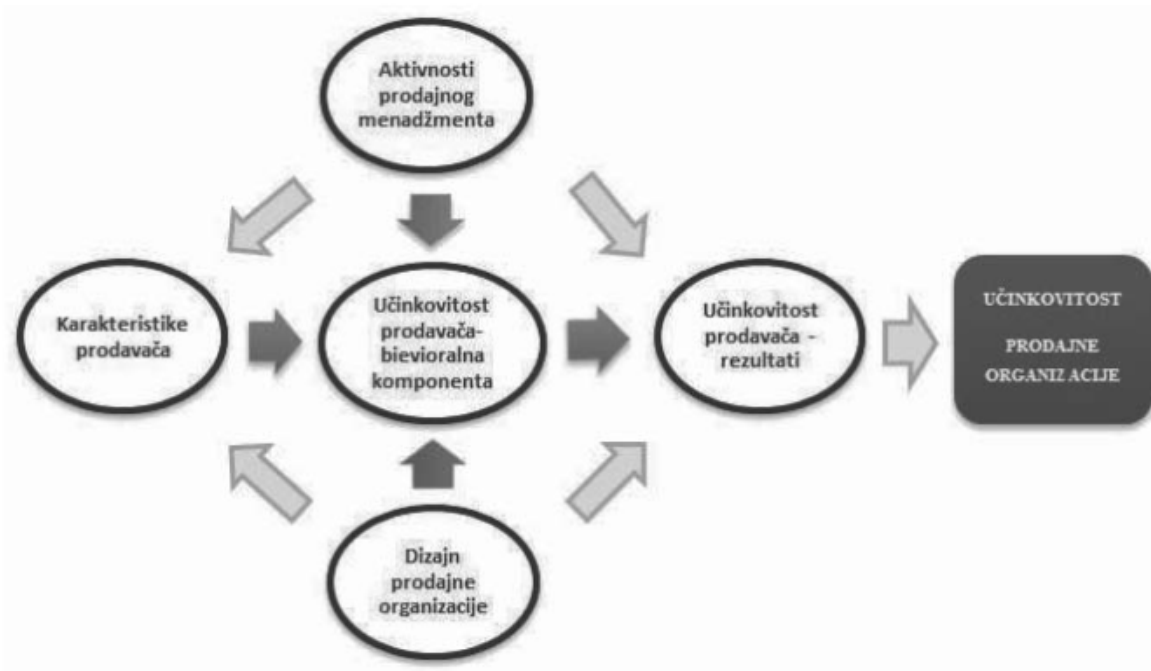
Fokusiranje na postepeno poboljšanje procesa kako bi se minimiziralo upravljanje promjenama; Kada je riječ o ulaganju u prodajnu tehnologiju, menadžeri su skloni ulaganju u „najbolje u klasi“ sofisticirane alate koji zahtijevaju upravljanje promjenama. Prema autorima Hummel i Diorio (2022) Lideri imaju tendenciju da ulažu sve u komercijalnu transformaciju. Određivanje prioriteta potencijalnih klijenata, evidentiranje poziva u CRM-u, provođenje istraživanja konkurencije i kupaca, planiranje poziva i priprema sadržaja sve su aktivnosti koje pojedinačno oduzimaju manje od deset posto vremena prodavača. Ali zajedno ove aktivnosti čine većinu svakodnevnog prodajnog toka. Menadžment u kompanijama biva sve usmjereniji na pitanja promjena i na načine upravljanja promjenom. Međutim, upravljanje promjenama u prodaji treba svesti na minimum, obzirom da zaposleni u prodaji nisu spremni mijenjati svoj prodajni ritam (Diorio, 2022).

Razvijanje menadžerskih sposobnosti u vođenju promjena; Savremeni menadžeri, stoga, moraju posjedovati vještinu učenja zaposlenih, kako bi oni prihvatili promjene i jednostavnije prevladavali prelazak iz starog u novo stanje. Kao pomoć za menadžersku analizu i akciju, radi kvalitetnog organizovanja i vođenja kompanije, razrađen je „model 7S“, i to radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju. „Model 7S“ sadrži sedam elemenata, od kojih je nas zanimao samo jedan, to je osoblje, dakle, ljudski resursi u kompaniji, a kroz uvođenje efikasnih timova u preduzeća. Djelotvornog rada kompanije, ali ni upravljanja njegovim promjenama, nema bez ljudskog faktora, posebno ako je on udružen u timove (Diorio, 2022).

Izgraditi snažan tim za upravljanje prodajom; Još jedno područje koje utiče na efikasnost prodaje je nedostatak vještina i oštroumnosti menadžera prodaje. Menadžeri prodaje su okosnica komercijalnog modela. Međutim, većina inicijativa za rast fokusira se ili na strategiju izlaska na tržište „od vrha prema dolje“ ili na angažman i razvojne investicije „odozdo prema gore“. To često ostavlja menadžere prodaje kao „najslabu kariku“ u komercijalnom modelu koja ometa izvršenje komercijalnih strategija usmjerenih na generiranje dosljednog i stabilnog rasta. Osim toga, dio problema je što postoji vrlo malo akademskih ili profesionalnih programa za razvoj jakog kadra menadžera prodaje. Upravljanje prodajom je na taj način ostavljeno kao proces koji se sam snalazi ili se oslanja na slabu internu obuku kompanija ili na komercijalne ponude kompanija za obuku. Na prodajnim kompanijama je da izgrade priručnike, razvoj vještina i obuku menadžera kako bi taj nivo upravljanja učinili efikasnim jer su oni od suštinskog značaja za izvođenje bilo koje komercijalne strategije s prodavačima na prvoj liniji (Diorio, 2022).

U praski su se razvili različiti modeli prodajne efikasnosti. Grupa autora Walker *et al.*, (2000) razvili su model prodajne efikasnosti koji prikazuje pristup navedenoj problematici. Prema navedenom modelu prodajna efikasnost je definisana uticajem karakteristika prodavača, njihove efikasnosti, dizajna kompanije, prodajnog tima, kao i prodajnim vodstvom. Efikasnost prodavača kao jedna od glavni determinanti modela sagledava se kroz dva aspekta i to kroz bihevioralnu komponentu i komponentu rezultata. Prema Rapp i Rouziou (2023) bihevioralna komponenta u aktivnostima kao što su izvođenje prodajne prezentacije može biti od velikog značaja za ostvarivanje rezultata koje ostvaruje prodavač, a samim time i kompletna kompanija.

Slika 1. Model prodajne efikasnosti kompanije



Izvor: Cravens, D.W., Ingram, T.N., La Forge, R.W., Young, C.E.: (1993). *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems*, *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, str. 47-59

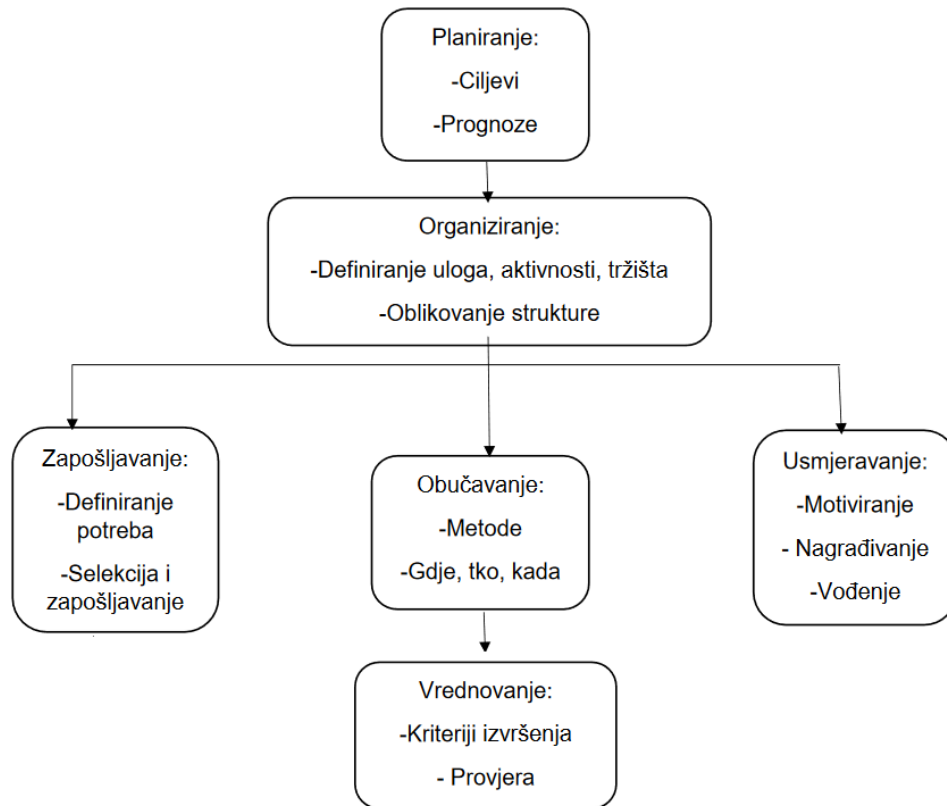
U analizi modela u obzir se trebaju uzeti interne i eksterne determinante kompanije koje nisu posljedica funkcije prodaji, ali imaju značajan uticaj na efikasno funkcionisanje iste. Ono što je također važno u modelu prodajne efikasnosti jesu i same karakteristike proizvoda/usluga. Jako važno je da karakteristike proizvoda “pričaju”sa samom filozofijom kompanije i vrijednostima koje zagovara, kako bi prodajni proces bio jednostavniji i efikasniji (npr. ako je kompanija u prehrambenoj industriji ekološki osvještana ili društveno odgovorna, nije preporučljivo da prodaje recimo GMO proizvode). Važno je napomenuti da prodajna efikasnost u modelu zavisi umnogome i od aktivnosti menadžmenta tj. koliko menadžment pomaže prodaju, odnosno koliko im je posvećen. Menadžment je taj koji mora pružati stalnu podršku svim prodajnim aktivnostima, posebno onim koje imaju negativne rezultate u određenom periodu, kako bi se isti popravili. (Razum, 2011)

2.4. Upravljanje prodajom i prodajnim osobljem

Proces upravljanja prodajnim osobljem označava strateško planiranje i razvoj kadrova a sve kako bi se ostvarili prije svega prodajni ciljevi kompanije. Možemo reći kako je navedeni proces ključna faza za uspjeh i razvoj kompanije. Zaposleni u prodaji su direktno podređeni menadžerima prodaje za koje je zadužen u smislu vođenja prodajnog procesa, te je odgovoran za njihove rezultate prodaje. Proces upravljanja prodajnim snagama se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti, a to su redom: proces planiranja prodajnih snaga, regrutiranje prodajnog osoblja, selekcija kandidata, obrazovanje prodajnog osoblja, motivacija, nagrađivanje prodavača te ocjenjivanje prodajnog osoblja (Mihic, 2008).

Bez obzira o kojoj se vrsti upravljanja radi, u kompanijama postoje tri značajne determinante upravljanja i to planiranje, organizacija i kontrola. Osnovna svrha procesa planiranja jeste definisanje ciljeva, strategija za ostvarivanje planova i alokacija resursa koji su potrebni kako bi se zacrtani planovi ispunili. Organizacija podrazumjeva mobilizaciju raspoloživih resursa za ostvarivanje postavljenih planova. Kontrola odnosno nadzor podrazumjeva informacije koje se evaluiraju nakon završenog poslovnog perioda. Kontrola je direktno vezana za uspješnost kod ostvarivanja planova. Kontrola pruža mogućnost za korektivne aktivnosti, ali i za objektivnije definiranje ciljeva u sljedećem planskom razdoblju (Tomašević Lišanin, 2010).

Slika 2. Osnovne funkcije upravljanja prodajom



Izvor: Tomašević Lišanin M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb, HUPUP

Prodajno planiranje kao dio upravljanja prodajom podrazumjeva definisanje ciljeva kompletne prodajne funkcije, definisanje tržišne projekcije i definisanje budžeta potrebnog za prodajne aktivnosti. Ciljevi prodajne funkcije su dio ukupnih ciljeva godišnjeg plana funkcije marketinga, te su usko povezani sa istim. Ono što funkcija prodaji treba uraditi jeste podrška marketinškim ciljevima i planovima. Planiranje prodaje najčešće vrši krajem tekuće za narednu godinu, međutim planiranje se može raditi u bilo kojem vremenskom periodu u zavisnosti od potrebe. Prodaja se planira prema različitim segmentima (prostorno, po sektorima, prema proizvodima, prema prodavačima i sl.), ali se ista planira na nivou kompanije. Najniži nivo planiranja radi se na nivou kupca ili prodavača (Tomašević Lišanin, 2010).

Prilikom definisanja prodajnih planova, i generalno strategije prodajnog poslovanja u kompaniji, paralelno se radi i na planiranju zaposlenja odnosno efikasnog i djelotvornog zapošljavanja onih resursa koji su potrebni da bi se ispunili planovi i zacrtani ciljevi. U prodajnom

procesu je jako važno da prodavači imaju dovoljno vremena u prodajnom opsluživanju kako postojećih tako i novih kupaca, te da je isto kvalitetno raspoređeno. Smatra se da veća frekvencija posjete kupcima ima za posljedicu i povećan prodajni uspjeh. Obim prodajnih snaga može se dobiti na način da se ukupan broj prodajnih posjeta koje se po planu prodaji trebaju obaviti u toku jedne godine podijeli s prosječnim brojem posjeta koje može obaviti jedan prodavač tokom godine dana. Ono što je zadatak i odgovornost menadžera prodaji jeste adekvatan raspored prodajnih područja u kontekstu opterećenja zaposleni i ostvarenja prodajnog potencijala (Tomašević Lišanin, 2010).

Prilikom organizovanja prodajnih aktivnosti potrebno je poštovati nekoliko načela odnosno pristupa koji u principu govore kako treba voditi prodajne aktivnosti. Prije svega kompanija treba da odluči li će koristiti vlastite zaposlene kao prodavače ili će unajmiti eksterne saradnike za prodaju. Veliki broj kompanija u prodaji služi se praksom da nove zaposlene u prodaji šalju na prodaju obuku na vremenski period potreban za osposobljavanje. Prodajne obuke često opuste nove zaposlene, utiču na socijalizaciju prodavača te se time stvara osjećaj pripadnosti, što svakako ima pozitivan efekat na daljnji rad i ostvarivanje prodajnih rezultata. Prilikom organizovanja strukture prodaje utiču interne i eksterne determinante. Eksterne determinante su tržište, konkurencija, pravna regulative, demografske karakteristike kupaca, vladine politike i sl. Interne determinante su organizaciona kultura, tehnologija, veličina kompanije, proizvodni program i sl (Kurtić i Kulović, 2011).

Prilikom organizovanja, važno je voditi računa o općim konceptima organizovanja. i) centralizacija u odnosu na decentralizaciju, ii) specijalizacija u odnosu na generalizaciju, iii) obim upravljačkih nivoa, iv) raspon kontrole i sl. Najvažniji cilj prodajne organizacije jeste omogućavanje prodavačima i menadžerima prodaji uspješne implementacije postavljenih prodajnih ciljeva (Kurtić i Kulović, 2011).

Ključni zadatak i funkcija menadžmenta prodaji jeste motiviranje i nagrađivanje zaposlenih u prodaji u cilju povećanja efikasnosti rada i osiguranja postizanja ciljeva kompanije i to prodajnih ciljeva. Realizacija ovog cilja je moguća upostavljanjem odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sistema koji će kreirati i implementirati odgovarajuće strategije motivacije. Naravno, problem motivacije zaposlenih u prodaji se ne može svesti samo na pitanje kako odrediti visinu plate u odnosu na prodajne aktivnosti. Problem je mnogo širi. Naime, potrebno

je iznaći najbolji način kako motivirati zaposlene da bi bolje radili i više doprinosili boljim poslovnim rezultatima preko veće produktivnosti i sniženja troškova i time ostvarili potreban nivo zadovoljstva poslom koji obavljaju (Kurtić i Kulović, 2011).

Vrednovanje je značajna determinanta upravljanja prodajom jer omogućava da menadžer prodaji uspoređi ostvarene rezultate sa planiranim te ustanovi koliko su prodavači kvalitetno obaviti svoj posao za koji su bili zaduženi, ali i da usmjeri prodaju u smislu korektivnih aktivnosti. Vrednovanje je važno za kompaniju u cilju daljnjih planiranja za neke naredne godine, kao i u cilju ostvarivanja poslovne strategije. Prilikom vrednovanja posmatraju se dvije vrste pokazatelja. Kvantitativni pokazatelji su realni pokazatelji koji uspoređuju planirani obim prodaje sa ostvarenim obimom prodaje, gdje se jasno zna da li je određeni prodavač unutar plana ili ne. S druge strane kvalitativni pokazatelji podrazumjevaju ocjenu prodajnih vještina, postavljanje pitanja, prezentiranje, odnosi s kupcima, pouzdanje koje kupci imaju u prodavače, kakav je odnos, poznavanje proizvoda, informiranost o konkurentskim proizvodima, pripremljenost prodajnih posjeta, saradnja i stavovi, izraženost samoinicijative kod prodavača, slijeđenje uputa i slično (Kurtić i Kulović, 2011).

