

ODREDNICE I IZVORI UČINKOVITOSTI PRODAJNE ORGANIZACIJE

DETERMINANTS AND ANTECEDENTS OF SALES ORGANIZATION EFFECTIVENESS

UDK 658.8.011.4(497.5)

658.81(497.5)

Prethodno priopćenje

Preliminary communication

Andrea Razum, mag. oec. univ. spec. oec.

Znanstveni novak – asistent, Katedra za marketing
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J.F.Kennedyja 6, 10000 Zagreb, HRVATSKA
Tel.: ++385 1 234 5678; Mob.: ++385 98 929 0681
E-mail: arazum@efzg.hr

Ključne riječi:

prodajna učinkovitost, prodajni menadžeri, učinkovitost prodavača, dizajn prodajne organizacije, Republika Hrvatska

Key words:

sales effectiveness, sales managers, sales force effectiveness, sales organization design, Republic of Croatia

SAŽETAK

Temeljni cilj ovog rada jest raspoznati i analizirati glavne izvore prodajne učinkovitosti, te ponuditi smjernice za unapređenje uobičajene prodajne prakse. Uz standardne izazove ostvarivanja očekivanih prodajnih rezultata, sve veći pritisci suvremenog poslovnog okruženja dodatno naglašavaju važnost uspostavljanja veće učinkovitosti prodajne organizacije. Predmet provedenog empirijskog istraživanja bio je identificirati izvore učinkovitosti prodajne organizacije usporedbom dviju skupina organizacija, tj. onih relativno visoke i niske prodajne učinkovitosti. Koncept prodajne učinkovitosti poduzeća promatrao se kroz pet zasebnih čimbenika, a to su: aktivnosti prodajnog menadžmenta, obilježja

ABSTRACT

The fundamental objective of this paper was to identify and analyze the main antecedents of sales organization effectiveness in order to offer the guidelines for improving the standard sales practice. In addition to the customary challenges of achieving anticipated sales results, rising pressures of the contemporary business environment underscore the importance of establishing a more effective sales organization. The aim of the empirical research was to identify the sources of effectiveness of sales organizations based on the comparison between two groups of organizations, namely, the relatively high and low performing ones. The concept of sales performance was observed through five distinct

prodavača, dizajn prodajne organizacije, učinkovitosti prodavača s obzirom na rezultate i ponašanje. Analizom rezultata došlo se do zaključka kako su najznačajniji izvori prodajne učinkovitosti aktivnosti prodajnog menadžmenta usmjerene na praćenje i nagrađivanje prodavača, te da prodajni menadžeri u učinkovitim organizacijama iskazuju puno veće zadovoljstvo strukturom prodajnih područja. Prodavači u učinkovitim organizacijama imaju visoku razinu motivacije i privrženosti te imaju značajno veću učinkovitost u ostvarivanju prodajnih rezultata nego što je to slučaj u manje učinkovitim organizacijama. Ovaj rad predstavlja dopunu istraživanjima provedenim u svijetu, a posebno doprinosi izuzetno malom broju istraživanja o funkciji upravljanja prodajom na području Republike Hrvatske. Za potpuniju analizu potrebno bi bilo obuhvatiti veći broj ispitanika, u model uključiti varijable iz vanjskog okruženja te ispitati potencijalni utjecaj vrste proizvoda i gospodarske grane poduzeća.

factors: sales management activities, sales force characteristics, sales organization design and sales force effectiveness with regard to the sales outcome of these organizations and their behavior. The analysis of the results led to the conclusion that the most important sources of sales effectiveness are the activities of sales managers targeted towards monitoring and rewarding. Moreover, sales managers in relatively more effective organizations reported much higher satisfaction with the design of sales territories. Sales people in effective companies are highly motivated and committed to the organization. In addition, they are also considerably better at achieving high levels of outcome performance. The research presents an addition to a number of similar studies conducted worldwide but, more importantly, it contributes to the exceptionally small number of sales management studies carried out in Croatia. For a more complete analysis it would be necessary to include the variables of the external environment and examine the potential moderating impact of product type and industry on the overall sales effectiveness.

1. UVOD

Učinkovitost i djelotvornost različiti su koncepti, gdje jedan obično vodi k drugome, ali ne bezuvjetno i obvezno. Temeljni cilj ovog rada jest raspoznati, razmotriti i analizirati glavne izvore prodajne djelotvornosti i učinkovitosti, te dati smjernice prodajnim menadžerima za njihovo unapređenje na razini prodajnog osoblja, ali i cjelokupne prodajne organizacije. Time će se postići bolje korištenje oskudnih organizacijskih resursa te osigurati zadovoljstvo svih uključenih sudionika – prodavača, kupaca, vrhovne uprave, dioničara i drugih. Prodajno osoblje značajno pridonosi količini prodanih proizvoda, profitima i zadovoljstvu kupaca, a zbog te iznimno važne organizacijske uloge za prodajno vodstvo bitno je identificirati i analizirati čimbenike koji imaju utjecaj na ishode napora prodajnog osoblja i učinkovitosti prodajne organizacije.¹ Postoji veliki broj studija koje se primarno bave izvorima učinkovitosti i/ili produktivnosti prodajnog osoblja² u kojima se ponovno naglašava vrlo česta zabluda kako je učinkovitost prodajne organizacije istovjetna učinkovitosti prodajnog osoblja. Uz prodajno osoblje postoje i drugi čimbenici koji pridonose efikasnosti prodaje pa zanemarivanje drugih, izuzetno značajnih elemenata prodajne organizacije dovodi do nereálnih očekivanja kada rezultati prodajnog osoblja padnu ispod očekivanih.³ Prepoznajući puno veću kompleksnost funkcije upravljanja prodajom te time i prodajne učinkovitosti, sve je više studija usmjereno na važnost različitih organizacijskih odrednica ili pak aktivnosti prodajnog vodstva kao determinante uspješnosti prodavača, a time i učinkovitosti prodajne organizacije.

2. TEORIJSKI OKVIR PRODAJNE UČINKOVITOSTI

Većina autora navodi kako je učinkovitost prodajne organizacije prije svega determinirana

učinkovitošću napora prodajnog osoblja, organizacijskim značajkama te eksternim ili okolnim utjecajima koje u kratkom roku nije moguće kontrolirati.⁴ Piercy, Cravens i Morgan⁵ predložili su jasno razlikovanje učinkovitosti prodajne organizacije od učinka prodajnog osoblja. Jednostavno rečeno, učinkovitost opisuje cjelokupni organizacijski ishod, koji se uobičajeno mjeri prihodima od prodaje, maržom kontribucije i slično. Nasuprot tome, učinak prodajnog osoblja odnosi se na radno ponašanje prodavača i rezultate koje ostvaruju na individualnoj razini. Iz svega navedenog vidljivo je kako je identificiranje čimbenika koji izravno unapređuju prodajnu učinkovitost izuzetno kompleksno te uključuje puno više od same učinkovitosti prodajnog osoblja.

