

**Dr. sc. Ružica Brečić**  
**Mr. sc. Boris Butigan**  
**Doc. dr. sc. Mirko Palić**

## **ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA ADAPTIVNO PRODAJNO PONAŠANJE U MALOPRODAJI**

### **ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR IN RETAIL**

---

**SAŽETAK:** Cilj ovoga rada je identificirati čimbenike koji imaju utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje i uspješnost poslovanja u maloprodaji. Analizirani su čimbenici vezani uz prodajno osoblje (prodajno iskustvo, prodajne vještine, zadovoljstvo poslom i plaćom, posvećenost poduzeću) i čimbenici na razini poduzeća (osnaživanje i kontrola ponašanja).

Primarni podaci prikupljeni su putem anketnog upitnika koji su popunjavali menadžeri i zaposleni u maloprodaji. Korišten je slučajni stratificirani uzorak kroz dvije faze istraživanja. Ukupno, 89 menadžera maloprodajnih mjesta ispitano je u prvoj fazi istraživanja i 376 zaposlenika u drugoj fazi istraživanja. Za obradu podataka korištena je višerazinska analiza u programu za obradu podataka SPSS.

Rezultati istraživanja ukazuju kako na adaptivno prodajno ponašanje pozitivno i u značajnoj mjeri utječu prodajne vještine i predanost zaposlenika organizaciji, a na uspješnost poslovanja utječe kontrola ponašanja zaposlenika od strane menadžera. Teorijske i menadžerske implikacije ovoga istraživanja navedene su zajedno s ograničenjima istraživanja i preporukama za buduća istraživanja.

**KLJUČNE RIJEČI:** adaptivno prodajno ponašanje, maloprodaja, Hrvatska

**SUMMARY:** Aim of this paper is to identify factors that have an impact on Adaptive Selling Behaviour and performance of retail. Factors associated with the sales staff (sales experience, sales skills, job satisfaction and satisfaction with salary) and company-level factors (empowerment and behaviour control) have been analyzed.

Primary data was collected through a questionnaire completed by managers and employees in retail. Random sampling was used in two phases of research. In total, 89 managers of retail stores were selected in the first phase of the study, and 376 employees were selected in the second phase of the study. The results have been obtained through data processing in SPSS using multilevel analysis.

Research results show that the Adaptive selling behaviour is positively and significantly influenced by sales skills and a commitment of employee to organization. Furthermore,

Performance of company is influenced by behaviour based control of employee by their managers. Theoretical and managerial implications of this study are listed together with research limitations and recommendation for a future research.

**KEY WORDS:** Adaptive selling behaviour, retail, Croatia

---

## 1. UVOD

Zaposlenici u maloprodaji uglavnom su vrlo svjesni postojanja različitih tipova potrošača (Sharma i Levy, 1995; Avila i Fern, 1986) kao i potrebe korištenja različitog prodajnog ponašanja kako bi realizirali uspješnu prodaju (Plouffe, Hulland i Wachner, 2009). Vještina korištenja različitih prodajnih pristupa koji zadovoljavaju potrebe potrošača naziva se adaptivno prodajno ponašanje (eng. adaptive selling behaviour – ASB) i kao najvažnija prednost takvog pristupa ističe se poboljšanje prodajne uspješnosti (Jarmillo, Locander, Spector i Harris, 2007; Boorm, Goolsby i Ramsey, 1998). Dosadašnja istraživanja pokazuju da je prodajno osoblje zainteresirano za adaptivno prodajno ponašanje (Giacobbe, Jackson, Crosby i Bridges, 2006) i prepoznati su brojni čimbenici koji utječu na takvu praksu (Levy i Sharma, 1994; Bodkin, i Stevenson, 1996; Park i Holloway, 2003; Giacobbe, Jackson, Crosby i Bridges, 2006). Neki od tih čimbenika su: mogući sukobi, organizacijsko povjerenje i prodajno iskustvo (Siguaw, 1993), empatija, središte kontrole i menadžment (Spiro i Weitz, 1990), intrizična orijentacija prema nagradi i čimbenici psihološkog podrijetla (Goolsby, Lagace i Boorum, 1992), orijentacija učenju i zadovoljstvo poslom (Park i Holloway, 2003) te ponos, samoostvarenje i građanski moral (Verbeke, Belschak i Bagozzi, 2004). Međutim, unatoč velikoj pozornosti znanstvenika, istraživanje maloprodaje je manje zastupljeno u odnosu na industrijsku prodaju, i adaptivno prodajno ponašanje još uvijek nije ispitano u višerazinskom kontekstu koji objašnjava utjecaje, kako na razini organizacije, tako i na individualnoj razini.