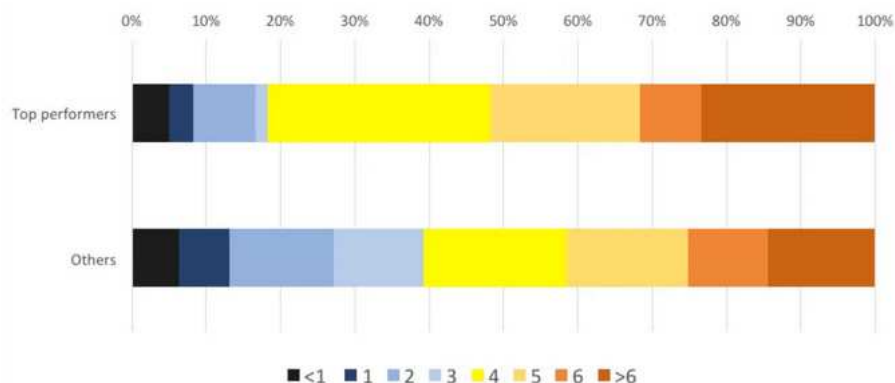
Ukoliko kompanija želi potpunu kontrolu i vrednovanje, potrebno je da se obuhvati kompletna prodajna funkcija ili prodajni tim. Na taj način se može procijeniti ukupan doprinos prilikom ostvarenja marketinške strategije, odnosno prodaje. Kontrola je vrlo bitna u kompaniji jer daje uvid u to šta se dobro radi, a na čemu se treba poraditi u cilju povećanja efikasnosti prodajnih aktivnosti (Kurtić i Kulović, 2011).

Menadžeri prodaje često preuzimaju dvostruku odgovornost upravljanja prodajnim timom i odnosima sa kupcima. Ova praksa postavlja pitanja o tome kako menadžeri prodaje raspoređuju vrijeme na upravljanje i prodajne aktivnosti (Rapp *et al.*, 2020). Grupa autora Rapp *et al.*, (2020) istražuju važnost efikasnog upravljanja vremenom menadžera prodaje kroz osnovni skup ponašanja vođa, uključujući upravljanje ljudima, upravljanje informacijama (planiranje i analiza), interakcije s klijentima i administrativnim poslovima. Rezultati istraživanja sugeriraju da pri upravljanju prodajnim aktivnostima menadžeri bi se trebali usredotočiti na to da troše više vremena na upravljanje ljudima (interakcija s kupcima).

Upravljanje prodajnim aktivnostima je proces identificiranja pravih prodajnih aktivnosti unutar kompanije ili prodajnog tima, praćenje kako prodajni tim izvodi te aktivnosti i omogućavanje od strane menadžera prodaje da produktivnije dovrše te aktivnosti. To dovodi do strukturiranijeg procesa prodaje koji se fokusira na ponašanja koja pomažu da se sklopi više poslova odnosno poveća obim prodaje. S druge strane, kada menadžer prodaje prati aktivnosti i ponašanja koja dovode do veće prodaje, moći će imati direktan uticaj na prihod koji njegov tim ili kompletna kompanija ostvaruje poticanjem i omogućavanjem zaposlenim u prodaji da izvrše prave aktivnosti u sklopu procesa prodaje (Copadis, 2021). U tom kontekstu neke od najvažnijih prednosti prećenja prodajnih aktivnosti za kompaniju su:

- Uočavanje aktivnosti koje imaju najveći uticaj prihod: Usporedbom prodajne aktivnosti u različitim područjima prodajnog procesa sa stopama konverzije i drugim mjernim podacima rezultata, menadžer prodaje može uočiti koje aktivnosti povećavaju obim prodaje a koje utiču na pad obima prodaje.
- Poboljšanje procesa prodaje na temelju stvarnih podataka: Nakon što menadžer prodaje uvidi koje aktivnosti povećavaju obim prodaje, može prilagoditi i optimizirati proces prodaje kako bi se usredotočio samo na aktivnosti koje donose rezultate.
- Detaljna analiza prodajnog tima od strane menadžera prodaje: Na taj način menadžer prodaje ima jasan uvid u jake i slabe strane svojih zaposlenika, te shodno tome može planirati prodajne aktivnosti. Nakon identificiranja ključnih aktivnosti, menadžer prodaje može pomoću treninga pomoći zaposlenima da rade na onima karakteristikama pojedinacama koje su ocjenjene kao slabije.
- Omogućavanje zaposlenim u prodaji jasnija očekivanja: Studije pokazuju da kad zaposlenici znaju što se od njih očekuje, preuzimaju više inicijative i rade bolje.
- Adekvatno iskorištavanje radnog vremena na prodajne aktivnosti: Najuspješniji zaposleni u prodaji troše puno više vremena na aktivnosti povezane s prodajom od onih koji nisu najuspješniji. Upravljanje prodajnim aktivnostima prodajnog tima i osnaživanje da se usredotoče na prave aktivnosti, povećat će broj zaposlenih u prodaji u raspon s najboljim rezultatima (Copadis, 2021).

Grafik 2. Broj radni sati u toku dana povezanih direktno sa prodajnim aktivnostima



Izvor: Copadis, A. (2021). *Sales activity management: How tracking sales activity can boost your close rates*. Close, dostupno na: <https://blog.close.com/sales-activity-management/>

2.5. Ključni aspekti prodaje i prodajnog osoblja

Prodaja je specifična aktivnosti kojima ima za cilj zadovoljiti potrebe i želje kupaca, na način da se kupovina proizvoda/usluga ponavlja. U tom smislu ključni aspekti prodaje treba da olakšaju sam proces, te pomognu prodavačima u njihovim namjerama da uvjere kupce u određene karakteristike koje sam proizvod/usluga posjeduju. Ključni aspekti prodaje su: i) ponašanja potrošača u modelu kupovanja, ii) prodajna strategija i taktika, iii) prodajne usluge, iv) unapređenje prodaji, v) kontrola prodajnog poslovanja i vi) postupak prodavanja (Sekso, 2010).

Poslovna kupovina podrazumjeva proces u kojem kompanije donose formalne odluke o kupovini proizvoda/usluga koje su potrebne za poslovni proces. Između ostalog kompanije identifikuju, vrednuju proizvode i nabavljaju iste od strane dobavljača. Poslovna potrošnja i kranja potrošačka potrošnja se umnogome razlikuju u tome što krajnja potrošnja ima veći broj kupaca koji su finansijski veći, odnosi s dobavljačima su bliži i potrošači su više geografski koncentrirani (Sekso, 2010). Ponašanje potrošača podrazumjeva sve one elemente koje kompanije treba prepoznati u cilju prodaje proizvoda/usluga. Ponašanje potrošača je skup karakteristika koje se ispoljavaju prilikom kupovine proizvoda. Osnovni zadatak kompanije, konkretno menadžera prodaje da prepoznaju navedene karakteristike te usmjerne prodajni proces pravci tih karakteristika, kako bi na što efikasniji način prodali proizvode (Sekso, 2010).

Generalno, strateške odluke koje se tiču prodaje donose se na nivou kompanije, nakon čega se one sprovode kroz sektore, divizije ili prodajna mjesta. Strateške odluke podrazumjevaju potrebe koje kompanija mora zadovoljiti i čim se tačno baviti u prodajnom procesu, koje proizvode odnosno linije proizvoda će nuditi tržištu.

Prodajna strategija i taktika su izuzetno važne u određenim dijelovima životnog vijeka proizvoda. Strategije su kao akti koji određuju prodajni trend u određenom periodu. S druge strane, taktike trebaju sprovoditi operativne prodajne aktivnosti u određenim životnim fazama proizvoda. Određivanje prodajne strategije, često je najteži posao menadžementa. Osnovne prodajne strategije koje se primjenjuju u kompaniji su: (Sekso, 2010)

- U fazi uvođenja - penetracija na novo tržište,
- U fazi rasta - održavanje i povećanje udjela na tržištu,
- U fazi zrelosti - utvrđivanje položaja,
- U fazi pada – povlačenje s tržišta ili zadržavanje poslovanja u manjim segmentima

Taktika definira način na koji će se provesti strategija. Taktika povezuje analizu, ciljeve i strategiju pomoću kojih se stvara plan aktivnosti, a njime se ostvaruju glavni ciljevi. Najčešće se varijable kategorizira u 4P elemente marketinškog spleta a to su: proizvod, cijena, prodaja i promocija, za koje se provode i osnovne taktike marketinga (Sekso, 2010).

Prodajne usluge olakšavaju kupnju i korištenje proizvoda, najčešće trajne potrošnje. Servisiranjem proizvoda održavaju se i popravljaju proizvedeni i prodani gotovi proizvodi, savjetuje se, podučava i pružaju dodatne usluge za proizvod. Najznačajnije usluge su: kreditiranje kupnje, besplatan prijevoz, besplatna montaža, demonstracija korištenja proizvoda, savjetovanje o načinu rukovođenja proizvodom, mogućnost reklamacije, jamstveni rok koji omogućuje izvršenje besplatnih popravaka i mogućnost nabavljanja rezervnih dijelova (Sekso, 2010).

Unapređenje prodaje podrazumijeva ukupne akcije usmjerene na ostvarenje stimuliranje prodaje u kratkom roku, koristeći razna promotivna sredstva i usmjerenja na stimuliranje reakcije tržišta. Promotivna sredstva mogu biti usmjerena na; potrošače (kuponi, demonstracije, posebne ponude...), posrednike (prospekti, katalozi...) i na vlastite zaposlenike u prodaji (Sekso, 2010).

Nekoliko determinanti je pridonijelo brzom rastu unapređenja prodaje, više na tržištima krajnje potrošnje. Menadžeri proizvoda su sve više suočeni s velikim pritiskom da povećaju prodaju, a na promociju se gleda kao na brzo i djelotvorno prodajno sredstvo. Proizvođači se trude zadržati svoj udio na tržištu, balansiranjem između dugoročne usmene predaje koja je rezultat oglašavanja i kratkotrajnih poticaja za potrošače (Kotler *et al.*, 2010).

Kontrola prodajnog poslovanja je bitna kako bi se periodično provjerilo provođenje plana. Uspoređuje se s obzirom na vrijeme, na sredstva koja su utrošena, planiranim i ostvarenim rezultatima, izračunavanjem koeficijenta uspješnosti poslovanja. Uvijek su potrebne korekcije i prilagođavanje kako bi se postigli unaprijed postavljeni ciljevi, jer nikad sve ne bude kako je unaprijed zacrtano (Sekso, 2010).

Jedna od osnovnih pretpostavki savremene prodaje je da svaki prodavač, prije nego što proda proizvod ili uslugu, mora prodati samoga sebe. Odnosno prodavač se kupcu mora na prvu svidjeti, ne smije mu biti odbojan, već simpatičan. Postoje tri vrste kupca: kupci koji znaju da će kupiti nešto, koji znaju da neće kupiti ništa i oni koji nisu sigurni šta da učine. Isto tako vrijedi pravilo da će 20% njih kupiti bez obzira šta prodavač učini, 20% kupaca neće kupiti bez obzira šta prodavač učini i 60% kupaca na čiju odluku uveliko utiče sam prodavač. Unatoč tome da prodavač u većini slučajeva ima velik uticaj, bitno je kako prodavač izgleda, šta radi, šta priča i šta misli (Sekso, 2010).

2.6. Komunikacija u prodaji

Komunikacija u prodaji je jedna od najznačajnijih aktivnosti u cjelokupnom prodajnom poslovanju. Komuniciranje u prodaji je dio poslovnog komuniciranja. Efikasnim komuniciranjem u prodaji se olakšava rad i stvara prisniji odnos poslovna organizacije i njenih klijenata. Komunikacija u prodaji znači i prenos informacija u cjelokupnom poslovnom procesu. Ona se odvija u dva smjera, verbalna komunikacija koja je ujedno i najčešći oblik (mada u posljednje vrijeme sve više se komunicira e-poštom i sličnim medijima) i neverbalna komunikacija, koja se također može koristiti u svim fazama prodaje. Komunikacija u prodaji je nezamjenjiv dio svake prodajne organizacije, te kao takva je zasigurno najvažnija determinanta kreiranja pozitivnog imidža o poslovnoj organizaciji. Shodno tome, komunikacija u prodaji

često predstavlja granicu između uspjeha i neuspjeha poslovnih subjekata na tržištu ali i kontekstu internih procesa. (Dobrojević, 2017)

Poslovno komuniciranje se može definisati kao poslovna funkcija organizacije ali i pomoć menadžmentu da se ostvare planirani ciljevi i donesu strateške odluke na efikasan način. Poslovno komuniciranje karakteriše multidimenzionalnost, koja se oslikava kroz spoj različitih oblika, metoda i tehnika komuniciranja. Poslovna komunikacija se može definisati i kao katalizator, accelerator i optimizator svih poslovnih procesa i aktivnosti unutar poslovne organizacije. (Dobrojević, 2017)

Obzirom da je komunikacija kontinuiran proces i koji se odvija u svim dijelovima internih procesa i na svim nivoima poslovanja, bilo bi teško, gotovo nemoguće voditi uspješno poslovanje bez efikasne komunikacije u prodaji. U organizaciji se javlja konsatntna potreba za komuniciranjem prilikom ostvarenje poslovnih aktivnosti. Shodno tome da komunikacije osnova kreiranje kulture, pa tako i poslovne, ona zapravo čini organizaciju onakvom kakva zapravo jeste. Komunikacija predstavlja bazičnu i univerzalno vještinu, ali bez obzira na to, komunikacije se u poslovnom svijetu mora prilagoditi promjenama i situacijama kako bi ista bila efikasna i uspješna (Fehrić *et al.*, 2020).

Ukoliko dođe do zanemarivanja multikulturalnog komuniciranja u globalnom okruženju, kao posljedica mogu se javiti veliki problem u poslovnom ambijentu i poslovnoj organizaciji. Rapidnim razvojem informacionih tehnologija, kompanijama je omogućena komunikacija na nikad većem nivou i to nesmetano u realnom vremenu. Zbog toga je jako malo vjerovatno da nesporazumi među sagovornicima ostanu na lokalnom nivou, te su posljedice nesporazuma globalne i mogu izazvati mnogo veće i ozbiljnije probleme nego prije (Fehrić *et al.*, 2020).

Odlične komunikacijske vještine ključne su za uspjeh u prodaji. Uspjeh u ovisi o sposobnosti prodavača da prikupi i prezentuje relevantne informacije svom potencijalnom klijentu na uvjerljiv i pouzdan način. Cijene, karakteristike proizvoda i prijedlozi nisu bitni sve dok prodavač ne bude mogao efikasno komunicirati sa svojim potencijalnim klijentima. Prodavač mora brzo da nauči šta potencijalni klijenti žele, kako to žele i stil komunikacije koji preferiraju, tako da može izvršiti svoju strategiju u skladu s tim. Postoji nekoliko determinanti koje određuju kvalitetnu komunikaciju u prodaji (Ben Amor, 2019).

- **Neverbalna komunikacija:** Neverbalna komunikacija može potencijalnom klijentu puno reći o kompaniji i prodavaču. Nije slučajno što se govor tijela naziva "jezikom". Na primjer, kontakt očima pokazuje empatiju i govori potencijalnim klijentima da su njihove zabrinutosti saslušane. S druge strane, igranje kosom ili prekriženje ruku može pokazati nesigurnost i nervozu. Jako je važno da prodavači budu svjesni govora njihovog tijela (Ben Amor, 2019).
- **Aktivno slušanje:** Efikasna komunikacija znači i slušanje. Mnogi ljudi koji se bave prodajom i marketingom zaborave slušati. Jako važno je slušati potrebe i želje potencijalnog klijenta. Naravno, prodavač može pokušati da im proda bilo šta, ali šta ako to ne treba kupcima ili ne žele, i prodavač i kupac gube svoje vrijeme. Najefikasniji ljudi u prodaji i marketingu više slušaju nego razgovaraju kako bi bolje razumjeli svoje klijente (Ben Amor, 2019).
- **Jasnoća:** Neefikasna komunikacija se dešava kada prodavač nije dovoljno jasan i koncizan. Ovo ostavlja prostor za pogrešno tumačenje i zabunu. Ključ uspjeha jeste da prodavač ostane informativan i direktan. Nije pogrešno ako prodavač postavlja dodatna pitanja ako su ista potrebna. Ako je klijent zbunjen, važno je da prodavač shvati gdje je počela pogrešna komunikacija te je potrebno preformulisati pristup. Ako prodavač vjeruje u proizvod koji prodajete, trebao bi ga moći prodati na 20 različitih načina (Ben Amor, 2019).
- **Iskrenost:** Bez obzira na neverbalne vještine odnosno činjenicu da prodavač često zna sakriti određene nedostatke proizvoda, klijenti će u mnogo slučajeva prozreti nepoštenje i laž. Lako je to naslutiti, bilo u tonu prodavača ili ako isti obećava "nategnutu matematiku". Laži nikada neće trajati, istina će se manifestovati prije ili kasnije. Ako je klijentu proizvod pravi, oni će ga kupiti. Ako nije, neće. Nema potrebe da prilikom prodaje prodavači budu nepošteni da bi prodali nešto (Ben Amor, 2019).
- **Istraživanje i razvoj:** Od ključne važnosti za prodaju i razvoj kvalitetne i efikasne komunikacije u prodaji jeste istraživanje i razvoj novih vještina i znanja. Prodavači trebaju razvijati znanja iz oblasti ponajbolje potrošača, marketing istraživanja, marketing odnosa sa kupcima, digitalnog marketinga i sl (Ben Amor, 2019).
- **Upornost:** U prodaji često postoji vrlo tanka granica između upornosti i smetnji. Nепrestano slanje e-pošte ili pozivanje određenog potencijalnog klijenta, a da ne

prodavač ne zna zašto ne odgovara, najbrži je način da se izgubi klijent. Ako klijent ne odgovara odmah, potrebno je da prodavač primjeni drugu prodajnu taktiku. Jako je važno da prodavač ne izgubi volju za kupcem ukoliko postoji bilo kakva šansa za prodaju proizvoda (Ben Amor, 2019).