Učinkovitost prodajne organizacije odnosi se na zbroj indeksa organizacijskih ishoda za koje su prodavači barem djelomično zaslužni, primjerice, prodane količine proizvoda, tržišni udio i profitabilnost prodaje⁶ Nadalje, učinkovitost prodajne organizacije definirana je ostvarenjem zacrtanih ciljeva cjelokupne organizacije, dok učinkovitost prodajne snage razmatra koliko dobro prodavači na individualnoj razini obavljaju svoj posao,⁷ s tim da se djelotvornost prodajnog osoblja odnosi na one dimenzije na koje prodavač direktno može utjecati. Jasno je vidljivo kako učinkovitost prodavača pretežno determinira učinkovitost cjelokupne prodajne funkcije, ali ona je samo jedan od nekoliko relevantnih čimbenika. Konceptualna logika koja stoji iza učinkovitosti prodajne organizacije određena je vještinama, naporima i obilježjima prodavača, aktivnostima prodajnog menadžmenta i drugim vanjskim i unutarnjim organizacijskim čimbenicima poput dizajna prodajnih područja, tržišnog potencijala ili intenziteta konkurencije.⁸

Unatoč brojnim istraživanjima, ne postoji univerzalno prihvaćena razlika između termina djelotvornosti (engl. efficiency) i učinkovitosti odnosno efikasnosti (engl. effectiveness). Intuitivno objašnjenje navodi na argumentaciju kako je djelotvornost usmjerena postizanju boljih rezultata uz istu količinu resursa. Točnije, radi se

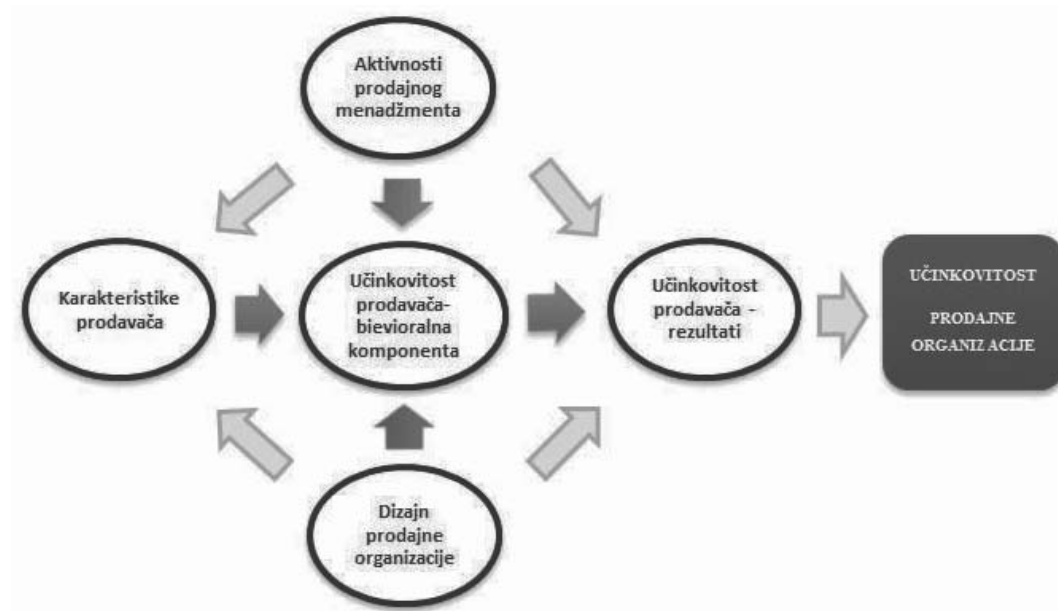
o procesu, dok se kod učinkovitosti primarno nameće pitanje ostvaruju li se pravi rezultati, tj. stavlja se naglasak na određivanje i ostvarivanje ciljeva. U prodajnim terminima učinkovitost je rezultat utjecaja mnogobrojnih čimbenika unutar i izvan organizacije te se zato referira na rezultate prodavača za koje su oni samo djelomično odgovorni, jer su pod utjecajem različitih neosobnih faktora koji proizlaze iz okoline.⁹ Drugim riječima, učinkovitost je više vezana za postizanje organizacijskih ciljeva nego za djelotvornost pojedinca.¹⁰

Model koji su razvili Walker i skupina autora¹¹ prikazan je na slici 1 i prikazuje pristup problematici prodajne učinkovitosti koji je korišten u ovom radu. Ukupna prodajna učinkovitost determinirana je utjecajem obilježja prodavača, njihovom efikasnošću, dizajnom prodajne organizacije te prodajnim vodstvom. Učinkovitost prodavača promatra se kroz dva aspekta, tj. kroz bihevioralnu komponentu i komponentu rezultata. Racionalizacija stoji u modelu kojeg su

razvili Anderson i Oliver¹² u kojem su pokazali kako bihevioralna komponenta u aktivnostima poput izvođenja prodajne prezentacije može imati značajan utjecaj na rezultate koje prodavač ostvaruje, pa onda i na učinkovitost cjelokupne prodajne organizacije.

U razradi modela također treba uzeti u obzir i čimbenike unutar i izvan poduzeća koji ne proizlaze iz funkcije prodaje, ali imaju značaj utjecaj na njeno učinkovito funkcioniranje. Primjerice, prodavači koji su zaposleni u industrijama velikog rasta moraju doći do novih kupaca i zato je prodaja puno zahtjevnija u vidu prilagodljive prodaje nego u gospodarskim granama s relativno postojanom bazom klijenata pa je vjerojatnije da će to zahtijevati kompleksniji pristup prodaji nego što je to slučaj u gospodarskim granama s manjim stopama rasta.¹³ Unatoč tome što su vanjski i imaju relevantan doprinos kod ostvarenja određene razine prodajne učinkovitosti, oni nisu bili predmet ovog istraživanja, što ujedno predstavlja i najveće ograničenje istraživanja.

Slika 1: Model učinkovitosti prodajne organizacije



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

2.1. Aktivnost prodajnog menadžmenta

Područja odgovornosti prodajnog menadžmenta mogu se svrstati u tri međusobno povezana elementa, a to su planiranje, organizacija i kontrola.¹⁴ Primarna svrha planiranja jest utvrđivanje jasnih ciljeva te definiranje odgovarajućih strategija. Organizacija pretpostavlja efikasnu mobilizaciju raspoloživih resursa i podjelu zadataka unutar tima, dok kontrola i nadzor osiguravaju vrednovanje aktivnosti prodavača.

Sustav kontrole menadžmenta podrazumijeva način na koji prodajni menadžeri postižu svoje ciljeve i dane odgovornosti, a može uključivati upravljačko-kontrolni stil vođenja ili više participativni stil temeljen na podučavanju.¹⁵ Anderson i Oliver¹⁶ kontrolu prodavača definirali su kao razinu praćenja, vrednovanja i nagrađivanja onih koji su zaduženi za vođenje prodavača kako bi oni obavljali svoje zadatke i odgovornosti radi ostvarivanja ciljeva poduzeća. Takva podjela nije u skladu s prije predstavljenim aktivnostima prodajnog menadžmenta koje uključuju prodajno vodstvo, praćenje, kontrolu i vrednovanje te nagrađivanje, a razlika leži u konstrukciji modela, i to nazivlja koncepta sustava kontrole (eng. sales management control system). U skladu s time prodajno vodstvo može odabrati dva potpuno oprečna, ali komplementarna sustava kontrole, odnosno vođenja prodavača:

- a) Sustav kontrole temeljen na rezultatima (eng. outcome based control system),
- b) Sustav kontrole temeljen na ponašanju (eng. behaviour based control system).

Dok se kod sustava kontrole temeljenog na ponašanju u obzir uzimaju svi napori i aktivnosti koje prodavač ulaže pri obavljanju svoga posla, sustav temeljen na rezultatima pretpostavlja da je prihod od prodaje dovoljan kriterij za prodajnu izvrsnost. Međutim, malo je vjerojatno da će se prodajni menadžeri odlučiti isključivo za jedan od spomenutih načina kontrole, i većina

poduzeća koristi njihovu kombinaciju pa tako organizacije imaju sustave kontrole koji su ili više temeljeni na ponašanju ili više na rezultatima.¹⁷

Ako je sustav kontrole prodavača više temeljen na ponašanju, prodajni menadžeri više prate i upravljaju aktivnostima prodavača, više koriste subjektivna i kompleksna mjerila u vrednovanju prodavača te je u sustavu nagrađivanja s većim udjelom prisutna fiksna plaća.¹⁸ S druge strane, kada je sustav kontrole više temeljen na rezultatima, područni prodajni menadžeri manje su orijentirani na praćenje i upravljanje aktivnostima prodajnih menadžera, kod vrednovanja učinka prodavača koriste objektivne mjere temeljene na rezultatima i sustav nagrađivanja u kojem prevladava varijabilno, poticajno nagrađivanje (bonus ili provizija).¹⁹ Prema Andersonu i Oliveru,²⁰ ono što razlikuje navedene modele kontrole jest relativna količina vremena i napora kojeg ulažu prodajni menadžeri u praćenje, upravljanje, vrednovanje i nagrađivanje prodavača. Kada je sustav više orijentiran na ponašanje, tada prodajni menadžeri puno vremena odvajaju za te aktivnosti, dok je kod sustava temeljnog na rezultatima u fokusu prodajni rezultat. Međutim, četiri glavne aktivnosti prodajnog menadžmenta prisutne su u obama sustavima te su isti autori istaknuli kako je model kontrole prodavača zapravo kontinuum pristupa koji trebaju počivati na razini praćenja i vođenja jednako kao i na metodama vrednovanja i nagrađivanja, a one se trebaju tretirati kao povezane dimenzije koje kolektivno opisuju menadžerski sustav kontrole.

Postoje studije, poput one Cravensa i skupine autora,²¹ koje su pokazale kako postoji čvrsta pozitivna povezanost između sustava menadžerske kontrole koji su više temeljeni na ponašanju (praćenje, vodstvo, vrednovanje i nagrađivanje) i veće učinkovitosti ukupne prodajne organizacije. Zaključili su kako postoji značajna razlika u razini praćenja, vodstva, vrednovanja i nagrađivanja između organizacija više i niže razine prodajne učinkovitosti. Tako su menadžeri u organizacijama visoke prodajne učinkovitosti više uključeni u obučavanje i komunikaciju sa svojim prodavačima. Istraživanja su pokazala i kako recipročno pove-

renje između prodajnih menadžera i prodavača ima značajan pozitivan efekt na njihov odnos, što pozitivno utječe na prodavačevu zadovoljstvo poslom i vodstvom tima, na njihovo lakše prilagođavanje promjenama, predanost ciljevima i cjelokupni radni učinak.²²

2.2. Karakteristike prodavača

U današnjem vrlo zahtjevnom tržišnom okruženju ključni element uspjeha prodajnih organizacija jest razina vještina njihovih prodavača, upravo zato što su vještine i obilježja prodavača poput odgovornosti, razvijanja povjerenja i prijateljstva, predanost u kombinaciji s iskrenošću zaslužne za razvoj dugoročnih odnosa s klijentima.²³ Profesionalni je razvoj dimenzija u kojoj se procjenjuju unapređenja pojedinih obilježja prodavača, a koja su vezana za uspješno obavljanje prodajnog posla, primjerice sposobnost, znanje o proizvodu, timski rad, inicijativa i samouvjerenost, komunikacijske vještine, etičnost, prodajne vještine, pojavnost i manire, kreativnost itd.²⁴ Ono što Ingram i skupina autora nazivaju profesionalnim razvojem zapravo se referira na praćenje odabranih obilježja prodavača koja su prijeko potrebna za obavljanje prodavačkog posla, a ne odnose se na samo obavljanja prodajnih aktivnosti. Klasifikacija koju je koristio Tansu Barker²⁵ pretpostavlja četiri kriterija obilježja prodavača, a to su: razina motivacije, timski rad, orijentacija na kupca te prodajna podršku i planiranje. U ovom radu komponenta praćenja obilježja prodavača obuhvaća sposobnosti prodavača, prodajnu podršku i planiranje, timski rad, motivacija te privrženost organizaciji.

2.3. Učinkovitost prodavača

Churchil i skupina autora²⁶ definirali su učinkovitost prodavača u terminima njihova doprinosa ciljevima organizacije. Drugim riječima, to je normativni element koji govori funkcionir

ra li prodavač u skladu s onim što se od njega očekuje ili ne.

Praćenje rezultata i profitabilnosti podrazumijeva korištenje svih tradicionalnih, kvantitativnih pokazatelja učinkovitosti poput prihoda od prodaje, ostvarenog tržišnog udjela, broja kupaca, iskazano apsolutno, ali i relativno s obzirom na ostvarene troškove. Uobičajeno je u praksi da se učinkovitost prodavača mjeri s obzirom na njihove rezultate puno više nego u odnosu na bihevioralnu komponentu. Mjerenje rezultata zapravo je praćenje jednodimenzionalnih pokazatelja učinkovitosti koji imaju široku primjenu u praksi, a uglavnom zato što na jednostavan i praktičan način mjere odgovornost pojedinca za prodaju.

Bihevioralna dimenzija sastoji se od kriterija vezanih za aktivnosti prodavača s naglaskom na vrednovanje što svaki od prodavača točno radi. Uz svakodnevne prodajne aktivnosti orijentirane ostvarivanju kratkoročnog generiranja prodaje, ova komponenta trebala bi uzeti u obzir i one neprodajne aktivnosti prijeko potrebne za ostvarivanje dugoročnog zadovoljstva kupaca te za davanje svih potrebnih informacija s terena poduzeću.²⁷ Takve kvalitativne mjere praćenja učinkovitosti pretpostavljaju subjektivnu procjenu ponašanja prodavača, odnosno na koji način oni razvijaju odnose s kupcima. S obzirom da su kvalitativne mjere vrlo često dvosmislene, uglavnom se koriste kao dopuna kvantitativnim mjerama.²⁸ Ponašanje prodavača mora biti prilagođeno kupcima i specifičnostima pojedine situacije i to je u fokusu kriterija ove komponente praćenja učinkovitosti prodavača. Prilagođavanje ponašanja kupcima i situacijama izuzetno je bitno jer su prodavači nerijetko percipirani kao manipulativni pojedinci čime se još dodatno potiču negativni stereotipi već ionako karakteristični za tu profesiju.²⁹ Piercy i skupina autora³⁰ upućivali su na to da bi kriteriji praćenja bihevioralne komponente učinkovitosti prodavača trebali biti tehničko znanje, prilagodljiva prodaja, timski rad, prodajne prezentacije, prodajno planiranje i prodajna podrška. Većina do danas provedenih

studija pratila je učinkovitost prodavača ili sa stajališta kupaca, samih prodavača ili pak njihovih prodajnih menadžera pa su se objektivne i subjektivne procjene učinka prodavača razlikovale. Bitno je naglasiti kako u referentnoj literaturi postoji puno preklapanja u definiranju kriterija koji se klasificiraju kao ponašanje prodavača, a koji pripadaju njihovim obilježjima. Tako, primjerice, neki autori prodajno planiranje i prodajnu podršku klasificiraju u praćenje ponašanja prodavača s argumentom da se radi o aktivnosti izravno vezanoj za prodavački posao, dok drugi smatraju da to spada u razvoj njihovih vještina i karakteristika. Za potrebe ovoga rada bihevioralna komponenta uključuje kriterij tehničkog znanja, prilagodljive prodaje, prodajne prezentacije, kvalitetnog izvještavanja te odgovornog praćenja troškova.