- **Pozitivna znatiželja:** Jedan od najvažnijih aspekata prodaje i marketinga je radoznalost. Važno je da prodavač primjeni dobre komunikacijske vještine da postavi relevantna pitanja koja će pomoći da se bolje razumiju potencijalni klijente. Ključno je načiti kako postaviti prava pitanja koja će pomoći da se shvatiti šta kupci žele reći. Ovo će zahtijevati praksu. (Ben Amor, 2019)

3. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA I IZGRADNJA EFIKASNIH PRODAJNIH TIMOVA

Upravljanje poslovanjem i organizacijom u prodaji zapravo podrazumjeva koordinaciju napora svih zaposlenih u prodaji a u cilju ostvarivanja poslovnih rezultata, primjenjujući raspoložive resurse na efikasan način. Prilikom ostvarivanja poslovnih ciljeva, a u kontekstu motivacije postoji pet menadžerskih funkcija i to: planiranje, organizovanje, kadrovanje, kontrola i vodstvo. Navedene funkcije zapravo predstavljaju proces upravljanja u prodaji (Dessler 2008).

U okviru prodajnog i poslovnog procesa menadžeri krajnje poslovanje obavljaju preko ostalih zaposlenih u prodaji. Menadžeri donose poslovne odluke, vrše aloakciju resursa te usmjeravaju poslovne aktivnosti u cilju postizanja postavljenih ciljeva. Upravljanje u prodajnom procesu zapravo pomaže menadžerima prodaje da izvode svoje ljude ili kadrovski aspekt posla upravljanja. Autor Lussier (2008) smatra da nivo postignute efikasnosti karakterišu tri međusobno povezane determinante, i to: sposobnost, motivacija i resursi. Ukoliko se želi postići visok nivo efikasnosti menadžeri moraju biti sigurni da svi njihovi zaposleni imaju prije svega sposobnosti, motivaciju i resurse za postizanje zacrtanih prodajnih planova i ciljeva (Lussier, 2008).

U prodajnom kontekstu motivacija ima najvažniju i centralnu ulogu u domeni menadžmenta. Menadžeri su ti koji vladaju procesom motivacije i njihov najvažniji zadatak jeste motivacija prodajnog osoblja sa postojećim nivoom resursa. Cilj je svakako postići rezultate kompanije, ali

i vlastite ciljeve (Lussier, 2008). Najveći izazov za menadžere prodaje zapravo jeste ostvarivanje balansa između zadovoljavanja potreba i ciljeva zaposlenih u prodaji i planova i ciljeva kompanije. Često se dešava da se ova dva procesa razilaze te da je potrebno mnogo posla kako bi se ciljevi pomirili. Ostvarivanje poslovnih i prodajnih ciljeva za menadžere zapravo znači da moraju biti sposobni motivirati svoje zaposlene odnosno dobiti više za manje, Upravljanje motivacijom zaposlenih u prodajnom sektoru u vrijeme rastuće inflacije i poremećajima na tržištu izazvanim pandemijom Covid-19 i ratovima na globalnom nivou je veliki izazov za menadžere prodaje (Lovrić, 2015).

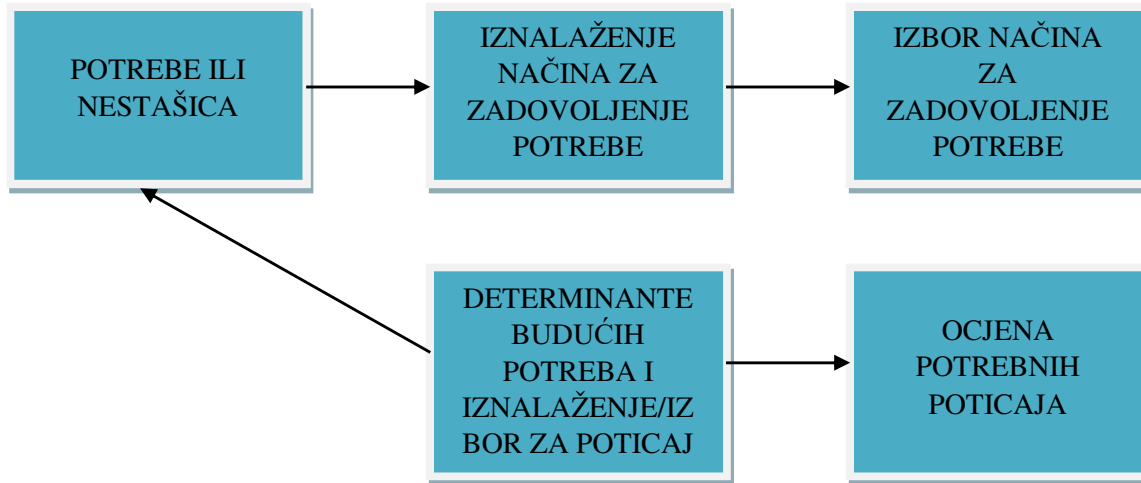
3.1. Motivacija i sistem motivacije u prodaji

Motivacija je ključan proces u svim kompanija prodajno orjentisanim, koji direktno utiče na ostvarivanje prodajnih ciljeva. Mnogi teoretičari su se bavili istraživanjem uticaja motivacije na poslovanje (McGreogor, Maslow, Herzberg, Mayo...). Njihova istraživanja su uveliko pomogla za daljnje istraživanje motivacije kako u teoriji tako i u praksi, te za postizanje boljih rezultata u kompanijama (Griffin, 2005).

Motivacija kao važna aktivnost prodajnih menadžera podrazumjeva podsticanje zaposlenih da svoje poslove obavljaju efikasno i efektivno. Posao menadžera u prodajnim kompanijama je navođenje zaposlenih da bi se ostvarili prodajni ciljevi kompanije, zato što su zaposleni svjesni da će se pri tome ostvariti njihovi vlastiti ciljevi. Motivacija kao značajan prediktor prodajnog procesa ima tri dimenzije i to: (Griffin, 2005)

- Poboljšanje prodajnih rezultata zaposlenih,
- Poboljšanje uslova rada i života u grupi/organizaciji,
- Poboljšanje uspješnosti prodajnog menadžmenta.

Slika 3. Proces motivacije



Izvor: Griffin. R. W.,(2005), „Management“, Texas A and M University, Boston, New York

Važno je napomenuti da sam proces motivacije u prodaji počinje potrebom ili nestašicom tj. postavljanjem prodajnih planova kompanije. Kako bi se potreba zadovoljila potrebno je pronaći načine za zadovoljenjem iste, te se na taj način radi na izboru procesa i alata za zadovoljenje potreba kao što su materijalne i nematerijalne stimulacije i sl. Determinante budućih potreba I iznalaženje izbora za poticaj dovodi do nove potrebe ali ocjene trenutnih potreba, te se na taj način zatvara kompletan krug procesa motivacije (Griffin, 2005).

Motivacija za rad je ključni segment ukupnog procesa motivacije i od velike je važnosti za upravljanje ljudskim resursima, posebno u segmentu prodaji. Interes za motivaciju tj. determinante koje određuju motivaciju se već duži period proučavaju. Interes za motivaciju zapravo nastaje iz tri osnovna razloga: i) poboljšanje, ii) produktivnost i iii) efikasnosti i kreativnost u radu (Lovrić, 2015)

Problematika motivacije podrazumjeva faktore ljudskog ponašanja kao i faktore koji isto oblikuju, organizuju te usmjeravaju ponašanje u kontekstu poslovne kulture. Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se neki zaposlenih ponašanja na tačno određeni način kako to utiče na ostvarivanje ili neostvarivanje poslovnih rezultata. Motivacija predstavlja alat kojim menadžer traga za onim što je potrebno zaposlenom da ostvari poslovne rezultate i pri tome bude zadovoljan. Sa aspekta pojedinca to je unutrašnje stanje koje vodi ka ostvarenju cilja, a sa

aspekta menadžera aktivnosti koje obezbjeđuju da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju (Lovrić, 2015)

Motivacija i motivacijski sistem je zapravo sistem determinanti koji direktno utiču na rad zaposlenih i njihove rezultate u kompaniji. Motivacijski sistem podrazumjeva primjenu različitih strateških pristupa motiviranja zaposlenih a sve u cilju postizanja kako individualnih ciljeva zaposlenih tako i poslovnih ciljeva kompanije. S druge strane motivacijski sistem je i sistem mjera koje se u određenim momentima poduzimaju od kojih se izdvajaju nagrađivanje, napredovanje, usavršavanje, samopotvrđivanje, uvažavanje i poštovanje i sl (Rahimić, 2010). U konačnici motivacijski sistem, da bi bio uspješan, treba da: (Vujić, 2004)

- i. Ima efikasan sistem privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenih
- ii. utiče na postizanje poslovne izvrsnosti,
- iii. razvija i podstiče kreativne i inovativne ideje i aktivnosti u radu
- iv. osigurava ostvarivanje planiranih ciljeva,
- v. izgrađuje participativne odnose unutar i van kompanije

Motivacijski sistem u kompaniji predstavlja sumu svih motivacijskih determinanti koje doprinose većem interesovanju zaposleni da održe nivo kvalitete u radu ili istu povećaju, kao i da uvećaju svoj nivo lojalnosti u kompaniji. Determinante motivacije povećavaju djelovanje samih zaposlenih (Wiehrich i Koontz, 1994). Iako motivacijske determinante predstavljaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem ovih želja.

Menadžeri u kompanijama i osobe zadužene za motivaciju moraju da efikasno koriste determinante motivacije kako bi izvukli iz zaposlenih najbolje i najefikasnije osobine. Koliko efikasno prepoznaju motivacijske determinante koje trebaju primjenjivati na svim zaposlenicima, toliko će poslovanje kompanije biti uspješno. (Rahimić, 2010)

Na motivaciju utiču brojne determinante, od kojih se naglašavaju tri grupe: (Buble, 2000)

- a) individualne determinante podrazumjevaju potrebe pojedinca kao i njegove vrijednosti, interese i stavove. Navedene determinante su različite kod svih zaposlenih, što je zapravo dobro za kompaniju jer može iste aplicirati na veći obim različitih aktivnosti. Neke od individualnih determinanti su novac, sigurnost i usavršavanje.

- b) Determinante posla tj. posla kojeg obavljanja pojedinac označavaju atribute posla kao što su raznolikost istog, autonomnost, odgovornost pri obavljanju radnih zadataka, zanimljivost i zahtjevnost posla.
- c) Determinante organizacije tj. kompanije u kojoj rade zaposlenih se bazira na odnosi se na radnu klimu i organizacijsku praksu. Kod navedene grupe determinanti kao najznačajniji alat se navode procedure, pravilnici, uputstva, politike, menadžerske prakse i sl. Ovi instrumenti mogu biti koncipirani na način da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike (Buble, 2000).

Interakcija motivacijskih determinanti ove tri grupe uključuje lične karakteristike koje posjeduju zaposleni, karakteristike koje zaposleni trebaju imati obzirom na posao koji obavljaju te organizacijske karakteristike koje utiču na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini. Sve navedene determinante uključujući i širu društvenu okolinu, djeluju na pojedinca utječući na njegove stavove, vrijednosti, percepciju, očekivanja, potrebe i druga individualna obilježja. (Nakić, 2009)

3.2. Uloga rukovodioca (menadžera prodaje) u sistemu materijalnih i nematerijalnih kompenzacija

Rukovodioci odnosno menadžeri u kompanijama kao važan zadatak u svom planu poslovanja imaju i voditi efikasan sistem motivacije svojih zaposlenih. U tom kontekstu možemo reći kako kompletan poslovni proces zavisi od odnosa nadređeni i zaposlenih. U sektoru prodaje, menadžeri prodaje moraju prepoznati potrebe svojih članova tima, jer od navedenog uveliko zavise svi prodajni planovi. Rukovodioci u prodaji osim materijalnih kompenzacija koje su obavezne i koje se kroz planove testiraju i usvajaju, mora voditi računa i o nematerijalnim kompenzacijama (Lajtman-Bosilj, 2018).

Prilikom motivacije zaposlenih kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije rukovodioci u prodaji moraju imati na umu da je motivacija sastavni dio kulture bilo koje organizacije pa tako i prodajne. Motivacija zaposlenih je proces koji se mora odvijati konstantno uz pomoć materijalnih i nematerijalnih determinanti. Pri tome, od ključne važnosti je determinante motivacije prilagoditi svakom zaposlenom u prodaji u zavisnosti od obimu prodajnih aktivnosti, položaja unutar prodajnog tima, dobi, radnom stažu i sl. U tom kontekstu komunikacijske

vještine su najvažnije kod rukovodioca prodaje u kontekstu motivacije zaposlenih (Lajtman-Bosilj, 2018).

Uspješnost rukovodioca u prodaji oslikava se kroz činjenicu da isti posjeduje instikt da osjeti elemente koji doalze iz okruženja, procjenjuje ih te predviđa ishode. Jako važno je da menadžer prodaje kvalitetno upravlja konfliktnim situacijama te da u skladu s tim provodi preventivne mjera u upravljanju timovima (Lajtman-Bosilj, 2018).

Menadžeri prodaji ili direktori prodaje u nekim kompanijama su zaduženi da vode svoje prodajne timove i imaju značajnu ulogu u provođenju aktivnosti motivacije svojih zaposlenih. U praksi se dešava situacija da rukovodioci smatraju da njihove zaposlene motiviše isključivo novac, a da pri tome nisu dublje se posvetili suštini problema. Međutim, mnoge studije pokazuju da novac iako jeste jedan od najvažnijih parametara, nije presudan u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih u prodaji, te da se uloga ostalih materijalnih i nematerijalnih beneficija ne smije zanemariti. Podrška kao i povjerenje koje menadžer prodaje treba da pruži svojim zaposlenih unutar timova je od izuzetne važnosti. Jako važno je da menadžer prodaje shvati da se povjerenje teško stiče, a lako gubi. Iskreni i otvoreni razgovor bez prosuđivanja, može pomoći na putu prema izgradnji povjerenja (Lajtman-Bosilj, 2018).

Cilj menadžera prodaje odnosno rukovodioca je motivirati zaposlenike da se uključe u prodajne aktivnosti koje pomažu kompaniji da postigne svoje ciljeve (Smith, Montagno i Kuzmenko, 2004). U posljednjih nekoliko godina objavljena su brojna istraživanja o pozitivnoj vezi između prodajnih menadžera, efikasnosti i uspješnosti prodaje tj. zaposlenih u prodaji (Boichuk *et al.*, 2014.; Hayati, Atefi i Ahearne, 2017.; Kraus, Haumann, Ahearne i Wieseke, 2015.; Kumar, Sunder i Leone, 2014.; Micevski, Kadic-Maglajlic, Banerjee, Cadogan i Lee, 2017). Menadžeri prodaje mogu nadzirati i pomoći svojim zaposlenima da ostvare svoje prodajne ciljeve korištenjem dvije vrste metoda i to i) poučavanje (coaching) i ii) usmjeravanje (directive).

U vremenu kada se organizacije suočavaju sa sve većom globalnom konkurencijom i bore se održati njihove tržišne pozicije, korištenje menadžerskih alata koji mogu pomoći njihovim prodajnim predstavnicima za povećanje prodaje, postalo je izuzetno važno. Coaching je posebno identificira kao ključna menadžerska uloga koju bi svaki menadžer prodaje trebao posjedovati kako bi razvijao prodajne predstavnike i povećao njihov rezultat (Deeter-Schmelz *et al.*, 2002.;

Deeter-Schmelz i sur., 2008). Međutim, menadžeri prodaje ne podučavaju cijelo vrijeme. Oni također utiču na ponašanje zaposlenih korištenjem smjernih ponašanja, kao što su postavljanje ciljeva, kontroliranje, ocjenjivanje i nagrađivanje prodavača (Honeycutt, 2002; Ingram *et al*, 2005).