2.4. Dizajn prodajne organizacije

Kao i većina drugih prodajnih odluka, odabir veličine i organizacije prodajnog tima nije univerzalnog karaktera pa ne postoji formula za upravljanje tom funkcijom prodajnog menadžmenta koja bi bila primjenjiva na sve organizacije. Većina poduzeća istodobno koriste sve vrste pristupa prodaji. Za velike klijente koriste specijaliste za ključne kupce, za balans malih i srednjih kupaca područne prodavače uz moguću podršku proizvodnih specijalista.³¹ Izazov je za prodajne menadžere na pravi način procijeniti mogućnosti i upravljati dizajnom organizacije područja s obzirom na financijski potencijal, pokrivenost kupaca i fleksibilnost tima.

Učinkovito dizajniranje prodajnih područja obuhvaća problematiku određivanja granica područja odnosno odgovornosti, određivanja veličine prodajnih timova na područjima i alociranja napora prodavača s obzirom na kupce.³² Moguće je intuitivno zaključiti da loše dizajnirana prodajna područja imaju negativan utjecaj na učinkovitost prodavača iz razloga koji su izvan kontrole prodavača. Primjerice, ako područje

za koje je prodavač zadužen ima nizak prodajni potencijal, mali broj potencijalnih kupaca, ili kupci imaju nisku razinu motivacije za kupovinu, ili su pak puno veće konkurencije nego na drugim područjima, rezultati prodavača na tom području bit će relativno niski.³³ S druge strane, prodavači koji su alocirani na atraktivna područja s manje konkurencije i više poslovnih prilika imaju veću mogućnost za postizanje dobrih prodajnih rezultata tako da je čak moguće da će uz manji napor postići veću učinkovitost. Nedostatci organizacije prodajne funkcije dovode do konflikata i niskih razina motivacije. Stoga bi prodajni menadžment kontinuirano trebao pratiti prikladnost organizacije prodajne funkcije.

Dobro osmišljena prodajna područja daju priliku prodavačima da na najbolji način iskoriste vlastite vještine i sposobnosti uz stalnu podršku područnih menadžera. Problematika dobro osmišljenih prodajnih područja izuzetno je bitna zbog toga što je dokazano kako prodajni menadžeri uz efikasan raspored i alokaciju prodajnih resursa izravno mogu utjecati na njihovu prodajnu učinkovitost.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

Predmet ovog istraživanja jest identifikacija izvora učinkovitosti prodajne organizacije s ciljem uočavanja razlika između dviju skupina organizacija, tj. onih visoke prodajne učinkovitosti u odnosu na one manje prodajno učinkovite. Središnji pojam koji dijeli organizacije u dvije skupine jest ukupna prodajna učinkovitost. Usporedba se temelji na modelu prodajne učinkovitosti koji je kombinacija modela spomenutih u prijašnjoj teorijskoj razradi, a čine ga sljedeće determinante prodajne učinkovitosti:

- o aktivnosti prodajnog menadžmenta
- o učinkovitost prodavača – komponenta rezultati
- o učinkovitost prodavača – bihevioralna komponenta
- o obilježja prodavača i
- o dizajn prodajne organizacije.

Hipoteze istraživanja postavljene su na sljedeći način:

H1: Prodajni menadžeri čije organizacije postižu višu razinu učinkovitosti češće se i predanije posvećuju upravljačkim aktivnostima nadzora, vodstva, vrednovanja i nagrađivanja.

H2: Individualni učinak prodavača usmjeren postizanju prodajnih rezultata znatno je bolji u dobro organiziranim i učinkovitošću usmjeranim organizacijama nego u onima gdje je situacija drukčija.

H3: U prodajno učinkovitim organizacijama prodavači u većoj mjeri iskazuju poželjna i učinkovita osobna ponašanja.

H4: Po procjeni prodajnih menadžera u učinkovitim prodajnim organizacijama prodavači su sposobniji, više motivirani, orijentirani na timski rad i prodajnu podršku te pokazuju veću privrženost organizaciji.

H5: Dizajn prodajne organizacije u znatnoj mjeri određuje njezinu učinkovitost – zadovoljstvo menadžera strukturom prodajnog odjela znatno je veće u učinkovitim prodajnim organizacijama nego u onima gdje je ta upravljačka komponenta manjkava.

Cilj određivanja vrste uzorka bio je uključiti prodajne organizacije u Republici Hrvatskoj koje posluju na različitim tržištima, a time i u različitim uvjetima. U provedenom kvantitativnom istraživanju putem anketnog upitnika korišten je

namjerni uzorak stručnjaka odnosno prodajnih menadžera koji imaju minimalno dva podređena prodavača, što je vrlo slično metodi uzorkovanja korištenoj u prijašnjim istraživanjima provedenima s ciljem identifikacije čimbenika prodajne učinkovitosti.³⁴

On-line upitnik postavljen je na internet stranici Qualtrics i distribuiran menadžerima u prodaji internet linkom putem elektroničke pošte, a baze kontakata prikupljene su iz službenih i privatnih izvora. Sastojao se od 16 skupina pitanja vezanih za čimbenike prodajne učinkovitosti i od 4 skupine pitanja o poduzeću i ispitaniku, a podaci su prikupljeni tijekom ožujka, travnja i svibnja 2011. godine. Svi podaci analizirani se uz pomoć statističkog programa SPSS verzije 15.0.

Ukupno 87 ispitanika koji su odgovorili na upitnik predstavlja stopu povrata od približno 15%, što se smatra prihvatljivim s obzirom na opsežnost upitnika i nepostojanje plana poticaja za ispunjavanje upitnika. Od 87 ispunjenih upitnika, 11 nije bilo moguće koristiti u daljnjoj analizi zbog nepotpunosti. Veličina uzorka sigurno predstavlja ograničenje istraživanja u vidu ograničene reprezentativnosti. Međutim, s obzirom na korištene statističke metode analize podataka, pouzdanost procjena zbog toga nije narušena.

3.2. Varijable i mjerila korištena u istraživanju

U svrhu osiguravanja pouzdanosti i valjanosti mjerenja i zaključaka istraživanja stavke mjernih skala koje su se koristile u sastavljanju upitnika većinom su preuzete iz prijašnjih istraživanja, a pouzdanost je provjerena izračunavanjem Chrombach alphe. Vidljivo je kako kod svih varijabli ima značajno veliku vrijednost iz čega se zaključuje kako su korištene stavke pouzdane po svakoj varijabli.

Tablica 1: Vrijednosti koeficijenta Chronbach alpha

	Broj pitanja	Chronbach alpha
Upravljanje prodajnim odjelom		
Praćenje	7	0,699
Vođenje	5	0,855
Vrednovanje	5	0,806
Nagrađivanje	5	0,764
Učinkovitost prodavača - rezultati	7	0,82
Učinkovitost prodavača - bihevioralna komponenta		
Tehničko znanje	3	0,888
Prilagodljiva prodaja	4	0,894
Prezentacija	4	0,815
Izvještavanje	4	0,815
Troškovi	5	0,897
Obilježja prodavača		
Kompetencije	2	0,607
Timski rad	3	0,72
Motivacija	4	0,823
Poslijeprodajna podrška	2	0,777
Privrženost prodajnoj organizaciji	5	0,864
Dizajn prodajne organizacije	8	0,879

Izvor: Istraživanje autorice

3.3. Analiza podataka

Primarna analiza podataka uključivala je postupak nehijerarhijske klasterizacije koja je podijelila uzorak na dvije grupe, tj. onu visoke prodajne učinkovitosti i onu niske. Podjela je provedena na osnovi procjene prodajnih menadžera o sveukupnoj učinkovitosti njihove prodajne organizacije prema šest relativnih kriterija ostvarenih rezultata (ukupni prihod, tržišni udio, profitabilnost, prodajne troškove, zadovoljstvo kupaca te fluktuaciju prodajnog osoblja) i to u odnosu na dvije dimenzije - u usporedbi s glavnim konkurentom i u odnosu na postavljene ciljeve. Korištenje ovakvih relativnih mjerila smanjuje zabrinutost ispitanika o davanju povjerljivih in-

formacija, a istovremeno uzima u obzir razlike između poduzeća ili vrsta tržišta.

Nakon klasterizacije podataka pristupilo se faktorskoj analizi, a cilj je bio sažeti stavke upitnika koje determiniraju pojedini element prodajne učinkovitosti. Prema Hairu i skupini autora³⁵ moguće je provesti faktorsku analizu jer je apsolutni uzorak veći od 50, a struktura upitnika odgovara takvoj analizi i sve korištene varijable su kontinuirane. Tako su se za potrebe ove analize odbacivala sva faktorska opterećenja manja od 0,60 za koje znači da je premala korelacija između ulaznih stavki i faktora koje one definiraju. U slučajevima izlučivanja dviju komponenti faktora provodila se ortogonalna Varimax Raw rotacija s ciljem razdvajanja komponenti. Kod

faktorske analize promatrao se i kumulativni postotak prosječne izlučne varijance kako bi se osiguralo da odabrani faktor odnosno faktori objašnjavaju najmanje 60% svih opažanja što se smatra zadovoljavajućim u društvenim znanostima.³⁶

Nakon učinjene faktorske analize pristupilo se analizi varijance ANOVA kako bi se utvrdilo postoje li statistički značajne razlike između dviju grupa poduzeća promatrajući pet čimbenika prodajne učinkovitosti odnosno faktore koji ih određuju. Za uobičajenu razinu značajnosti za potrebe ove analize koristit će se $\alpha=0,1$, odnosno mogućnost donošenja neispravnog zaključka iznosi 10%.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ispitanici u ovom istraživanju bili su područni voditelji prodaje i prodajni menadžeri koji imaju najmanje dva podređena prodavača te ih se nije selektiralo na osnovi gospodarske grane u kojoj poduzeće posluje. Od ukupnog broja prodajnih menadžera više od polovice ima završeni četverogodišnji ili petogodišnji fakultet, a čak je 22,37% završilo magisterij ili doktorat. Takav

podatak pokazuje kako je uzorak dominantno visoko obrazovan, što je i u skladu s njihovim pozicijama u poduzeću. Promatrajući vrstu tržišta na kojima poduzeća u uzorku posluju svojim udjelom, izdvajaju se industrija proizvoda krajnje potrošnje s 34,21%, farmaceutska industrija s 12,16% udjela u uzorku, financijska s 11,84% te IT industrija s 9,21% udjela u uzorku.

Uzorak je klaster analizom podijeljen u dvije grupe: 1. grupa koju karakterizira niža prodajna učinkovitost, a sastoji se od 39 slučajeva, te 2. grupa koja je relativno učinkovitija i predstavlja 48,5% uzorka. Podjela je rađena na osnovu 6 relativnih kriterija ostvarenih rezultata, i to u odnosu na dvije dimenzije- u usporedbi s glavnim konkurentom i u odnosu na postavljene ciljeve.

Tablica 2: Distribucija klastera

Cluster Distribution			
	N	% of Combined	% of Total
Cluster 1	39	51,3%	51,3%
Cluster 2	37	48,7%	48,7%
Combined	76	100,0%	100,0%
Total	76		100,0%

Izvor: Istraživanje autorice

Iz analiza razlika obilježja poduzeća i ispitanika izdvaja se nekoliko statistički značajnih opažanja.

Tablica 3: ANOVA obilježja poduzeća i ispitanika

	Sredina		F	Sig.
	1	2		
1. Broj podređenih prodavača	38,23	21,83	0,802	0,373
2. Prosječan broj klijenata po prodavaču	105,19	58,33	4,198	0,026
3. Godišnji postotni rast prodaje poduzeća (%)	7,94*	10,42*		
4. Rast gospodarske grane (%)	-1,92*	-1,5*		
6. Prosječna plaća prodavača	6274,23	8137,50	6,331	0,015
7. Koliko imate godina	39,05	34,78	6,768	0,011
8. Koliko ste godina na trenutnoj poziciji u poduzeću	4,2	3,36	1,966	0,165
9. Ukupan broj godina u poduzeću	8,54	5,44	5,877	0,018
10. Ukupan broj godina radnog staža	15,47	11,34	6,675	0,012
11. Broj promijenjenih poslodavaca u karijeri	2,55	3,11	2,245	0,138

Izvor: Autorica rada

Pokazalo se kako učinkovite prodajne organizacije imaju veću prosječnu plaću prodavača što je u skladu s teorijskom pretpostavkom kako financijsko nagrađivanje pozitivno utječe na motiviranost prodavača pa time i ostvarivanje njihovih ciljeva.

Prodajni menadžeri u učinkovitim organizacijama mlađi su od onih u organizacijama koje pokazuju manju razinu učinkovitosti, sukladno tome imaju manje godina radnog staža te su kraće zaposleni u poduzeću. Takve značajke uzorka mogu se objasniti činjenicom kako mlađi prodajni menadžeri s više energije i entuzijazma pristupaju odgovornostima svoje pozicije, skloniji su osmišljavanju i implementaciji promjena te nedostatak iskustva kompenziraju većim angažmanom na svojoj funkciji što u konačnici doprinosi cjelokupnoj učinkovitosti prodajnog odjela.

4.1. Aktivnosti prodajnog menadžmenta

Istraživale su se aktivnosti prodajnih menadžera s obzirom na četiri relevantne funkcije upravljanja prodajom kako bi se otkrilo postoje li značajne

razlike u poduzećima različite razine prodajne učinkovitosti.

Provedbom faktorske analize stavki koje definiraju praćenje prodavača od strane prodajnog menadžmenta, utvrđeno je postojanje dviju komponenti faktora koje se na osnovi mjera mogu smisleno podijeliti na praćenje rezultata i na praćenje aktivnosti. Analizom protumačene varijance zaključuje se kako praćenje aktivnosti i praćenje rezultata u dovoljnoj mjeri objašnjavaju aktivnost praćenja prodajnih menadžera s 58,12% kumulativne izlučne varijance te kako sva faktorska opterećenja imaju odgovarajuću razinu statističke značajnosti.

Osim toga, analizom faktorskih opterećenja varijable nagrađivanja, dvije ulazne stavke nisu imale dovoljno velika faktorska opterećenja te su izbačene iz daljnje analize, nakon čega se ponovilo formiranje faktora nagrađivanja kojim je objašnjeno 75,46% ukupnih opažanja. Faktor vodstva i faktor vrednovanja prodavača sa 63,79% odnosno 57,27% prosječne izlučne varijance te s dovoljno velikim faktorskim opterećenjima svih stavki udovoljavaju svim statističkim postavkama te je valjano uzeti u obzir njihove daljnje interpretacije.