Jedna od dužnosti menadžera prodaje jeste podučavanje svojih zaposlenika. Profesionalni prodajni coaching mnogi autori smatraju važnim razvojnim programom prodajnih snaga i prodajnog rasta u kompaniji (Badrinarayanan, Dixon, West i Zank, 2015). Povećanje količine podučavanja može stvoriti pozitivne stavove i ponašanja kod zaposlenih u prodaji. Više vremena za treniranje trebalo bi posvetiti mlađim zaposlenicima u prodaji, zaposlenicima s nižim povjerenjem u superiornost proizvoda kompanije u odnosu na konkurentske marke, zaposlenicima s manje godina formalnog obrazovanja i zaposlenicima čije se vrijednosti najmanje poklapaju s onima organizacije (Onyemah, 2009).

Pregled literature o ulozi menadžera prodaje u sistemu motivacije zaposlenih i upravljanju zaposlenih je opsežan. Zanimljivo istraživanje proveli su Sveučilište Michigan i država Ohio (Stogdill, 1974) u kojem su identificirali su dvije dimenzije ponašanja i uloge menadžera prodaje. Prva dimenzija je usmjerena direktno na zaposlenika a druga usmjerena na prodaju tzv. inicijacijska struktura.

Meyer (1968) je istraživao efekte percepcije vodstva u vezi s teorijom X i teorijom Y i otkrio da su zaposleni u prodaji koji su izloženi supervizorskom ponašanju teorije Y osjećali veću odgovornost, više topline i da su lično nagrađeni.

Kohli (1985) je identificirao četiri tipa ponašanja menadžera prodaje nasprav zaposlenih:

- a) Uslovno odobravajuće ponašanje (Contingent Approving Behavior) koje se sastoji od odavanja priznanja za izvanredan rad, pohvaljivanja rezultata kada su dobri, kritiziranje kada je rezultat loš, ukazivanje priznanja za najbolje napore itd. Navedena uloga menadžera prodaje direktno je vezana za rezultat.
- b) Ponašanje koje „ide prema gore“ (Upward Influencing Behaviors) je usmjereno na održavanje dobro odnosa između menadžera prodaje i zaposlenika u prodaji. U tom

konstekstu menadžer podstiče zaposlene da djeluju povoljno zbog kompletnog poslovanja organizacione jedinice.(Fulk i Wendler, 1982).

- c) Ponašanje usmjereno na postignuće (Achievement Oriented behavior) sastoji se od postavljanja izazovnih ciljeva, očekivanja visokog nivoa rezultata pri tome izražavajući uvjerenje da će zaposleni ispuniti te ciljeve očekivanja (House i Mitchell, 1974). Menadžeri koji zaposlenicima postavljaju izazovne ciljeve, potiču ih na kontinuirano poboljšanje njihovih prodajnih vještina mogu očekivati da će njihovi zaposleni biti sigurniji u ono što se od njih očekuje i zadovoljniji sa svojim poslovima (Kohli, 1985).
- d) Proizvoljno i kazneno ponašanje (Arbitrary and Punitive Behavior) podrazumjevaju da su menadžeri u prodaji autokratski postavljeni i pokušavaju osigurati usklađenost s metodama rada koje propisuju, pri čemu se kažnjavanje uvodi kao mjera poboljšanja prodajnih rezultata, povećanje učinka putem kažnjavanja. Najčešće navedeno ponašanje i uloga menadžera prodaje dovodi do nezadovoljstva među zaposlenim.

3.3. Razvoj efikasnih timova od strane menadžera prodaji

Efikasni timovi u kompaniji podrazumjevaju onu vrstu timova koji imaju visok nivo radne uspješnosti (Ingram *et al.*, 1997). Efikasni timovi imaju ljude koji su orjentisani maksimalno na posao, ali i one ljude koji imaju socijalne i emocionalne uloge. Na taj način se stvara kompaktan tim koji zapravo posjeduje sve karakteristike uspješnosti. Kreiranjem ispravnog balansa uloge unutar tima, on postaje snažniji, efikasniji, a njegovi članovi motiviraniji i zadovoljniji na poslu. (Draft, 2000). Efikasan tim može da ostvari rezultate koji će biti viši u odnosu na zbir pojedinačnih rezultata, obzirom da efikasan tim treba da združi umijeće, iskustvo, inovativnost, kreativnost, energiju i na kraju da ostvari efekat $1+1=3$ (Draft, 2000).

Izgradnja efikasnost tima nije slučajna aktivnost nego složen proces koji zahtjeva da različite ličnost zaposlenih je nepohodno ujediniti kako bi radili na ostvarivanju zajedničkih ciljeva i rezultata. Generalno, članovi efikasnog tima poznaju ciljeve, planove, snage i slabosti svojih kolega ali i njih samih. Međutim, oni odgovorno rade i doprinose da se realiziraju radni zadaci na način da pružaju jedni drugima безусловnu podršku (Selectio, 2016).

Ono što je izuzetno važno za efikasan tim jeste i jasno i precizno vodstvo istim, tj. tačno preciziranje i postavljanje poslovnih i prodajnih ciljeva, otvorena komunikacija među svim članovima unutar tima, ali i izuzetno visoko znanje i vještine menadžera prodaji, usklađenost različitosti među svim članovima tima kao i usmjeravanje zaposlenih prema ostvarivanju postavljenih ciljeva i rezultata (Selectio, 2016).

Kod efikasnih timova, menadžeri prodaje trebaju da planiraju, organizuju, vode timove i kontrolišu druge koji to čine. Menadžer prodaje mora posjedovati mnoštvo vještina i sposobnosti ukoliko želi postići postavljene ciljeve. Međutim, najznačajnija zasigurno vještina jeste interpersonalna uloga menadžera. Menadžer prodaje prije svega mora poznavati zaposlene kojima upravlja i da zna da radi sa njima. Ovu, izuzetno značajnu ulogu imaju svi faktori koji utiču na i oblikuju ponašanje zaposlenih u kompaniji (Kulović *et al.*, 2011).

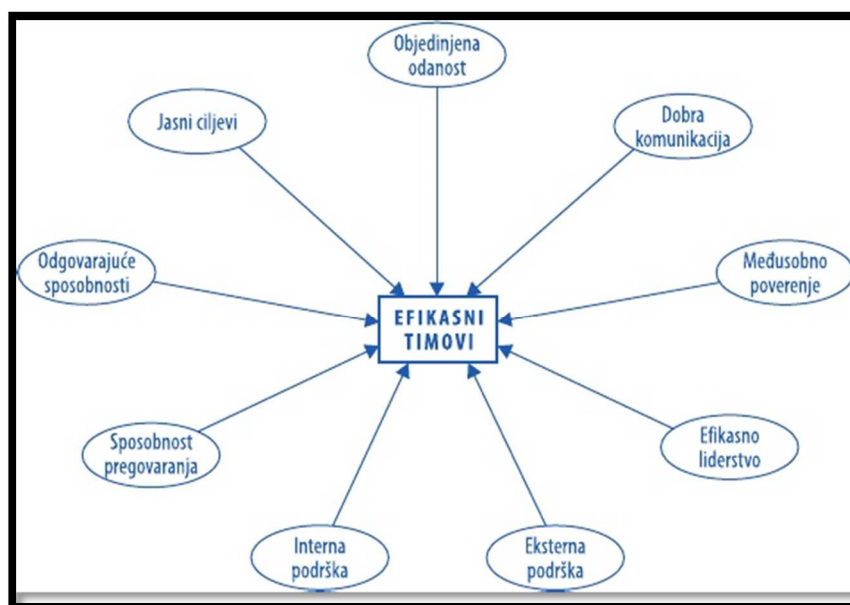
U literaturi postoji mnoštvo stavova o tome koje determinante trebaju imati timovi za koje se smatraju da su efikasni tj. da imaju visoke performanse. Robins i DeCenza (2005) u svojim istraživanjima navode kako su efikasni timovi zapravo oni timovi koji imaju sljedeće determinante:

- jasne i precizno definisane ciljeve,
- odgovarajuće sposobnosti svakog člana tima, ali tima kao grupe
- međusobno povjerenje svih članova unutar tima (sa posebnim naglaskom na povjerenje na relaciji menadžer prodaji – zaposleni)
- objedinjenu odanost,
- privrženost radnoj organizaciji
- kvalitetna horizontalna i vertikalna komunikacija
- pregovaračke sposobnosti,
- efikasni rukovodioci
- internu i eksternu potporu.

Međutim, da bi tim bio efikasan pomenute determinante su samo potrebne, ali ne i dovoljne za efikasnost i visoke performanse. Drugi uslov za efikasnost tima jeste ponašanje navedenih deerminanti. Kako bi se određeni tim smatrao timom visokih performansi, mora da ispunjava slijedeće standarde efikasnosti. (Lončarević i Marić, 2002)

- tim mora provoditi konzistentno output visokog kvaliteta;
- tim mora pomagati rast potreba pojedinaca i kreiranje dobre atmosfere i saradnje među svojim članovima;
- tim mora da uči i razvija se kao cjelina. (Klein i Kleinhanns, 2003)

Slika 4. Karakteristike timova sa visokim performansama



Izvor: Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., (2005), „Fundamentals of Management“, Prentice-Hall, Upper Saddle-River, New Jersey, str. 292.

Važno je spomenuti, bez obzira o kojoj se vrsti tima radi, timovi se ne mog ostvariti niti realizovati svoje zadatke bez kvalitetene i pravovremene podrške rukovodioca. U određenim situacijama rukovodioc (menadžer prodaje) mora da motiviše i gura svoje zaposlene u timu da rade jednu ili više timskih aktivnosti i uloga. (Harris i Harris, 1998). To je posebno važan

preduvjet njihove kvalitetne integracije u tim, a to je i način da se uveća njihov doprinos porastu timske efikasnosti (Lončarević, 2007).

Timski rad kao najvažnija odrednica efikasnih timova podrazumjeva elemente poput povjerenja, inicijative, fleksibilnosti, empatije, znanja i motivacije. Navedeni elementi podrazumjevaju različite forme znanja odnosno stručnosti u određenoj oblasti. Jako važno je imati tim koji se sastoji od stručnjaka koji imaju mnošto različitih kvalifikacija, osim one obavezne koja se direktno veže uz posao. Takvi elementi podrazumjevaju određeni stav i pristup, a efikasan rad u timu zavisi od socijalnih vještina, odnosno od formi odnosa između članova tima. Istraživanja poakzuju da 80% kvalitete članova tima zavisi od navedenih elementata odnosno pristupa, a 20% podrazumjevaju određena specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje (Lončarević, 2007).

Članovi tima bi trebali imati mogućnost da svoje ideje izraze slobodno, uz istovremeno vježbanje vještine slušanja drugih članova tima. Tako bi se mogle izdvojiti i razvijati dobre ideje. Efikasni timovi podrazumijevaju rad koji njeguje vještinu postavljanja pitanja, interakcije i konstruktivne i utemeljene rasprave. Članove tima treba podsticati da vrše razmjenu mišljenja i brane svoja uvjerenja, uz razvijanje visokog stepena poštovanja i podrške. U timu treba njegovati kulturu pomaganja drugima i sve članove podsticati na učešće u radu tima. Jedan od načina za povećanje kohezije tima predstavlja druženje van poslovnih prostora, što se određuje kao *teambuilding*. (Rupčić, 2007)

Teambuilding predstavlja psihološku disciplinu koja za cilj ima da inspiriše i podstiče grupe zaposlenih da kroz različite događaje, zabavnog i motivacionog karaktera, međusobno komuniciraju. Takvi raznorazni programi obezbjeđuju stvarna iskustva koja će pojedincima doprinijeti da ostvare zajedničke ciljeve i da povećaju efektivnost svog tima. Kada se zaposleni okupe van radnog mjesta, to će im pomoći da razbiju političke, lične i druge prepreke, ali i da eliminišu postojeće i spriječe potencijalne smetnje među kolegama. Prednosti teambuildinga toliko su važne da bi mnoga preduzeća trebala da ih imaju kao dio plana i programa obuke zaposlenih, u svrhu postizanja što efikasnijeg timskog rada. (Čavor, 2015)

3.4. Determinante izgradnje efikasnih timova

Organizacije su u stalnoj potrazi za načinima na koje bi im pomogli nositi se sa konkurencijom i složenošću novih načina rada. U ekonomskim i sociološkim krugovima raste dinamičnost, što djeluje na to da mnoge organizacije sudjeluju u analizama strategije rada, pronalazeći nove načine na koje će poboljšati kvalitet rada (Ingram *et al.*, 1997). U historiji radnog procesa nikada ranije model timskog rada nije bio tako značajan za djelovanje uspješnih organizacija, kao što je to danas. Rezultati brojnih istraživanja pokazali su da je uvođenje timova u organizacijsku strukturu prouzrokovalo povećanje efikasnosti i kvaliteta rada (West *et al.*, 1998). Iz toga proizilazi veliki interes za utvrđivanjem faktora koji determinišu efikasnost timova i timskog rada.

Efikasnost podrazumjeva strateški koncept koji se odnosi na ostvarivanje određenih poslovnih ciljeva u kompaniji. Autori Hofer i Schendel (1979) efikasnost predstavlja faktor kompanijskog uspjeha. Oni smatraju da efikasnost predstavlja “stepen povezanosti stvarnog i željenog rezultata”. Drucker efikasnost definiše kao „stepen u kojem je postignut željeni rezultat“.

Generalno, možemo reći kako ne postoji jedinstvena mjera kojom se mjeri nivo efikasnosti timskog rada. Jedan od najjednostavnijih modela mjerenja efikasnosti jeste posmatranje pojedinčanih koji su rezultat procesa osnivanja i unutrašnjih procesa u timovima koji pokazuju rezultat. Sam proces osnivanja je pod dejstvom menadžera koji timove postavljaju, a unutargrupni procesi jedna su od najdjelotvornijih determinanti veće efikasnosti tima. Tu spadaju: usmjerenost zajedničkom cilju, kohezija, komunikacija, donošenje odluka, radni zadaci i rješavanje konflikata. (Fetahu, 2019)

Efikasnost se može prikazati i mjeriti i pomoću rezultata tima, prije svega kvalitativnih i kvantitativnih rezultata, zadovoljstva klijenata, ali i pomoću djelovanja tima na pojedince unutar njega ili kroz mogućnost napretka u efikasnosti tima u budućnosti. (Kunčić-Posinković, 2003)

Saradnja među članovima tima uz razvoj dobrih međuljudskih odnosa predstavljaju osnovicu za razvoj i prosperitet kompanije u savremenom sistemu vrijednosti, kao direktna posljedica globalnih ekonomskih i tržišnih promjena, dostupnosti informacija i razvoja tehnologija (Đorđević-Boljanović i Pavić, 2011) Saradnja u timu je najefikasnija kada svaki član tog tima

pruža maksimalni doprinos radu tima (Nikić, 2004). Doprinos efikasnijem funkcionisanju kompletnog tima i razvoju njegove efikasnosti ogleda se u činjenici da zaposelni mogu računati jednu na druge te su spremni na saradnju i pomažu jedni drugima u obavljanju zadatih aktivnosti. Sa nadom da će zaposleni biti uključeni i u dobit povezana je i saradnja u postizanju uspjeha kompanije (Rahimić, 2010). Uspješnost tima u prodaji mjeri se I time koliko se podstiče saradnje u timu, a ne samo delegiranje zadataka od strane rukovodioca (menadžera prodaje) te ukoliko se podstiču vrijednosti koje su u skaldu sa timskim radom kao što su povjerenje, komunikacija, sudjelovanje i saradnja.

Slika 5. Tri faze timske saradnje



Izvor: Gibson, C. B., Cohen, S.G., (2003), „Virtual Teams that Work“, Jossey-Bass, San Francisco.

Izgradnja efikasnih timova zavisi od mnoštva determinanti koje u manjoj ili većoj mjeri utiču na njihovu efikasnosti. U nastavku ćemo prikazati najznačajnije determinante izgradnje efikasnih timova:

- **Otvorena komunikacija:** Osnovni uslov postojanja bilo kakve grupa, pa tako i prodajnog tima jeste komunikacija i interakcija među članovima tj. zaposlenima. Uspješna komunikacija podrazumjeva prenos poruke od pošiljaoca do primaoca u izvornom obliku, a na način da je poruka primaoca razumljiva. Ukoliko primaoc ne razumije poruku ili je zbog načina prenošenja protumači pogrešno komunikacija se smatra neuspješnom. Ovo je posebno važno kod prodajnih kompanija, gdje je od ključne važnosti da menadžer prodaje prenese na adekvatan način poruku svojim zaposlenima, jer kompletan prodajni proces i planovi zavise od načina prenošenja poruke. Kao kontrolna funkcija, komunikacija pruža pomoć menadžmentu da djeluje na ponašanje

zaposlenih, ako ono nije u skladu sa normama koje su uspostavljene. Komunikacija omogućava menadžeru prodaje da motiviše zaposlene da razvijaju kvalitetne međuljudske odnose, ali i da informiše zaposlene. Bez komunikacije nema ni tima, niti timski rad bez nje može da funkcioniše. Komunikacija se određuje i kao sredstvo uz pomoć kojeg pojedinci prvenstveno kreiraju tim, a onda i međusobnim prenošenjem informacija realizuju postavljene ciljeve (Markovic i Salamzadeh, 2018).

- **Jasne norme i ponašanja:** Određivanje jasnih, nedvosmislenih ciljeva i normi ponašanja je od ključne važnosti za uspješnost djelovanja tima i postizanja planiranih rezultata. Prilikom određivanja važno je postaviti realne, objektivne i dostižne ciljeve, a sve kako ne bi došlo do demotivacije i neželjenog razočarenja. Osim toga, važno je da ciljevi s druge strane ne budu prenisko postavljeni jer se treba motivisati uvijek na više. Ukoliko se u određenom period primijeti da postoje osobe unutar tima koje sabotiraju timsku efikasnost ili osobe koje ne rade, potrebno je takve zaposlene dodatno motivirati ili u drugom slučaju isključiti iz tima, ukoliko se navedene aktivnosti ponavljaju. Norme su posebno važna odlika svakog tima, iz razloga što normama bivaju određena ponašanja članova tima, koja se od njih očekuju. Smatra se da su norme za jedan tim toliko važne iz razloga što osiguravaju svima da rade prema jednakim standardima (Spears i Lawrence, 2002).
- **Samosvijest i samokritičnost svakog člana tima:** Kako bi tim postao efikasan svi zaposleni unutar tima moraju biti svjesni svojih prednosti i nedostataka kao da budu svjesni ciljeva i odgovornosti pri realizaciji prodajnih aktivnosti. Važno je da motivacija za rad kod zaposlenih dolazi iznutra tj. da je prihvaćena od njih samih, a ne da je spolja nametnuta. Važno je da svaki član prodajnog tima bude samokritičan kada je u pitanju ostvarivanje prodajnih planova tj. da svoje sposobnosti i slabosti procjene i prihvate na objektivnan način te priznaju svoj dio odgovornosti kod eventualnog neuspjeha (Nikić, 2004). Samosvijest se smatra jednim od temelja analitičkog rješavanja problema, i pretpostavkom za kvalitetno odlučivanje, jer spoznajom sopstvenih snaga i slabosti, te uz pomoć samosvijesti i članovi tima uspijevaju da se nose sa neizvjesnim situacijama i stresnom okolinom (Singer i Perić, 2012).
- **Samopouzdanje i motivacija cjelokupnog prodajnog tima:** Menadžer prodaje je najvažnija figura u cjelokupnom sistemu motivacije i samopouzdanja svih članova tima. Menadžer prodaje svoj stil vođenja treba da uskladi sa postavljenim prodajnim ali i

ostalim ciljevima tima, pri tome ne zaboravljajući kako je on lično odgovoran za samopouzdanje i osnaživanje prodajnog tima. Vođa tima mora voditi brigu o tome da napravi takav raspored i delegiranje radnih zadataka, na način da je svaki član tima podjednako involviran. Time se obezbjeđuje osjećaj pravednosti i pripadnosti timu, te raste samopouzdanje njegovih članova. Ukoliko se pojedinci osjećaju kao dio tima, dat će mu i veći doprinos. Njihovu uključenost u timu voditelj može da podstiče boljim informisanjem i uz pomoć spremnosti da prihvati i cijeni nove ideje i inicijative. Ukoliko transparentno i otvoreno pokazuje koja su ostvarenja članova tima, dat će kvalitetnu povratnu informaciju o samom radu i vršenju zadataka, te će podučavati pružajući prilike za profesionalni razvoj. Time direktno djeluje na rast samopouzdanja svakog člana tima. Bitno je da ih uključuje i u donošenje odluka, služi se njihovim radnim iskustvom, pružajući im potrebne i odgovarajuće treninge, kako bi stekli nova znanja i razvili umijeća i vještine. Onda kada članovi tima primijete da im je pruženo mnogo, oni su spremni da ulože i pruže više. Ona predstavlja jedan od faktora individualnog rada svakog pojedinca, a individualni faktori su motivacija, sposobnost, resursi i vanjske okolnosti. Motivacija je jedan od najvažnijih faktora timskog rada unutar organizacija (Kulović *et al.*, 2008). Po samoj svojoj prirodi, motivacija je izuzetno kompleksna.

- **Inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema;** U najširem kontekstu je proaktivno ponašanje svaka forma ponašanja koji za cilj ima stjecanje poslovne dobrobiti za sebe i okolinu onda kada nadređenima i poslovnom okruženju nije jasna potreba za takvom aktivnosti, pa i nije jasno istaknut poslovni pritisak, da bi se baš ta aktivnost trebala vršiti, ali ima opravdanih razloga da takva forma ponašanja donese dobrobit u budućnosti. Proaktivan stav kod rješavanja određenih problema involvira odgovarajuću analizu prisutnog stanja, kvalitetnu prognozu budućih rezultata uz rješavanje problema koji se mogu pojaviti nekad u budućnosti. Proaktivnost zahtijeva odgovornost, dodatnu motivaciju, zatim inicijativu, poznavanje situacije, jasno komuniciranje s nadređenima, te sa članovima tima u pogledu ciljeva u budućnosti, komunikaciju sa klijentima, u pogledu njihovih potreba, ali i njihovo predviđanje, i spremnost da se promijenu ustaljeni ritmovi, što je možda i najznačajnije. Ono što je u suprotnosti sa proaktivnim načinom razmišljanja i ponašanja je reaktivno razmišljanje i ponašanje, jer ono do izražaja dolazi kod poslova koji su hijerarhijski jasno strukturirani i definisani i kod kojih se naročito traži da se zadatak izvrši na određeni način. U tom

slučaju sopstvena inicijativa nije posebno izražena i težnja je na tome da se zadovolji eksternalni motiv (Kulović *et al.*, 2008).

- **Kvalitet lidera tima;** Liderstvo je sposobnost jedne osobe da na druge ljude djeluje na način da oni saraduju i daju doprinos u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije (Vasić, 2004). To je i način ili forma kojom se upravlja ponašanjem ljudi u organizaciji, što za cilj ima da se ostvari konkurentska prednost uz pomoć ljudi, kao resursa koji je najvažniji u savremenoj privredi (Mojić, 2003). Lider (eng. *leader* – lider, vođa) određuje pravac aktivnosti podređenih, to jeste, sljedbenika, u svrhu realizacije ciljeva organizacije. Primarni zadatak vođe nije samo u formiranju ponašanja ljudi u organizaciji, nego i u njihovom okupljanju, zadobijanju, motivaciji i uvjeravanju ljudi da u određenu viziju povjeruju i da je slijede. Lider predstavlja autoritet koji je uspio ubijediti ljude da za njim idu. Za neformalnog lidera se prihvataju pojedinci, prema svojim ličnim, profesionalnim i drugim sposobnostima i kvalitetama, koji preovladavaju nad ostalim članovima. Za timove koji bi trebali funkcionisati bez lidera, kao i timovi koji imaju formalnog lidera karakteristično je neformalno liderstvo. Kada dođe do situacija koje su za tim teške, njegovi članovi se, u pravilu, prije okreću neformalnom lideru, nego prema formalnom lideru tima. To se dešava iz uvjerenja prema neformalnom lideru i njegovim mogućnostima i kvalitetima. Neformalni lider nastoji ostaviti dobar dojam, nadmašiti formalnog lidera, postići dobre rezultate u radu, imati fer odnos sa ostalim članovima tima i slično. Bez obzira što neformalno liderstvo može dati doprinos realizaciji pozitivnih efekata kod poslovanja organizacije i procesa upravljanja njenim resursima, ono, ipak, češće uzrokuje konflikt, zbog nastanka interesnih i neformalnih grupa u timu. Kakav god status da lider ima, on mora doprinijeti uspješnom radu tima i dobrim međuljudskim odnosima u timu (Pavčić, 2012).

3.5. Specifičnosti prodajnih menadžera i karakteristike organizacije prodajnog osoblja

Vještine koje treba posjedovati menadžer prodaje se svakim danom dodatno razvijaju kroz posao. Iako je potrebno mnoštvo vještina koje mogu doprinijeti prodajnom uspjehu, u nastavku ćemo prikazati one najvažnije (Landry, 2020).

- a) Menadžer prodaje donosi odluke; Donošenje odluka je često najteži dio posla svakog rukovodioca, a posebno rukovodioca u prodaji jer odluke nekad direktno određuju prodajne planove i kretanje kompanije u konačnici. Shodno tome, menadžer prodaje mora biti dovoljno kompetentan da zna kada koja odluka treba da se donese, a da ima direktan ili indirektan cilj tj. ostvarenje prodajnih rezultata. Posebno važan segment jeste donošenje odluka i odnos prema zaposlenima koji u određenom vremenskom periodu nisu ispunili prodajne rezultate (Landry, 2020)
- b) Entuzijizam; Biti entuzijastičan kao rukovodilac je svakako važna vještina, jer se često dešava u praksi da uprava kompanije postavi visoke prodajne planove koje je teško ispuniti i gdje kompletna motivacija zaposlenih u prodaji nije na visokom nivou. U takvim situacijama entuzijastičan menadžer prodaje može da pokrene kompletan tima kako vi se ispunili postavljeni planovi. U mnoštvo slučajeva, entuzijastičan menadžer prodaje uspeva da motiviše zaposlene ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva (Landry, 2020)
- c) Menadžer prodaje ima visoke moralne standarde; Bez obzira što je prodaja generalno okarakterisana kao manje moralan posao, jer je važno prodati proizvod/uslugu, menadžeri prodaje moraju imati visoke moralne vrijednosti i standarde kada je u pitanju njihov odnos prema zaposlenima (Landry, 2020)
- d) Menadžer prodaje efikasno komunicira; Komunikacija je najvažnija kompetencija menadžera prodaje i kada je u pitanju sama prodaja i kada je u pitanju rukovođenje prodajnim timom. Načina na koji se komunicira i tehnike komuniciranja su od ključnog značaja za odnos menadžera sa zaposlenim. Ukoliko se komunikacija zasniva na razumjevanju, povjerenju i jasnoći odnos bi trebao biti pozitivan i kretati se u smjeru ostvarivanja poslovnih ciljeva. U suprotnom, zaposlenik će pružati otpor svim idejama koje dolaze od menadžera prodaje (Landry, 2020).
- e) Menadžer prodaje preuzima rizike; Rizik je sastavni dio svakog poslovanja, pa tako i prodajnog. Preuzimanje rizika podrazumjeva procjenu stanja određenog klijenta odnosno njegove platežne moći, potrošačkih navika, stila poslovanja i sl. Menadžer prodaje treba da preuzima rizika za one klijenta za koje njegovi zaposleni nemaju dovoljno kompetencija, te na osnovu svoje procjene se donesu zajednički zaključci o poslovnim poduhvatima (Landry, 2020).

- f) Menadžer prodaje je timski igrač; Podjednako važna kompetencija jeste i ta da menadžer prodaje, ukoliko želi biti uspješan, mora biti timski igrač. U konačnici njegov rezultat je plod prodajnih aktivnosti njegovih zaposlenika u timu, prema tome ova karakteristika je neosporno izuzetno važna (Landry, 2020).

U novijim naučnim studijama, menadžeri prodaje i prodajni predstavnici identificirali su vještine treniranja kao jednu od najvažnijih determinanti koje efikasni menadžeri prodaje moraju imati (Goebel *et al.*, 2013). Treniranje menadžera prodaje svojih zaposlenih prvenstveno u domenu prodajnih vještina je ključno da se postigne određeni prodajni rezultati i ispune prodajni planovi. Način na koji se komunicira sa klijentima, prezentacija ponude, postkupovne reakcije, blagovremenost samo su neke od tema koje menadžer prodaje mora da prenese na svoje zaposlene (Drljača, 2006).

Sistem organizovanja zaposlenih u prodajnom sektoru ima veliku ulogu u svakoj kompaniji, posebno ako je prodajno izražena (poput trgovine). Kvalitetna organizacija je zadužena da kompletan sistem u kompaniji funkcioniše. Zaposleni u prodaji osim prodajnih veština koje moraju posjedovati u komunikaciji sa klijentima, mora poštovati sistem organizacije i hijerarhije u kompaniji. U praksi postoje različite podjele i način na koji kompanija organizuje svoje zaposlene. Ukoliko su zaposleni u prodaji efikasno i kvalitetno organizovani, svi poslovi se obavljaju lakše i jednostavnije. U sistemu dobre organizacije eksterni i interni uticaji ne bi trebali imati negativne posljedice na zaposlene (Drljača, 2006).

Eksterne determinante koje utiču na kompaniju su društveni okvir, pravne norme, tržište, tehnologija i sl. Kompanije ne može uticati na navedene determinante, nego ih prihvatiti i uvrstiti u svoje poslovne aktivnosti. Često eksterne promjene značajno utiču na poslovanje kompanija, međutim kompanije moraju dobro i brzo balansirati sve vanjske promjene, kako bi izbjegli neželjene probleme, ali i kako bi bili elastičniji i fleksibilniji (Drljača, 2006).

Organizacija prodaje sa eksternog aspekta u kompanijama je podijeljena u različite kategorije (Cingula, 2016). Matrična organizacija zasniva se na organizacijskim funkcijama na jednoj strani i prodaji na drugoj prema određenim kriterijima kao što je želja kupaca, vrste proizvoda i sl. U ovakvim organizacijama kompanija treba da se posveti specifičnim zahtjevima prodaje, ali i da ima dvostruku odgovornost i mogućnost nastanka konflikta što joj nije dobra strana. S druge

strane procesna organizacija je maksimalno posvećena kupcima i njihovim navikama. To znači da je sve podređeno proizvodima, željama kupaca kao i zadovoljavaju njihovih potreba kako bi se stvorila jaka veza na relaciji kompanija-kupac. Projektna organizacije je u mnogo elementa slična procesnoj, međutim negativna strana joj je različit način pružanja usluge kupcima (Cingula, 2016).

Interna organizacija kompanija treba biti takva da njen oblik najefikasnije odgovara njenim zahtjevima i ciljevima koje želi postići. Organizacija unutar kompanije treba biti takva da najbolje odgovara zahtjevima svih interesnih grupa unutar kompanije kao i ciljevima koje kompanija želi postići. Unutar kompanije moguće je spojiti različite oblike organizacije, pri čemu se dobiva na efikasnosti (Npr. U maloprodajnoj trgovini važno je da na svakom odjelu robe postoji zaposlenik koji zna sve o robi/proizvodima koji se prodaju i da može kupcima uvijek biti pri ruci za bilo koju informaciju). Cilj kompanije je formirati takav oblik informacije da može zadovoljiti sve zahtjeve svojih kupaca te pružiti informacije i pomoć vezane za proizvode. (Cingula, 2016).

Interna organizacija prodajne kompanije podrazumjeva organizaciju prodaje i njenih jedinica. Interna organizacija također zavisi od određenih determinanti kao što su marketing, hijerarhija, razvijenost, zadovoljstvo zaposlenih, organizaciona klima i sl. (Cingula, 2016). Funkcijska organizacija u kompaniji ima za cilj da dodijeli određene zadatke prodaje najnižim jedinicama u kompaniji. Prednost ovog oblika jeste specifično planiranje i upravljanje prodajom. Predmetna organizacija podijeljena je prema vrsti proizvoda u kompaniji. To podrazumjeva primjenu kod kompanija koje imaju dva ili više proizvoda u ponudi, kako bi za svaki proizvod imaju posebnu organizovanu prodaju. Prednost leži u tome da se prodaja prilagođava svakoj vrsti proizvoda. Međutim, u ovoj strukturi troškovi se povećavaju. Teritorijalna organizacija prodaje u kompaniji sve zadatke i aktivnosti prodaje dijeli prema teritoriji odnosno dodjeljuje ih najnižim jedinicama. Ova organizacija je pogodna za kompanije koje rade na više geografskih područja.

Organizacija prodaje prema grupama kupaca potrebna je kompanijama koje su orjentisane na različite targete kupaca i žele im se prilagoditi. Najčešće se javlja u kompanijama kojima imaju i maloprodajni i veleprodajni dio. Mješoviti oblik organizacije u kompaniji nastaje spajanje dva ili više oblika organizacije. Ovaj oblik organizacije omogućava kompaniji da funkciju prodaje u potpunosti prilagodi svojim potrebama (Cingula, 2016).

Kao i sve ostale prodajne odluke veličina i organizacija prodajnog tima nije univerzalnog karaktera, nego zavisi od mnoštva determinati. Možemo reći kako nije moguće odrediti univerzalnu formulu upravljanja prodajnim menadžmentom u kontekstu svih maloprodajnih organizacija. Veliki dio maloprodajnih kompanija primjenjuje sve vrste pristupa u prodaji. Kada su u pitanju značajniji klijenti koriste specijaliste za ključne kupce, kod ostalih kupaca primjenjuje se koncept područnih prodavača (Jobber i Lancaster, 2009).