Tablica 4: ANOVA faktora aktivnosti prodajnog vodstva

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor_Praćenje rezultata	Between Groups	,053	1	,053	,052	,819
	Within Groups	74,947	74	1,013		
	Total	75,000	75			
Faktor_Praćenje aktivnosti	Between Groups	2,739	1	2,739	2,805	,098
	Within Groups	72,261	74	,976		
	Total	75,000	75			
Faktor_Vodstvo	Between Groups	,556	1	,556	,553	,460
	Within Groups	74,444	74	1,006		
	Total	75,000	75			
Faktor_Vrednovanje	Between Groups	1,067	1	1,067	1,068	,305
	Within Groups	73,933	74	,999		
	Total	75,000	75			
Faktor_Nagrađivanje	Between Groups	4,701	1	4,701	4,948	,029
	Within Groups	70,299	74	,950		
	Total	75,000	75			

Izvor: Istraživanje autorice

Analizom ANOVE za sva četiri faktora aktivnosti prodajnog menadžmenta zaključujemo kako postoji statistički značajna razlika između dviju grupa poduzeća, i to u aktivnostima praćenja i aktivnostima nagrađivanja. Prodajno vodstvo više pozornosti pridaje praćenju aktivnosti njihovih prodavača iz čega se zaključuje kako nadgledanje rada prodavača ima relevantni doprinos prodajnoj učinkovitosti. Isto tako, pokazalo se kako je redovito davanje povratne informacije, korištenje financijskih i nefinancijskih stimulansa na osnovi ostvarivanja zadanih ciljeva u većoj mjeri zastupljeno u učinkovitim organizacijama. Takvi rezultati navode na zaključak kako financijski i nefinancijski poticaji imaju pozitivan utjecaj na učinkovitost prodavača. Aktivnosti grupirane u četiri glavne grupe odgovornosti prodajnog vodstva (praćenje, upravljanje, vrednovanje i nagrađivanje) djelomično su dovele do statistički relevantnih razlika između dviju grupa poduzeća te se hipoteza H1 samo djelomično prihvaća.

4.2. Učinkovitost prodavača – komponenta rezultati

Početna faktorska analiza učinka prodavača s obzirom na ostvarene rezultate pokazala je nedovoljnu statističku značajnost jedne stavke što je dovelo do njezina izbacivanja iz modela. Ponovljenom faktorskom analizom utvrđeno je kako su sve komponente statistički značajne, a faktor objašnjava 53,08%.

Analizom tablice ANOVA vidljiva je velika statistička značajnost razlike između dvaju klastera. Istraživanje je potvrdilo teorijsku pretpostavku kako je učinkovitost prodavača dominantno određena rezultatima. Rezultati analize pokazali su kako su dobri rezultati prodavača obilježje visoko učinkovitih prodajnih timova. Prodavači u relativno učinkovitim prodajnim organizacijama ostvaruju veliki tržišni udio, značajne prihode od prodaje, najviše se trude oko proizvoda s velikom profitnom maržom, nadmašuju zadane prodajne kvote te sklapaju dugoročno profitabilne ugovore.

Kao što bi i sama logika naložila zbog kriterija odabira klasterizacije, na osnovi provedene analize druga se hipoteza (H2) prihvaća te se zaključuje kako je individualni učinak prodavača usmjeren postizanju prodajnih rezultata značajno bolji u relativno učinkovitim poduzećima.

4.3. Učinkovitost prodavača – bihevioralna komponenta

Faktor posjedovanja tehničkog znanja od strane prodavača sudjeluje s 83,04%. faktor vještina prilagodljive prodaje s velikih 79,22%, faktor izvođenja prodajne prezentacije s 64,55%, faktor izvještavanja s 76,22%, a faktor troškova sa 71,82% te se time smatra da u dovoljnoj mjeri objašnjavaju ukupni skup opažanja. Sve komponente svih navedenih faktora pokazale su se i statistički značajnima što ih je kvalificiralo za daljnju statističku obradu.

Tablica 5: ANOVA faktora rezultata učinkovitosti prodavača

ANOVA

Faktor_Rezultati	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,676	1	17,676	22,817	,000
Within Groups	57,324	74	,775		
Total	75,000	75			

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 6: ANOVA pet faktora bihevioralne komponente učinkovitosti prodavača

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Faktor_Tehničari	Between Groups	1,257	1	1,257	1,261	,265
	Within Groups	73,743	74	,997		
	Total	75,000	75			
Motivacija	Between Groups	1,273	1	1,273	1,277	,262
	Within Groups	73,727	74	,996		
	Total	75,000	75			
Privrženost	Between Groups	,333	1	,333	,330	,567
	Within Groups	74,667	74	1,009		
	Total	75,000	75			
Planiranje	Between Groups	1,440	1	1,440	1,448	,233
	Within Groups	73,560	74	,994		
	Total	75,000	75			
Timski rad	Between Groups	1,034	1	1,034	1,034	,312
	Within Groups	73,966	74	1,000		
	Total	75,000	75			

Izvor: Istraživanje autorice

Analizom varijance ANOVA nije utvrđena statistička signifikantnost niti jednog od pet promatranih faktora bihevioralne komponente promatrajući razlike između dvaju klastera onog više i onog manje učinkovitosti.

Sukladno nepostojanju statistički značajne razlike, treća se hipoteza (H3) mora odbaciti, odnosno zaključiti kako prodavači u obje grupe poduzeća pokazuju sličnu razinu poželjnih osobnih ponašanja, to jest da ne postoji značajna superiornost prodavača zaposlenih u relativno učinkovitijim poduzećima.

4.4. Obilježja prodavača

Poželjna obilježja prodavača koja su izdvojena na osnovi prije utemeljenog teorijskog modela, a ispitivana su u ovom istraživanju, uključuju sposobnost prodavača, timski rad, motivaciju, prodajnu podršku te prodajno planiranje. Faktorska opterećenja svih promatranih varijabli bila su veća od postavljene granice te su sve stavke sudjelovale u formiranju varijabli. Faktor sposob-

nosti objašnjava čak 71,82% svih opažanja, faktor timskog rada ima prosječnu izlučnu varijancu jednaku 64,19%, faktor motivacije 65,83%, a varijabla privrženosti 65,15%. Prodajno planiranje bilo je opažano samo jednim pitanjem koje u ANOVA analizi nije pokazalo statistički značajnu razliku između dvaju klastera te je u daljnjoj analizi izostavljeno.

Analiza odabranih poželjnih karakteristika prodavača pokazala je kako postoje statistički značajne razlike između relativno manje i više učinkovitih poduzeća promatrajući faktor motivacije i faktor privrženosti organizaciji. Kod faktora motivacije radi se o izuzetno malom prekoračenju koje se za potrebe analize zanemarilo.

Prodavači u učinkovitim organizacijama puno su više motivirani i imaju puno veću razinu lojalnosti prema poduzeću. U usporedbi s prodajno manje učinkovitim poduzećima prodavači pokazuju znatno više razvijen osjećaj za vlastita postignuća i stimulacije na poslu. Isto su tako prodavači skloniji ulaganju dodatnog napora kako bi ostvarili postavljene zadatke te značajno više pokazuju kako im je zaista stalo do poduzeća, a što go-

Tablica 7: ANOVA pet faktora obilježja prodavača

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor_Kompetencije	Between Groups	1,351	1	1,351	1,357	,248
	Within Groups	73,649	74	,995		
	Total	75,000	75			
Faktor_Timski rad	Between Groups	2,319	1	2,319	2,361	,129
	Within Groups	72,681	74	,982		
	Total	75,000	75			
Faktor_Motivacija	Between Groups	5,553	1	5,553	5,917	,017
	Within Groups	69,447	74	,938		
	Total	75,000	75			
Faktor_Prodajna podrška	Between Groups	1,548	1	1,548	1,560	,216
	Within Groups	73,452	74	,993		
	Total	75,000	75			
Faktor_Privrženost organizaciji	Between Groups	2,638	1	2,638	2,697	,105
	Within Groups	72,362	74	,978		
	Total	75,000	75			

Izvor: Istraživanje autorice

voru u prilog većoj razini lojalnosti poduzeću. S obzirom da faktori timskog rada, kompetencija te prodajne podrške nisu pokazali statističku značajnost, četvrta se hipoteza samo djelomično prihvaća.

4.5. Dizajn prodajne organizacije

Faktorskom analizom osam ulaznih stavki koje su se referirale na dizajn i veličinu prodajne organi-

zacije izlučene su dvije komponente faktora koje zajedno objašnjavaju 67,97% varijance i time su statistički značajne. Sva faktorska opterećenja u objema komponentama veća su od 0,6, što ih kvalificira za prihvaćanje u analizu. Analizom ulaznih pitanja u odnosu na dva izlučena vektora utvrđeno je kako prvi definira zadovoljstvo prodajnih menadžera dizajnom prodajnih područja, dok drugi definira zadovoljstvo cjelokupnim dizajnom i strukturom prodajne organizacije, odnosno uključuje i veličinu prodajne snage i ekvivalenciju veličine područja i veličine dodijeljenih prodajnih snaga.

Tablica 8: ANOVA dvaju faktora dizajna prodajne organizacije

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor_Dizajn prodajnih područja	Between Groups	2,477	1	2,477	2,528	,116
	Within Groups	72,523	74	,980		
	Total	75,000	75			
Faktor_Dizajn prodajne organizacije	Between Groups	3,192	1	3,192	3,290	,074
	Within Groups	71,808	74	,970		
	Total	75,000	75			

Izvor: Istraživanje autorice

Analizom ANOVA-e posljednjeg odabranog elementa prodajne učinkovitosti vidljiva je statistički značajna razlika između klastera kod zadovoljstva dizajnom i strukturom cjelokupne prodajne organizacije - i područja i prodavača. Menadžeri relativno učinkovitijih poduzeća pokazuju puno veće zadovoljstvo strukturom prodajnog odjela nego što je to slučaj u ostalim poduzećima te se peta hipoteza (H5) također samo djelomično prihvaća.

4.6. Ograničenja istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja koja predstavljaju smjernice za daljnja unapređenja prisutna su u veličini uzorka te u metodi prikupljanja podataka. Prikupljeni broj odgovora ispitanika bio je premali za istraživanje smjera i jačine utjecaja koji pojedini čimbenici modela imaju na opću učinkovitost, i to putem modeliranja pomoću strukturnih jednadžbi te je to u budućnosti definitivno prilika za nadogradnju ovdje dobivenih rezultata. S obzirom da je upitnik distribuiran elektronički, nije postojala mogućnost provjere koliko su ispitanici odgovarali postavkama namjernog uzorka. Daljnja istraživanja trebala bi uzeti u obzir i utjecaj varijabli poput vrste proizvoda te vrste djelatnosti u kojoj poduzeća posluju.

5. ZAKLJUČAK

U dinamičnoj tržišnoj okolini koja je postala dijelom stvarnosti većine suvremenih poduzeća učinkovito djelovanje funkcije prodaje postaje sve veći imperativ. Prodaja je presudna za tržišni opstanak gotovo svakoga poduzeća i nužna su promišljanja o čimbenicima koji izravno utječu na njeno unapređenje. Prepoznavajući složenost funkcije upravljanja prodajom, temeljni cilj ovog rada bio je raspoznati, razmotriti i analizirati glavne izvore prodajne djelatnosti i učinkovitosti te na osnovi toga ponuditi smjernice za unapređenje uobičajene prodajne prakse.

Po rezultatima istraživanja, aktivnosti menadžera u nekim svojim elementima igraju ključnu ulogu u unapređenju efikasnosti prodajnog odjela. Rezultati upućuju na potrebu jače zastupljenosti praćenja aktivnosti prodavača, i to u svrhu spoznaje njihovih potreba kako bi ih znali voditi u pravom smjeru i na pravi način. Isto se tako sustav nagrađivanja koji koristi i financijske i nefinancijske nagrade pokazao glavnim alatom upravljanja učinkovitošću. Prodajni menadžeri trebali bi poklanjati više pozornosti utvrđivanju adekvatnih standarda djelatnosti na osnovi kojih će nagrađivati prodavače financijski, ali i u vidu nefinancijskih poticaja poput odavanja priznanja.

Značaj djelomičnog prihvaćanja četvrte hipoteze ogleđa se u važnosti koje imaju poželjne karakteristike prodavača u politikama zapošljavanja i obučavanja te impliciraju prodajnom vodstvu elemente osobnosti koje bi prodavači trebali razvijati nakon što se priključe prodajnom timu. Zadovoljstvo dizajnom prodajne organizacije pokazalo se ključnim čimbenikom koji dijeli učinkovite od onih manje učinkovitih organizacija. Obračanjem pozornosti na količinu putovanja koje se treba obaviti, na veličinu prodajnog tima na određenom području te dobrim balansom između potencijala prodajnih područja povećava se učinkovitost prodavača, a time i cjelokupne prodajne funkcije.

Zaključno, provedeno istraživanje pokazalo je kako u svrhu ostvarivanja prodaje orijentirane na dugoročno održive odnose s kupcima, poduzeća mogu upravljati vlastitom učinkovitošću. Aktivnosti prodajnog menadžmenta moraju više biti usmjerene na praćenje aktivnosti prodavača te na dobro osmišljene sustave nagrađivanja. Očito je kako adekvatno nagrađivanje utječe na razinu motivacije i uključenosti prodavača što u konačnici dovodi do većeg radnog učinka. Motivacija i privrženost organizaciji obilježja su prodavača koja su se nametnula kod izdvojenih prodajno učinkovitih poduzeća. Još jednom se pokazalo kako je motiviranost za postizanje osobnih i profesionalnih ciljeva na prodajnoj poziciji izuzetno bitno u postizanju učinkovitosti.

Isto tako, pozitivna percepcija poduzeća koju imaju prodavači te kompatibilnost osobnih vrijednosti s vrijednostima poduzeća očito pozitivno utječe na atmosferu i rezultate prodajne organizacije te bi menadžeri kod svojih prodavača trebali pomno pratiti i tu dimenziju.