Možemo reći da je jedan od najvećih izazova za menadžere prodaji način na koji procjenjuju mogućnost upravljanja dizajnom prodajnog tima i kompanije, obzirom na finansijski potencijal, pokrivenost kupaca kao i fleksibilnost tima (Razum, 2011). Efikasnost dizajna prodajnih područja podrazumjeva problematiku na koji način se određuju granice između pojedinih područja odnosno odgovornosti, modeliranja veličine prodajnog tima a da pri tome ne bude svrha sam sebi, kao i alokacije napora zaposlenih u prodaji s obzirom na kupce. Posljedično se može zaključiti da loše dizajnirana prodajna područja negativno utiču i na samu efikasnost zaposlenih u prodaji iz razloga koji su izvan kontrole samih zaposlenih. (Npr. ukoliko neko određeno prodajno područje za koje je zaposleni zadužen ima mali prodajni potencijal u smislu malog broja kupaca, velike neizainteresovanosti kupaca, malog stepena motivacije za kupovinu, ili moža velike i jake konkurencije, rezultati prodaje tog zaposlenog će vjerovatno biti niski) (Razum, 2011). S druge strane zaposleni u prodaji koji su smješteni na prodajna mjesta sa visokim stepenom atraktivnosti sa slabom konkurencijom i većim brojem prodajnih prilika, ima mogućnost napraviti mnogo bolje rezultate od planiranih, čak i uz manji napor. Nedostaci u organizaciji u prodajnoj kompaniji često dovode do konflikta među zaposlenim, kao i niskog nivoa motivacije. Shodno tome, prodajni menadžment ima zadata da kontinuirano prati usklađenost organizacije prodajne funkcije. Precizno planirana i organizovana prodajna područja mogu uticati na povećanje prodajnih aktivnosti, zadovoljstva zaposlenih u prodaji i povećanja opšteg nivoa efikasnosti rada. Efikasno kreirana prodajna područja omogućavaju zaposlenima u prodaji da na najefikasniji način koriste vlastite vještine i sposobnost, a uz podršku menadžera prodaje, te na taj način ostvare svoje prodajne planove. Efikasnost u organizaciji i upravljanju prodajnim timom od velike je važnosti zbog toga što je dokazano kako menadžeri prodaje uz efikasan raspored i alokaciju prodajnih resursa direktno utiču na njihovu prodajnu efikasnost (Razum, 2011).

U savremenom prodajnom ambijentu sve su veći pritisci vanjskih determinant koji dolaze sa tržišta, te je zbog toga ključna efikasna organizacija prodajnim timom. Koncept prodajne efikasnosti kompanije može se posmatrati kroz pet faktora:

- i. Aktivnosti prodajnog menadžmenta
- ii. Karakteristike zaposlenih u prodaji
- iii. Dizajn prodajne organizacije
- iv. Efikasnost zaposlenih u prodaji u odnosu na rezultate
- v. Ponašanje zaposlenih u prodaji

Međutim, rezultati istraživanja studije autorice Radman (2011) pokazuju da su aktivnosti prodajnog menadžmenta daleko najvažnije za prodajnu kompaniju, jer su usmjerene na praćenje i nagrađivanje zaposlenih u prodaji. Osim toga, menadžeri u prodaji u efikasnim prodajnim kompanijama iskazuju mnogo veće zadovoljstvo strukturom prodajnih područja. S druge strane zaposleni u prodaji imaju visok nivo motivacije i privrženosti te imaju značajno veću efikasnost u ostvarivanju prodajnih planova nego što je to u manje efikasnim kompanijama (Radman, 2011).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Analiza kompanije Planet d.o.o Posušje



Kompanija “Planet d.o.o” Posušje, sa tradicijom više od 25 godina, jedna je od vodećih u sektoru distribucije roba široke potrošnje u Bosni i Hercegovini. Kompanija je osnovana 1997. godine kao oficijelni distributer branda Gillete u Bosni i Hercegovini. Neki od brendova za koje kompanija vrši distribuciju na području Bosne i Hercegovine su: L’Oréal, Reckitt Benckiser, Red Bull, Unilever, Bolton, Danone, Carlsberg, Alkaloid, Cermat, Aviko, Bonduelle, Varta, Ital Food, Vileda, Teekanne, Pasta Zara, Sante. Također, neki od brandova domaćih kompanija koje “Planet d.o.o.” distribuira su: Jami, Kuća Prirode, Pak Centar, Branck Caffè, Hepok.

“Planet d.o.o” Posušje raspolaže sa 4 logističko-distributivna centra:

- Posušje;
- Sarajevo;
- Tuzla i
- Banja Luka.

Ono čime se kompanija posebno ponosi jeste broj zaposlenih, njih 385. Osnovna vrijednost su ljudi, a uspjehe koje postiže temelji na jedinstvenom poslovnom modelu i snažnom timskom radu.

Zaposleni su podijeljeni po sektorima, u okviru kojih razlikuje:

- Sektor logistike;
- Sektor prodaje;
- Sektor finansija, IT podrške i ljudskih resursa.

Kada je u pitanju logistika i logistička infrastruktura, važno je spomenuti 3 režime skladištenja i dostave:

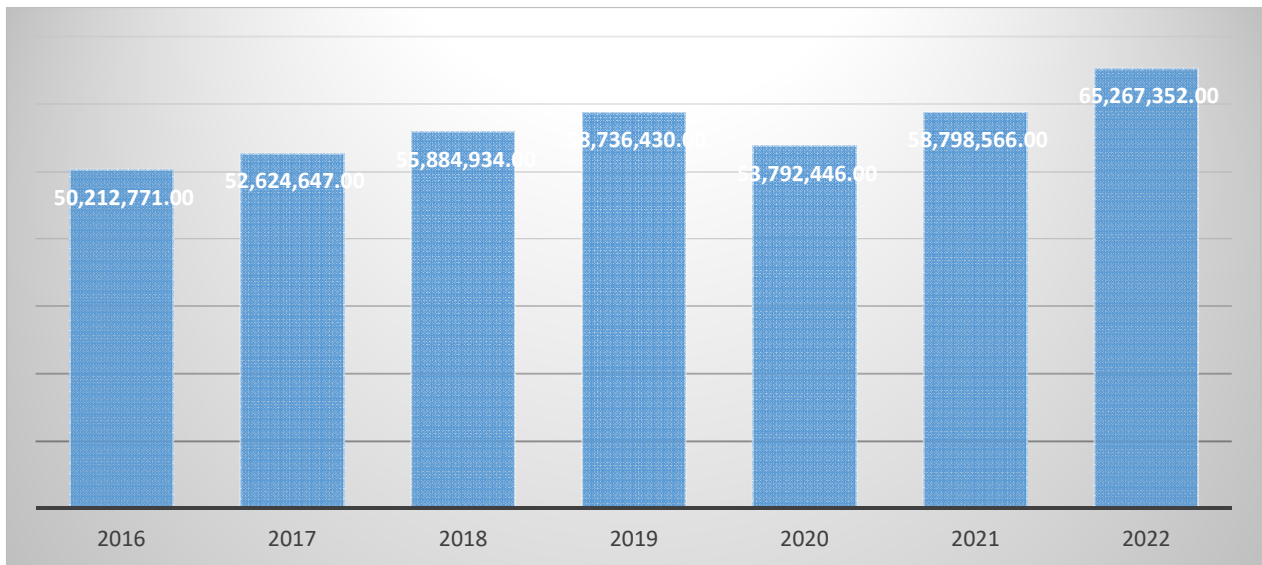
- Režim ambijentalnih proizvoda – kapaciteta 15 000 paletnih mjesta;
- Režim ohlađenih proizvoda – kapaciteta 500 paletnih mjesta i
- Režim duboko smrznute hrane – kapaciteta 600 paletnih mjesta.

U sektoru logistike zaposleno je 166 zaposlenika.

Prodajni sektor čine 2 divizije koje međusobno dijele distribuciju prethodno navedenih brandova. Prodajnu organizaciju čini 180 zaposlenih raspoređenih po različitim podsektorima i hijerarhiji.

Sektor finansija, IT-a I HRM-a obuhvata 37 zaposlenih. Kompaniju karakteriše izrazita finansijska stabilnost, jak “cash flow” iz vlastitog poslovanja, visok kreditni rejting, vrijednost zaliha preko 10.000.000 eura, plaćanje unaprijed zadnjih 15 godina i mogućnost investiranje u nove projekte u iznosu preko 20.000.000 eura.

Grafik 3. Promet kompanije Planet (u EUR)



Izvor: Finansijski izvještaji kompanije Planet

Prethodni grafik pokazuje evidentan rast prometa kompanije u posljednjih sedam godina i to za cca. 15 mil eura. Kao i većina kompanija koje se bave prodajom, i kompanija Planet je u vrijeme pandemije bila pogođena, što je značajno uticalo i na poslovne rezultate, što je dovelo do pada prometa od 5 mil. eura.

Obzirom da je prodaja najvažniji segment poslovanja kompanije, u tom smislu sektor prodaje je podijeljen u dvije divizije u zavisnosti od brendova koji se prodaju. Navedeno je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 4. Podjela prodajnog sektora u kompaniji Planet d.o.o



Izvor: Planet d.o.o Posušje

Kao što možemo vidjeti sa prethodne slike kompletan prodajni sektor i funkcija prodaje podijeljena je u dvije divizija, od koji je svaka dodatno podijeljena na četiri pogrupe u zavisnosti od vrste proizvoda koji se nalaze u istoj. Na taj način se lakše upravlja prodajnim procesima. Svaka od podgrupa ima svoje voditelje prodajnih timova koji su odgoorni za kompletan prodajni proces i rezultate poslovanja.

4.2. Metode prikupljanja podataka

U toku istraživanja korištene su određene istraživačke metode za prikupljanje podataka, čijom smo obradom i analizom došli do potrebnih zaključaka. Podaci korišteni u istraživanju su prikupljeni kvalitativnim metodom istraživanja, odnosno pomoću struktuiranog intervjua. Teme su određene unaprijed, a forma i redoslijed pitanja prepušta se intervjueru. Na taj način istraživač je u mogućnosti dobiti jasne i precizne odgovore od strane ispitanika, a koji su vezani za predmet istraživanja.

Upitnici su dostavljeni ispitanicima lično ili email-om, što je omogućilo da se ispitanici lakše pripreme za intervjuisanje. Ispitanici su samostalno ispunjavali upitnik. Za popunjavanje

upitnika ispitanicima je bilo potrebno 30ak minuta. Ispitanicima je obezbijeđen adekvatan nivo anonimnosti, u cilju povećanja pouzdanosti i iskrenosti njihovih odgovora.

4.2.1. Dizajn istraživanja

Postupak provođenja istraživanja sastojao se iz nekoliko koraka koji su međusobno povezani i koji podjednako pridonose dobivanju rezultata istraživanja. Postupak istraživanja sastojao se od:

- Odabira odgovarajućih kolega koji će učestovati u istraživanju
- Drugi korak je provođenje intervjua sa ispitanicima koji su pristali na intervju u trajanju do 30 minuta.
- Prikaz i analiza rezultata istraživanja dobivenih intervjuisanjem ispitanika;
- Posljednji korak u postupku provođenja istraživanja jeste diskusija o dobivenim rezultatima, koja podrazumijeva osvrt na rezultate istraživanja i prijedloge poboljšanja trenutnog stanja.

Metode prikupljanja podataka prilagođene su strukturi podataka, tako da je izvršeno prikupljanje primarnih podataka na terenu u periodu od 15.6.2023. godine do 01.07.2023. godine.

4.2.2. Dizajn upitnika

Analiza će se temeljiti na podacima i informacijama prikupljenim korištenjem strukturiranog intervjua sa zaposlenim u različitim organizacionim jedinicama. Pitanja u intervjuu će biti strukturirana i usmjerena na ciljeve istraživanja i obuhvatit će dvije grupe pitanja.

Prva grupa pitanja su tzv. sociodemografska pitanja odnosno pitanja koja će nam dati više informacija o tome ko su zapravo ispitanici.

Tabela 1. Prvi dio upitnika

R.br.	Sociodemografske karakteristike ispitanika
1.	Spol?
2.	Starosna kategorija
3.	Stručna sprema
4.	Pozicija u kompaniji
5.	Radni staž u kompaniji, kao i na poziciji rukovodioca

Izvor: Autor Završnog rada

Slijedeća grupa pitanja će obuhvatiti pitanja vezana za razumijevanja menadžmenta prodaje i prodajnog osoblja. Pored toga, pitanja će se konkretno odnositi na iskustvo ispitanika, njihove menadžerske dileme sa kojima se njihovi zaposleni suočavaju, te kako se izazovi u menadžmentu prodaje rješavaju, s obzirom da se studija provodi u kontekstu poslovanja kompanije Planet d.o.o Posušje.

Tabela 2. Drugi dio upitnika

R.br.	Razumjevanje etike i društveno odgovornog poslovanja u osiguranju
1.	Da li održavate redovne prodajne sastanke (prodajne kolegije) sa zaposlenima u svim prodajnom timu/sektoru i koliko često?
2.	Koje marketinške i prodajne aktivnosti poduzimate u procesu upravljanja prodajom?
3.	Na koji način pratite prodajni proces?
4.	Po Vašem mišljenju koje su karakteristike menadžera prodaje najvažnije za uspješno upravljanje prodajnim timom?
5.	Na koji ste način i koliko dostupni zaposlenima u svim prodajnom timu?
6.	Da li je zaposlenima u prodaji olakšano obavljanje posla trenutnim načinom vođenja kompanije?
7.	Koje se aktivnosti obavljaju u odjelu prodaje? Analizirajte posao: faktore, okruženje, dužnosti zaposlenih u prodaji I vrijeme za obavljanje određenog posla
8.	Da li su zaposleni zadovoljni uslovima rada u Vašoj kompaniji?
9.	Koje tehnike motivacije (materijalne i nematerijalne) koristite?
10.	Koliko je nivo fluktuacije i koji je najčešći razlog iste?
11.	Koje aktivnosti uključuje politika razvoja prodajnog osoblja?
12.	Da li prodajno osoblje ostvaruje zadovoljavajuće rezultate u odnosu na ulaganja?

13.	Na čemu se temelji strategije upravljanja prodajnim osobljem
14.	Koji se problemi javljaju u procesu upravljanja prodajnog osoblja?

Izvor: Autor Završnog rada

4.3. Rezultati istraživanja i diskusija

Istraživanje je provedeno s ciljem analize problematike menadžmenta prodaje i prodajnog osoblja u kompaniji Planet d.o.o. Obzirom na postavljene ciljeve u istraživanju, bilo je potrebno analizirati sociodemografske karakteristike ispitanika (spol, starosna kategorija, titula u kompaniji i radni staž). Sociodemografskom analizom omogućit će se detaljan prikaz profila ispitanika.

Tabela 3. Analiza sociodemografskih karakteristika ispitanika

	Spol	Starosna kategorija	Stručna sprema	Pozicija u kompaniji	Radni staž
Ispitanik 1	Muški	24-36	VSS	Supervizor prodaje regije Bihać	5 godina u kompaniji 7 u prodaji
Ispitanik 2	Muški	37-45	VSS	Supervizor prodaje regije Posušje	2 godina u kompaniji 5 u prodaji
Ispitanik 3	Muški	24-36	SSS	Supervizor prodaje regije Zenica	7,5 godina u kompaniji 9 u prodaji
Ispitanik 4	Ženski	24-36	VSS	Frozen food manager	3 godina u kompaniji

Izvor: Autor Završnog rada

Prethodna tabela pokazuje veću zastupljenost muškog spola u odnosu na ženski u omjer $\frac{3}{4}$. Generalno, ovaj podatak je djelomično u skladu sa ukupnim omjerom zaposlenih u kompaniji Planet, gdje je omjer cca. 65%-35%. U pogledu starosne strukture, možemo vidjeti da su se radi o mlađim osobama životne dobi do 36 godina. U pogledu stručne spreme, dobiveni podaci su očekivani, jer većina ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, što je najčešće slučaje sa menadžerskim pozicija, pa tako i u prodaji. Od ukupno četiri ispitanika, tri su direktno vezana za prodaju na terenu, a jedan a određeni asortiman proizvoda. Što se tiče radnog staža u

kompaniji, prosjek uzorka je 4 godine, a nešto više u više ako govorimo o radnom stažu u prodaji.

Drugi dio rezultata istraživanja odnosi se na odgovore ispitanika koje su dali u pogledu razumijevanja menadžmenta prodaje i prodajnog osoblja.

Na pitanje **da li menadžeri održavaju redovne sastanke sa svojim zaposlenim i koliko često**, jedan ispitanik je odgovorio da to rade ne sedmičnom nivou (uživo), drugi ispitanik je naveo da zbog nedostatka vremena i rasta troškova sastanke rade samo po potrebi. Treći ispitanik je naveo da sastanke održavaju jednom mjesečno, dok je četvrti menadžer naveo da sastanke održavaju kada procjene da je potrebno i to online putem.