Poduzeća koja imaju manju razinu učinkovitosti mogu situaciju unaprijediti kroz promjene u karakteristikama prodavača koje cijene i traže, aktivnostima prodajnih menadžera i prilagodbom prodajnih područja. Prodajni menadžeri moraju se odmaknuti od koncepta naređivanja i kontrole te više pozornosti polagati na aktivnosti praćenja

i educiranja svojih prodavača. Promjene nisu jeftine niti lake za članove prodajnih organizacija, ali kod unapređenja učinkovitosti nije moguće postići brze rezultate. Put u nastojanju da se unaprijedi učinkovitost zahtjevan je i pretpostavlja vizionarsko razmatranje više grupa čimbenika. Međutim, i ovo istraživanje je potvrdilo već prije utvrđenu teorijsku postavku kako najveći utjecaj na prodajnu učinkovitost cjelokupnih prodajnih organizacija ima učinkovito djelovanje samih prodavača. Poduzeća bi se zato u svojim nastojanjima vezanim uz poboljšanje rezultata trebala okrenuti temeljitoj analizi ponašanja, rezultata i obilježja prodavača.

LITERATURA

1. Anderson, R.E.: Personal selling and sales management in the new millennium, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 16, No. 4, 1997, str. 17-32.
2. Baldauf, A., Cravens, D.W.: The effect of moderators on the salesperson behaviour performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11, 2002, str. 1367-1388.
3. Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F.: Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 21, No. 2, 2001, str. 109-122.
4. Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, Jr., O.C., Johnston, M.W., Tanner, Jr., J.F.: **Salesforce Management: Planning, Implementation and Control**, 2. izdanje, McGraw-Hill, New York, NY, 2000.
5. Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, Jr., O.C.: **Salesforce Management**, 5. izdanje, Irwin, Chicago, MI, 1997.
6. Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C.E.: Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, **The Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 4, 1993, str. 47-59.
7. Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., Young, C.E.: In Search of Excellent Sales Organizations, **European Journal of Marketing**, Vol. 26, No. 1, 1992, str. 6-23.
8. Grant, K., Cravens, D.W.: Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study, **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 9/10, 1999, str. 945-957.
9. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E.: **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 7. izdanje, Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2010.
10. Ingram, T.N., La Forge, R.W., Avila, R.A., Schepker, C.H., Williams, M.R.: **Sales Management: Analysis and Decision Making**, 6. izdanje, Thomson South-Western, 1995.
11. Ingram, T.N., LaForge, R.W.: **Sales Management, Analysis and Decision Making**, 2. izdanje, Thomson South-Western, 1992.
12. Jobber, D., Lancaster, G.: **Selling and Sales Management**, 8. izdanje, Prentice Hall, Harlow, 2009.
13. Küster, I., Canales, P.: Some determinants of salesforce effectiveness, **Team Performance Management**, Vol. 14, No. 7/8, 2008, str. 296-326.
14. Lagace, R.R.: An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 11, No. 2, 1991, str. 49-58.

15. Morris, M.H., Davis, D.L., Allen J.W., Ada, R.A., Chapman, J.: Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the sales force: a replication and extension, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 11, 1991, str. 25-33.
16. Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness, **British Journal of Management**, Vol. 10, 1999, str. 95-111.
17. Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3, No. 1, 1997, str. 43-69.
18. Ramendra, S., Abraham, K.: Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 25, No. 7, 2010, str. 535-546.
19. Tansu Barker, A.: Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 1, 2001, str. 21-28.
20. Tomašević Lišanin, M.: **Profesionalna prodaja i pregovaranje**, HUPUP, Zagreb, 2010.
21. Zalocco, R., Bolman Pullins, E., Mallin, M.L.: A re-examination of B2B sales performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 24, No. 8, 2009, str. 598-610.

Napomena:

Članak se temelji na završnom specijalističkom poslijediplomskom radu Teorijske odrednice i praktično mjerenje učinkovitosti prodaje, koji je autorica, polaznica specijalističkog poslijediplomskog studija Marketinški menadžment izradila i usmeno obranila 2011. godine na Ekonomskom fakultetu - Zagreb.

Bilješke

- ¹ Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F.: Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 21, No. 2, 2001, str. 109-122.
- ² Cravens, D.W., et. al.: In Search of Excellent Sales Organizations, **European Journal of Marketing**, Vol. 26, No. 1, 1992, str. 6-2; Cravens, D.W., et. al.: Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, **The Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 4, 1993, str. 47-59.
- ³ Grant, K., Cravens, D.W.: Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study, **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 9/10, 1999, str. 945-957.
- ⁴ Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, Jr., O.C.: **Sales force Management**, 5. izdanje, Irwin, Chicago, MI, 1997, str. 634.
- ⁵ Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3, No. 1, 1997, str. 43-69.
- ⁶ Churchill, G.A., et. al.: **Salesforce Management: Planning, Implementation and Control**, 2. izdanje, McGraw-Hill, New York, NY, 2000, str. 634.
- ⁷ Ingram, T.N., et. al.: **Sales Management: Analysis and Decision Making**, 6. izdanje, Thomson South-Western, 2005, str. 245.
- ⁸ Citirano u: Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: op. cit., str. 95-111.

- ⁹ Ibid.
- ¹⁰ Zallocco, R., Bolman Pullins, E., Mallin, M.L.: A re-examination of B2B sales performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 24, No. 8, 2009, str. 598-610.
- ¹¹ Cravens, D.W., et. al. (1993): op. cit., str. 47-59.
- ¹² Citirano u: Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: op. cit., str. 43-69.
- ¹³ Baldauf, A., Cravens, D.W.: The effect of moderators on the salesperson behaviour performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11, 2002, str. 1367-1388.
- ¹⁴ Tomašević Lišanin, M.: **Profesionalna prodaja i pregovaranje**, HUPUP, Zagreb, 2010, str. 412.
- ¹⁵ Grant, K., Cravens, D.W.: op. cit., str. 945-957.
- ¹⁶ Citirano u: Küster, I., Canales, P.: Some determinants of salesforce effectiveness, **Team Performance Management**, Vol. 14, No. 7/8, 2008, str. 296-326.
- ¹⁷ Ibid.
- ¹⁸ Cravens, D.W., et. al. (1993): op. cit., str. 47-59.
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Citirano u: Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness, **British Journal of Management**, Vol. 10, 1999, str. 95-111.
- ²¹ Cravens, D.W., et. al. (1992): op. cit., str. 6-23.
- ²² Lagace, R.R.: An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 11; No. 2, 1991, str. 49-58.
- ²³ Anderson, R.E.: Personal selling and sales management in the new millennium, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 16, No. 4, 1997, str. 17-32.
- ²⁴ Ingram, T.N., LaForge, R.W.: **Sales Management, Analysis and Decision Making**, 2. izdanje, Thomson South-Western, 1992, str. 279.
- ²⁵ Tansu Barker, A.: Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 1, 2001, str. 21-28.
- ²⁶ Churchill, G.A., et. al. (2000): op. cit., str. 654.
- ²⁷ Ingram, T.N., et. al.: op. cit., str. 277.
- ²⁸ Morris, M.H., et al.: Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the sales force: a replication and extension, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 11, 1991, str. 25-33.
- ²⁹ Ramendra, S., Abraham K.: Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 25, No. 7, 2010, str. 535-546.
- ³⁰ Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: op. cit., str. 95-111.
- ³¹ Jobber, D., Lancaster, G.: **Selling and Sales Management**, 8. izdanje, Prentice Hall, Harlow, 2009, str. 443.
- ³² Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: op. cit., str. 95-111.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ Cravens, D.W., et. al. (1992): op. cit., str. 6-23; Cravens, D.W., et. al. (1993): op. cit., str. 47-59; Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A.: op. cit., str. 95-111.
- ³⁵ Hair, J.F., et. al.: **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 7. izdanje, Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2010, str. 92.
- ³⁶ Ibid.