Ono što možemo primijetiti jeste rijetko održavanje prodajnih sastanaka, što svakako može negativno uticati na motivaciju zaposlenih ali i održivost kontrole unutar tima. Osim toga, primijećeno je da se sastanci održavaju uživo, što svakako utiče na to da su oni rijetki. Online sastanci su lakše održavaju i troše manje resursa, a menadžer može uvijek biti u toku sa onim što se dešava u njegovom timu.

Što se tiče **vrste marketinški i prodajnih aktivnosti koje se poduzimaju u procesu upravljanja prodajom** svi ispitanice su jednoglasni da te aktivnosti se dogovaraju sa brand menadžerima koji su nosioci navedenih aktivnosti. Aktivnosti koje obavljaju ispitanici svojim timovima su:

- Različiti vidovi akcijskih kataloških objava
- In i out aktivnosti
- unapređenje prodaje kroz dodatno pozicioniranje našeg asortimana
- različite promocije unutar prodajnih objekata
- održavanje saradnje s postojećim kupcima i dogovaranje novih kupaca

Osim navedenog, ispitanici su se izjasnili da se navedene aktivnosti obavljaju gotovo na dnevnom nivou. Aktivnosti i frekvencija isti pokazuju da menadžeri aktivno sudjeluju u razvoju i kreiranju marketinških i prodajnih aktivnosti.

Prodajni proces je zapravo glavni pokazatelj ostvarivanja KPI (Key Performance Indicators) kako menadžera tako i kompletnih prodajnih timova. **Način na koji menadžeri prate prodajni**

proces je zapravo manje više isti kod svih menadžera. Ono u čemu su svi složni jeste da se prodajni proces prati svakodnevni. Osim toga, jedan ispitanik je naveo da se realizacija planova prati pomoću softverskih izvještaja. Ono što su menadžeri naveli jeste da prodajni proces prate od same nabavke robe do njene prodaje krajnjem kupcu. U tom proces neke od aktivnosti koje se posebno prate su isporuka, održavanje i otvaranje novih kupaca s jasno utvrđenim brojem narudžbi u toku mjeseca, broj posjećenih objekata i napravljenih narudžbi po objektu, vođenje brige o policama i rokovima naših proizvoda. Ono što ovdje možemo primijetiti jeste da se radi o standardnom načinu praćenja prodajnog procesa, koji podrazumjeva nabavku, isporuku i prodaju.

Karakteristike menadžera su do sada mnogo istraživane kako u teoriji tako i u praksi. Na pitanje koje su karakteristike menadžera prodaje najvažnije za uspješno upravljanje prodajnim timom, ispitanici su dali različite odgovore.

Tabela 4. Determinante efikasnosti menadžera

Autor	Karakteristike
Wehrich i Koontz (1994)	spособnost analiziranja i dijagnosticiranja
	spособnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, a da učinkovito radi i kao član grupe
	primjena specijaliziranih znanja i iskustva te upotrebu tehnika za rješavanje problema
	samopouzdanje
Hosseini i Hosseini (2021)	Posvećenost datim obećanjima i dogovorima
	Pravedenost
	Suosjećanje
	Visok nivo tolerancije
	Prisutnost među zaposlenima
Beenen <i>et al.</i> , (2016)	Dobri maniri kao osobe
	Podrška
	motivacija
Yukongdi (2016)	upravljanje konfliktom
	liderske vještine
	timski rad
	logističke vještine
Ispitanik 1	logističke vještine
	logističke vještine
Ispitanik 2	logističke vještine
	logističke vještine
	logističke vještine
	logističke vještine

Ispitanik 3	timski rad
	dostupnost
Ispitanik 4	Odgovornost
	motivacija
	dosljednost

Izvor: Autor Završnog rada

Iz prethodne tabele, možemo vidjeti da karakteristike menadžera koje su naveli ispitanici odgovaraju karakteristikama koje su dali i istražili pojedini autori.

Dostupnost je svakako jedna od karakteristika menadžera, koju je naveo jedan od ispitanika. Na pitanje **na koji ste način i koliko dostupni zaposlenima u svom prodajnom timu**, svi su ispitanici naveli da su dostupni u vrijeme radnog vremena i nakon toga. Osim toga, naveli su da dostupni i poslovno i privatno te da grade prijateljsku atmosferu.

Zadovoljstvo zaposlenih je često najvažniji i ponekad i jedini faktor mjerenja uspjenosti menadžerskog vođenja. Shodno tome, ispitanici su imali zadatak odgovoriti na pitanje „**da li je zaposlenima u prodaji olakšano obavljanje posla trenutnim načinom vođenja kompanije**“.

Ispitanici smatraju da su njihovi zaposlenih generalno zadovoljni te da im kompanija pruža sve beneficije koje bi trebali da imaju kao što su službeno auto, stimulativna primanja, službeni telefon, pristup službenom laptopu, jednostavan sistem za kreiranje i slanje narudžbi, redovno dobivanje izvještaja i valorizacije njihovog rada. Osim toga, jedan od ispitanika je rekao da na nezadovoljstvo zaposlenih utiče i stresan posao koji obavljaju, te da u tom kontekstu ne mogu puno uticati na njih.

Odjel prodaje podrazumjeva obavljanje određenog seta aktivnosti na svakodnevnom nivou. Ispitanici su imali zadatak da opišu aktivnosti u odjelu prodaje te analiziraju posao. S tim u vezi, ispitanici su na pitanje **koje se aktivnosti obavljaju u odjelu prodaje? Analizirajte posao: faktore, okruženje, dužnosti zaposlenih u prodaji i vrijeme za obavljanje određenog posla**, dali relativno slične odgovore. Najvažnija aktivnost za sve menadžere u prodaji tj. ispitanike jeste realizacija postavljenih prodajnih planova. Realizacija prodajnih planova se odvija kroz obavljanje određenih svakodnevnih aktivnosti kao što su redovne posjete trgovina kupaca i kreiranje narudžbi, implementacija trade marketing aktivnosti na prodajnom mjestu, održavanje merchadising standarda po kategorijama i brandovima, praćenja i analiza konkurentskih

aktivnosti, te redovno izvještavanje nadređenih. Ispitanik koji nije supervizor u regiji naveo je fokusiranost samo na brendove iz kategorije smrznutih proizvoda. On kaže da je njegovom timu najvažnija priprema za sezonu i aktivnosti povezane sa istim. Jedan ispitanik smatra da zaposleni rade u harmoničnom okruženju bez mnogo pritiska, dok drugi ocjenjuje kako se sve aktivnosti stižu u redovnom radnom vremenu, te kako je prekovremeni radi rijetka pojava.

Zadovoljstvo uslovima rada pitanje je koje se posebno analizira u posljednje vrijeme ne bh.tržištu rada, kada sve više (posebno mladih) zaposlenih napušta našu zemlju i odlazi u inostranstvo. S tim u vezi, na pitanje **da li su zaposleni zadovoljni uslovima rada u kompaniji**, odgovor dva ispitanika se upravo bazirao na to da zaposleni iz njihovih timova odlaze u inostranstvo, jer su nezadovoljno generalnim uslovima života, pa samim time donekle i uslovima u svojoj kompaniji. On su istakli da zaposleni ne idu u konkurentske kompanije što je jedan od pokazatelja zadovoljstva. Ispitanik 3 smatra da je zadovoljstvo i njegovom timu izuzetno visoko, obzirom da već duži period rade zajedno. Ispitanik 4 smatra da svakoj kompaniji, pa tako i u ovoj, postoji mjesto da napredovanje u svim segmentima. Međutim, mišljenja je da su zaposleni u njegovom timu zadovoljni uslovima rada.

Rezultate istraživanja možemo povezati sa studijom Poljak i Tomašević Lišanin (2012) koja je provedena na području grada Zagreba i okolice. s 20 prodajnih menadžera i 20 prodavača, a u kojoj se navodi da s radnici osrednje zadovoljni tj. da ne bi oklijevali napustiti kompaniju ukoliko se ponudi prilika izvan branše ili države.

Grafik 4. Zadovoljstvo prodavača sadašnjim poslom



Izvor: Poljak, T. Tomašević Lišanin, M. (2012). Problemi fluktuacije prodajnog osoblja i načini njihova rješavanja. Tržište. Vol. XXIV, br. 2, str. 263 - 278

Tehnike motivacije su jedan od ključnih HR izazova u svakoj kompaniji. Obzirom da je kompanija Planet prodajno orjentisana, materijalne beneficije su osnovna tehnika motivacije. Na pitanje **koje tehnike motivacije (materijalne i nematerijalne) se koriste u kompaniji Planet**, ispitanici su dali sljedeće odgovore:

- Stimulativna mječna primanja
- Zakonski zagarantovani beneficije (godišnji odmor, regres i sl.)
- Varijabilni dio prihoda u slučaju ostvarenja rezultata iznad postavljenih planova
- Vanredne stimulacije koje odobrava kompanija kada želi da poboljša određeni segment prodaje
- Dodatna materijalna stimulacija (božićnica)
- Organizovane team buldinga
- Pokloni za razne sretne životne događaje u životima zaposlenih, npr. rođenje djeteta, brak i sl.
- Fleksibilnost u toku radnog vremena (zaposleni mogu da u toku radnog vremena u dogovoru sa svojim nadređenim, obave neke privatne stvari)

Kao što možemo primijetiti tehničke motivacije u kompaniji Planet su kombinacija materijalnih i nematerijalnih motivacionih faktora.

Navedene rezultate možemo povezati sa rezultatima istraživanja Barak (2016) u kojoj se navodi da je osnova kvalitetnog sistema motivacije u kompanijama jeste adekvatna kombinacija novčanih i nenovčanih kompenzacija zaposlenih. Osim navedenog u istom istraživanju su navedene najvažnije nematerijalne beneficije.

Tabela 5. Rangiranost nematerijalnih beneficija u privatnom sektoru u FBiH

Privatni sektor	Rang
Godišnji odmor	1
Trening	2
Team bulding	3
Promaknuće	4
Radno vrijeme	5
Priznanje i feedback	6

Izvor: Barak, E. (2016). Uticaj novčanih i nenovčanih kompenzacija na motivaciju zaposlenih u BiH. Ekonomski fakultet Sarajevo

Fluktuacija radnika u BiH postaje jedan od glavnih problema tržišta rada. Sve više kompanija se suočava s tim da radnici jako brzo nakon zaposlenja napuštaju kompaniju, te da im ista služi samo kao privremeno rješenje, posebno kada se radi o veliki privredim sistemima. Na pitanje **koliki je nivo fluktuacije i koji su najčešći razlozi iste**, ispitanici su imali ujednačene odgovore. Ispitanici smatraju da je nivo fluktuacije u njihovim timovima izuzetno nizak, te da je jedini razlog fluktuacije odlazak u inostranstvo.

Tabela 6. Nivoi fluktuacije

	Nivo fluktuacije	Razlog
Ispitanik 1	Posljednja godina bez fluktuacije Prethodne tri godine – troje kolega napustilo tim	Odlazak u inostranstvo
Ispitanik 2	Zaposleni su odlazili u posljednje dvije tri godina posebno iz gradova Livno, Tomislavgrad, Posušje, Grude...	Odlazak u inostranstvo i susjednu Hrvatsku
Ispitanik 3	U prethodnih osam godina nije bilo fluktuacije. Posljednji odlazak u timu je bio 2015. godine	Prelazak u drugu kompaniju
Ispitanik 4	Obzirom da je tim oformljen 2020. niti jedan odlazak od tada se nije desio	

Izvor: Autor Završnog rada

Politika razvoja prodajnog osoblja obuhvata niz aktivnosti. Ono što možemo primijetiti jest da prema mišljenju ispitanika politika razvoja prodajnog osoblja u kompaniji Planet ima dva toga i to: i) razvoja prodajnog osoblja koje ulazi u kompaniju i ii) razvoja postojećeg prodajnog osoblja. Uvođenje u posao i razvoj prodajnog osoblja koje dolazi u kompaniju vrše vođe timova

Prema mišljenju ispitanika kompanija Planet d.o.o ne posjeduje pisane politike razvoja prodajnog osoblja. Na pitanje **koje aktivnosti uključuje politika razvoja prodajnog osoblja**, ispitanik 1 se izjasnio da nove kolege prođu određenu obuku i informisanje sa prvim nadređenim koja traje mjesec dana. Ispitanik 2 aktivnosti razvojne politike smatra redovne obuke zaposlenih o novitetima unutar sistema upravljanja prodajnim procesom, pomoć od kolega po različitim

hijerarhijskim nivoima. Osim toga, on smatra da kolege koje pokazu izvanredne rezultate, nerijetko budu unaprjeđene na veće pozicije. Ispitanik 3 smatra da postoje dva nivoa razvoja. Prvi nivo je sa kolegama koje dolaze u kompaniju i on se radi direktno sa njim kao menadžerom, a drugi dio je samorazvoj zaposlenih koji su duže u kompaniji. Ispitanik 3 smatra da postoje jasni koraci po kojima naša kompanija utiče na politiku razvoja prodajnog osoblja. Sve kolege dobiju jasne upute i informacije, kao i savjete prilikom obavljanja svojih redovnih zadataka. Svi sektori su im na usluzi za potencijalna pitanja i probleme sa kojima se susreću.

Možemo reći kako u ovom polju postoji još mnogo prostora za uređivanje i napredovanje, te kako je potrebno postaviti pisane politike i procedure te na taj način raditi na razvoju prodajnog osoblja.

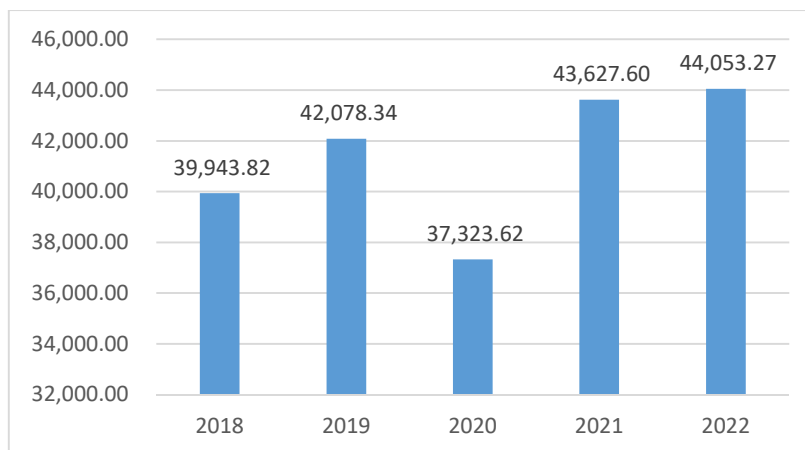
Prodajni rezultati su u principu jedini koji se na kraju vrednuju od strane uprave kompanije i koji su relevantni. U tom smislu, ispitanici su imali zadatak da odgovore **da li prodajno osoblje ostvaruje zadovoljavajuće rezultate u odnosu na ulaganja**. Svi ispitanici su odgovorili da ostvaruju zadovoljavajuće rezultate kako oni kao tim tako i kompanija, izuzev perioda pandemije. Menadžer u regiji Posušje smatra da rezultati njegovog tima mogu i trebaju biti bolji ali da je trenutno na zadovoljavajućem nivou.

Ono što potvrđuje mišljenja ispitanika jesu i finansijski rezultati koji govore kako kompanija ima rast profita po zaposlenom.

Tabela 7. Prikaz finansijskih pokazatelja

Godina	Dobit	Broj zaposlenih	Dobit po zaposlenom
2018	15.458.257,00	387	39.943,82
2019	16.789.258,00	399	42.078,34
2020	15.601.273,00	418	37.323,62
2021	17.581.923,00	403	43.627,60
2022	18.105.895,00	411	44.053,27

Grafik 5. Pregled trenda kretanja dobiti po zaposlenom



Izvor: Autor Završnog rada

Na pitanje „**na čemu se temelji strategija upravljanja prodajnim osobljem**“, tri od četiri ispitanika su dali odgovore koji ne odgovaraju na postavljeno pitanje. Ispitanik 3 je dao najkonkretniji odgovor smatrajući da se strategije kompanije Planet u pogledu upravljanja prodajnim osobljem temelji na efikasnom upravljanju ciljevima prodaje, organizacije prodajnog tima, edukaciji i treninzima prodajnog tima i nagrađivanju i stimulaciji prodajnog tima. O ovim stvarima odluke donosi uprava i prenosi je dalje po hijerarhijskim ljestvicama. Ostali ispitanici su mišljenja da strategiju donosi uprava, a da su oni ti koji istu provode.

Kao i svaka kompanija i Planet doo se susreće sa određen problemima u dijelu proces upravljanja prodajnim osobljem. Ispitanici su naveli nekoliko problema tj. izazova sa kojima se susreću:

- Problemi koji se javljaju unutar kompanije (međuljudski odnosi, organizacijska klima)
- Problemi koji se javljaju sa strane kupaca (tržišta)
- Neizvršenje poslovnih obaveza na vrijeme tj. zadanih ciljeva, kašnjenje I nedogovornost pojedinca
- Grupno razmišljanje i besposličarenje

4.4. Diskusija

Istraživanje je imalo zadatak da prije svega odgovori na postaljena istraživačka pitanja. Kroz intervju sa menadžerima prodaje u kompaniji Planet d.o.o došli smo do odgovora koji zapravo definišu istraživačka pitanja. Ispitanici su naveli da su najvažnije determinante efikasnosti

menadžera prilikom upravljanja prodajnim timom: i) leaderske sposobnosti, ii) lične sposobnosti, iii) poznavanje tržišta, iv) samopouzdanje, v) timski rad, vi) dostupnost, vii) odgovornost, viii) motivacija ostalih zaposlenih i ix) dosljednost. Ono što je jako važno jeste da navedene determinante korepondiraju sa dosadašnjom literaturom (Weihrich i Koontz, 1994; Hosseini i Hosseini, 2021; Beenen *et al.*, 2016; Yukongdi, 2016)

Upravljanje prodajnim timovima u kompaniji Planet d.o.o je generalno na zadovoljavajućem nivou. Menadžeri su u svakom momentu na raspolaganju svojim zaposlenima, znaju uvijek koji su im zadaci i obaveze, te u kojem su obim ispunjeni prodajni ciljevi. Efekti koji se ostvaruju ovakvim upravljanjem prodajnim timovima su prije svega i najvažnije povećanje prihoda od prodaje, a zatim i efikasnost u organizaciji prodajnog kadra i efikasnost u upravljanju obim prodaje i sl.

Što se tiče nivoa zadovoljstva prodajnog osoblja ono je relativno prihvatljivo, obzirom da određeni broj zaposlenih u prodaji ipak napuštaju kompaniju u potrazi za boljim uslovima. Iako se ne radi o napuštanju kompanije i odlasku u konkurenciju, ipak odlazak ljudi nije pozitivan efekat. Zaposleni imaju veliki broj materijalnih i nematerijalnih beneficija koje utiču na motivaciju, ali očigledno da iste nisu dovoljne za zadržavanje kadra.

Politika razvoja prodajnih timova i menadžera prodaje u kompaniji Planet prema mom mišljenju i na osnovu rezultata istraživanja nije efikasna. U kompaniji ne postoje pisane politike i procedure razvoja zaposlenih, nego se oslanjaju na pojedinačne slučajeve. Politika razvoja se odvija u dva smjera i to: i) politika razvoja novih uposlenika u sklopu timova kojima zaposlenici pripadaju i ii) politika razvoja zaposlenih kojima je potrebno dodatno stručno znanje i određene oblasti.

Možemo zaključiti da su rezultati istraživanja odgovorili na postavljena istraživačka pitanja čime je i ispunjen cilj istraživanja. Istraživanje je imalo i određena ograničenja koja se prije svega ogledaju u tome da je ispitan izuzetno mali broj uzorka, te da su ispitanici relativno sličnih menadžerskih pozicija.

5. ZAKLJUČAK

Prodajno osoblje (zaposleni u prodaji) nalazi se u sredini kada govorimo o prodajnom procesu. Upravljanje prodajnim aktivnostima je proces identificiranja pravih prodajnih aktivnosti prodajnog tima od strane menadžera, praćenje kako prodajni tim izvodi te aktivnosti i omogućavanje produktivnije dovrše te aktivnosti. Razvijanje relevantnog model prodajnog menadžmenta koji svi razumiju, od top menadžemnta pa sve do menadžera prodaje, najvažniji je način na koji kompanije odgovaraju na tržišne promjene.

Proces upravljanja prodajnim osobljem označava strateško planiranje i razvoja kadrova a sve kako bi se ostvarili prije svega prodajni ciljevi kompanije. Možemo reći kako je navedeni proces ključna faza za uspjeh i razvoj kompanije. Zaposleni u prodaji su direktno podređeni menadžerima prodaji za koje je zadužen u smislu vođenja prodajnog procesa te je odgovoran za njihove rezultate prodaje. Proces upravljanja prodajnim snagama se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti, a to su redom: proces planiranja prodajnih snaga, regrutiranje prodajnog osoblja, selekcija kandidata, obrazovanje prodajnog osoblja, motivacija, nagrađivanje prodavača te ocjenjivanje prodajnog osoblja.

U prodajnom kontekstu motivacija ima najvažniju i centralnu ulogu u domeni menadžmenta. Menadžeri su ti koji vladaju procesom motivacije i njihov najvažniji zadatak jeste motivacija prodajnog osoblja sa postojećim nivoom resursa. Cilj je svakako postići rezultate kompanije, ali I vlastite ciljeve. Najveći izazov za menadžere prodaji zapravo jeste ostvarivanje balansa između zadovoljavanja potreba i ciljeva zaposlenih u prodaji i planova i ciljeva kompanije. Rukovodioci odnosno menadžeri u kompanijama kao važan zadatak u svom planu poslovanja imaju i voditi efikasan sistem motivaicije svojih zaposlenih. Prilikom motivacije zaposlenih kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije rukovodioci u prodaji moraju imati na umu da je motivacija sastavni dio kulture bilo koje organizacije pa tako i prodajne.

Predmet istraživanja bazirao se na analizi i prikazu efikasnosti upravljanja prodajnim timom sa aspekta menadžera na primjeru kompanije Planet d.o.o Posušje. S tim u vezi provedeno je empirijsko istraživanje tehnikom strktuiranog intervjuja u kojem su učestovala četiri ispitanika na menadžerskim pozicijama. U pogledu sociomodegrafskih rezultata ispitanika istraživanje pokazuje veću zastupljenost muškog spola u odnosu na ženski u omjer $\frac{3}{4}$. Generalno, ovaj

podatak je djelomično u skladu sa ukupnim omjerom zaposlenih u kompaniji Planet, gdje je omjer 65%-35%. U pogledu starosne strukture, ispitanici su osobe životne dobi do 36 godina. U pogledu stručne spreme, dobiveni podaci su očekivani, jer većina ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, što je najčešće slučaje sa menadžerskim pozicija, pa tako i u prodaji. Od ukupno četiri ispitanika, tri su direktno vezana za prodaju na terenu, a jedan a određeni asortiman proizvoda. Što se tiče radnog staža u kompaniji, prosjek uzorka je 4 godine, a nešto više u više ako govorimo o random stažu u prodaji.

Rezultati istraživanja pokazuju da su liderske sposobnosti, lične sposobnosti, poznavanje tržišta, samopouzdanje, timski rad, dostupnost, odgovornost, motivacija ostalih zaposlenih i dosljednost determinante koje određuju efiksnost menadžera prilikom upravljanja prodajnim timom.

Efekti koji se ostvaruju trenutnim upravljanjem prodajnim timovima u kompaniji Planet d.o.o najviše su vidljivi kroz povećanje prihoda od prodaje kao i kroz nizak nivo fluktuacije zaspoelnih. U jednoj od timova koji su bili dio istraživanja, fluktucije nije bilo u posljednjih osam godina, što je samo još jedan od efekata upravljanja prodajnim timom.

Međutim, iako postižu odlične rezultate, i omogućavaju svojim zaposlenima iznadprosječne uslove, nivo zadovoljstva radnika nije na pretjerano zadovoljavajući. Zaposleni se odlučuju najčešće za odlazak u inostranstvo jer su nezadovoljni generalno situacijom koje uključuje dijelom i situaciju u branši i kompaniji. Međutim, ono što se može reći jeste da kompanije posjeduje set materijalnih ne nematerijalnih beneficija kojima je većina zaposlenih zadovoljna, odnosno koji hi motivišu za daljnji radi i razvoj.

Politika razvoja prodajnih timova i menadžera prodaje u kompaniji Planet prema mom mišljenju i na osnovu rezultata istraživanja nije efikasna. U kompaniji ne postoje pisane politike i procedure razvoja zaposlenih, nego se oslanjaju na pojedinačne slučajeve. Politika razvoja se odvija u dva smjera i to: i) politika razvoja novih uposlenika u sklopu timova kojima zaposlenici pripadaju i ii) politika razvoja zaposlenih kojima je potrebno dodatno stručno znanje i određene oblasti.

REFERENCE

1. Ban Amor, N. (2019). *What Skills Make a Salesperson Effective? An Exploratory Comparative Study among Car Sales Professionals*. International Business Research 12(11):76
2. Buble. M., (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet
3. Bratko, S., Henich, V., Obraz, R. (1996). *Prodaja*. Zagreb: Narodne novine
4. Cingula, M. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija
5. Crane, A. (2022). *Sales Models Have Changed – How it Affects Business Strategy*. Sales Focus Advisory, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-models-have-changed/>
6. Copadis, A. (2021). *Sales activity management: How tracking sales activity can boost your close rates*. Close, dostupno na: <https://blog.close.com/sales-activity-management/>
7. Čavor, A., (2015). *Značaj team buildinga*. Dostupno na: <http://www.bild-studio.com/blog/druzenja-i-putovanja/team-building>
8. Đorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum
9. Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum
10. Diorio, S. (2022). *Six Keys To Driving Sales Productivity In A Modern, Ever Changing Commercial Model*. Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/stephendiorio/2022/05/24/six-keys-to-driving-sales-productivity-in-a-modern-ever-changing-commercial-model/?sh=4841e1c512f6>
11. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11th edition; New Jersey: Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River
12. Drljača, M. (2006). *Prodaja kao funkcija*. Dostupno na: http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf
13. Draft, R., (2000). *Management*. Orlando: The Dryden Press,
14. Fetahu, D. (2019). *Analysis of Team Work Efficiency with a Special View of Kosova*. European Journal of Multidisciplinary Studies. 4(2). 68-83
15. Fehrić, F. Čamdžija, K. Zekić, S.: (2020). *Poslovno komuniciranje vještine pregovaranja kao resurs konkurentnosti*. Tuzla: “OFF-SET“ ,

16. Goebel, D. Deeter-Schmelz, D.R. Kennedy, K. (2013). *Effective Sales Management: What Do Sales People Think?.* Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(2).11-21
17. Hummel, C. i Diorio, S. (2022). *Revenue Operations: A New Way to Align Sales i Marketing, Monetize Data, and Ignite Growth*, 1st Edition. New York: Wiely
18. Harris, P.R., Harris, K., (1998). *Managing effectively through teams.* Team Performance Management, 2(3), pp. 23-36.
19. Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E., Armistead, C., (1997). *A system model of effective teamwork.* The TQM Magazine, 9(2), pp. 118-127
20. Jobber, D., Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management*, 8. Izdanje. Harlow: Prentice Hall
21. Jones, E. Brown, S. P. Zoltners, A. Weitz, A. (2005). *The changing environment of selling and sales management.* Journal of Personal Selling i Sales Management. 25(2), pp.105-111
22. Kulović.Đ., Hadžiahmetović.Z., Softić.S., (2008). *Organizacija: teorije, strukture, ponašanja.* Sarajevo: Ekonomski fakultet
23. Kurtić.A. ,Kulović. Đ.,(2011). *Poslovno vođenje.* Sarajevo: Jordan studio i CLPU
24. Kotler, P. Wong, V. Saunders, J. Armstrong, G. (2010). *Osnove marketinga.* Zagreb: MATO d.o.o
25. Lussier R. (2008). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*, 7th edition. New York Perry: McGraw-Hill Higher Education,
26. Landry.L. (2020). *Why managers should involve their team in the decision-making process.* Harvard Bussines School. dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>
27. Lovrić, A. (2015). *Motivacija u državnoj službi na nivou Vijeća ministara BiH - na primjeru tri ministarstva : završni rad II ciklusa studija.* Sarajevo: Ekonomski fakultet
28. Lončarević, R., Mašić, B.,Đorđević-Boljanović, J., (2007). *Menadžment. Principi, koncepti i procesi.* Beograd: Univerzitet Singidunum
29. Lajtman-Bosilj, A. (2018). *Motivacija zaposlenika u prodaji.* Manager. Ba, dostupno na: <https://manager.ba/kolumne/motivacija-zaposlenika-u-prodaji>
30. Griffin. R. W.,(2005). *Management.* Boston: Texas A and M Universitiy,
31. Mihić, M. (2008). *Upravljanje osobnom prodajom.* Split: Ekonomski fakultet

32. Nakić, S., (2009). *Počela-Osnove menadžmenta*". (abeceda menadžmenta), početnica za menadžere. Široki Brijeg: Suton
33. Markovic, M. Salamzadeh, A. (2018). *The Importance of Communication in Business Management. Conference. Belgrade: The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurshi*
34. Nikić, M., (2004). *Temeljna načela timskog rada*. Zagreb: Filozofski fakultet Družbe Isusove,
35. Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A. (1999). *Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness*, British Journal of Management. 10(1), pp.95-111
36. Pavičić, G., (2012). *Timovi i timski rad*. Beograd: Fakultet za ekonomiju i menadžment, Slobomir P
37. Petersen, F. (2017). *Design of a Sales Management System for Organisations with an Equal Focus on Standard and Project Business*. Göteborg: Chalmers university of technology,
38. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet
39. Razum, A. (2011). *Determinants and antecedents of sales organization effectiveness*. Tržište. Vol. XXIII br. 2, pp. 209 – 226
40. Rose, D. (2015). *Sales Models: Transitioning From Sales Stars to a Sales Machine*. The Cygnal Group. Dostupno na: <https://cygnalgroup.com/wp-content/uploads/2015/07/viewpoints-qa-sales-models-transitioning-from-sales-stars-to-a-sales-machine.pdf>
41. Rupčić, N., (2007). *Tajne uspješnog timskog rada*. Zagreb: Hrvatska znanstvena biblioteka
42. Rapp, A. Petersen, J. Hughes, D. Ogilvie, A. (2020). *When Time is Sales: The Impact of Sales Manager Time Allocation Decisions on Sales Team Performance Allocation Decisions on Sales Team Performan*. Marketing Faculty Research and Publications.
43. Rapp, A: Rouziou, M. (2023). *Where we have been, where we are, and where we are heading: a perspective on sales research*. Journal of Personal selling and sales Management. (43)2, 85-88

44. Robbins, S.P. and DeCenzo, D.A. (2005) *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications. 5th Edition*. New Jersey Pearson: Education, Inc., Upper Saddle River
45. Selectio, (2016). *Razvoj timova*. Dostupno na: <http://www.selectio.hr/savjetovanje-o-ljudskim-resursima/razvoj-timova>
46. Spears, L.C., Lawrence, M. (2002). *Focs on Leadreship – servant Leadership for twenty-frist Century*. New York John Wiley i Sons Inc
47. Schendel. D.E. Hofer, C.W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little. Boston: Brown
48. Mojić, D., (2003). *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja
49. Singer, S., Perić, J., (2012). *Analitičko i kreativno rješavanje problema*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3_kreativnost_biljeske.pdf
50. Tomašević Lišanin M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP
51. Vujić, V., (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija
52. Vasić, M., (2004). *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara
53. Žugaj, M., Šehanović, M., Cingula, M, (2004). *Organizacija*. Tiva – Tiskara Varaždin i Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Vol. 1, No. 2
54. Wiehrich H., Koontz, H., (1994). *Menedžment*. Zagreb
55. West, M. A. Borrill, C. S., Unsworth, K. L., (1998). *Team effectiveness in Organizations.*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 13, str. 1-48.
56. Walker, Jr., O.C., Churchill, G.A., Ford, N.M., Johnston, M.W., Tanner, Jr., J.F.(2000). *Salesforce Management:Planning, Implementation and Control*, 2. Izdanje. New York: NY McGraw-Hill

PRILOZI

Prilog 1. Intervju

1. Da li održavate redovne prodajne sastanke (prodajne kolegije) sa zaposlenima u svim prodajnom timu/sektoru i koliko često?
2. Koje marketinške i prodajne aktivnosti poduzimate u procesu upravljanja prodajom?
3. Na koji način pratite prodajni proces?
4. Po Vašem mišljenju koje su karakteristike menadžera prodaje najvažnije za uspješno upravljanje prodajnim timom?
5. Na koji ste način i koliko dostupni zaposlenima u svim prodajnom timu?
6. Da li je zaposlenima u prodaji olakšano obavljanje posla trenutnim načinom vođenja kompanije?
7. Koje se aktivnosti obavljaju u odjelu prodaje? Analizirajte posao: faktore, okruženje, dužnosti zaposlenih u prodaji I vrijeme za obavljanje određenog posla
8. Da li su zaposleni zadovoljni uslovima rada u Vašoj kompaniji?
9. Koje tehnike motivacije (materijalne i nematerijalne) koristite?
10. Koliko je nivo fluktuacije i koji je njačešći razlog iste?
11. Koje aktivnosti uključuje politika razvoja prodajnog osoblja?
12. Da li prodajno osoblje ostvaruje zadovoljavajuće rezultate u odnosu na ulaganja?
13. Na čemu se temelji strategije upravljanja prodajnim osobljem
14. Koji se problemi javljaju u procesu upravljanja prodajnog osoblja?