Adaptivno prodajno ponašanje je teorijski koncept koji polazi od pretpostavke da je prodajna uspješnost povezana s mogućnošću zaposlenih u maloprodaji da prilagode svoje ponašanje različitim tipovima potrošača u različitim situacijama (Gengler, Howard i Zolner, 1995, Weitz, Sujan i Sujan, 1986). U kasnim 70-im, adaptivno prodajno ponašanje se smatralo važnim za razumijevanje prodajnog uspjeha, zbog toga što istraživanja atributa proizvoda i osobnih obilježja nisu uspjela predvidjeti i objasniti uspjeh prodaje. Dolazi se do spoznaje da se bitne odrednice za uspjeh prodaje nalaze u prodajnoj interakciji (Sujan, Weitz i Sujan, 1988, Park i Holloway, 2003), i to dovodi do većeg usmjeravanja prema istraživanju naravi i uloge adaptivnog prodajnog ponašanja i utjecaja na uspjeh prodaje.

Proces adaptivnog prodajnog ponašanja sastoji se od: prikupljanja informacija o profitabilnim kupcima; razvijanja prodajne strategije utemeljene na prikupljenim informacijama; uvođenju, primjeni i kontroli strategije (Weitz, 1978; Pettijohn, Pettijohn, Taylor i Keilnor, 2000).

Franke i Park (2006) ističu kako će koristi adaptivnog prodajnog ponašanja prevagnuti troškove prikupljanja informacija i reagiranja na iste u različitim okolnostima. Oni također naglašavaju kako i sitne adaptacije u prodajnoj interakciji, kao što je reakcija na postavljeno pitanje, komentar i govor tijela, mogu poboljšati odnose i smanjiti prigovore. U maloprodaji, zaposleno osoblje treba razumjeti potrošačev proces donošenja odluke i prilagoditi

se njegovom ponašanju kako bi se zadovoljile njegove želje (Sharma, 2001). Polazeći od zaključka kako adaptivno prodajno ponašanje zaista poboljšava uspjeh u prodaji bez obzira na okolnosti (Boorom, Goolsby i Ramsey, 1998; Spiro i Weitz 1990; Sujan, Weitz i Sujan, 1994), postavlja se ključno pitanje ovoga rada: kako su povezane razne osobne značajke i obilježja organizacije, te kako one utječu na praksu adaptivnog prodajnog ponašanja zaposlenih u maloprodaji?

## 2. ADAPTIVNO PRODAJNO PONAŠANJE

Prodajno osoblje, prodavači i voditelji prodajnih mjesta obično su svjesni postojanja različitih tipova potrošača/kupaca i potrebe primjenjivanja različitih prodajnih ponašanja/pristupa za što uspješniju prodaju (Simintiras, Watkins, Ifie i Georgakas, 2012). Radeći na granici između organizacije i njezine okoline, prodajno osoblje predstavlja kritičnu ulogu. Njihove vještine i naponi predstavljaju ključne čimbenike za ocjenu njihovih individualnih rezultata, ali i rezultata cijele organizacije. Budući je prodajno osoblje odgovorno za provedbu poslovne i marketinške strategije, osnovni cilj prodavača i voditelja jest pružanje superiorne vrijednosti potrošaču i povećanje učinkovitosti organizacije (Simintiras i sur., 2012). Oni sudjeluju u volumenu prodaje, dobiti i zadovoljstvu kupaca. Shodno toj važnoj organizacijskoj ulozi, menadžeri ili vlasnici poduzeća su ti koji trebaju prepoznati, razlikovati i analizirati čimbenike koji utječu na njihovo prodajno ponašanje, te samim time i na rezultate poslovanja. No, ukoliko se žele ostvariti pozitivni rezultati i diferencirati se od konkurencije, prodajno ponašanje nije samo po sebi dovoljno. Stoga su brojni znanstvenici razvili novi model prodajnog ponašanja. Prema dobivenim rezultatima provedenih istraživanja, predlaže se primjenjivanje prilagođenog prodajnog ponašanja, te se između ostaloga navode brojni čimbenici koji utječu na to prilagođeno prodajno ponašanje. Ti čimbenici su: sukobi, posvećenost/privrženost organizaciji, prodajno iskustvo, empatija, nadzor, menadžment, sustav nagrađivanja, zadovoljstvo poslom i plaćom, mogućnost učenja i napredovanja, samoučinkovitost (Simintiras i sur., 2012).

Unatoč činjenici prema kojoj je prilagođeno prodajno ponašanje teško definirati, iz razloga što se brojna ponašanja mogu definirati kao "prilagodljiva", postoji nekoliko definicija kojima se taj problem djelomično riješio. Prilagođeno prodajno ponašanje je teorijska perspektiva koja pretpostavlja da se prodajna izvedba odnosi na prodavačke sposobnosti prilagođavanja svojega ponašanja različitim kupcima u različitim situacijama (Simintiras i sur., 2012). Za razliku od ove definicije neprilagođeno prodajno ponašanje definira se kao jednolična konzervirana izvedba. Primjena prilagođenog prodajnog ponašanja definira se kao mijenjanje prodajnih ponašanja tijekom interakcije s potrošačem, ili preko interakcije s potrošačem na temelju percipiranih informacija tijekom prodajne situacije (Weitz, Sujan i Sujan, 1986). Iz ove dvije definicije proizlazi da je prilagođeno prodajno ponašanje kompleksan proces koji zahtijeva personaliziran odnos za svakog individualnog potrošača. Sastoji se od prikupljanja informacija o potencijalnim kupcima, izgradnje prodajnih strategija temeljenih na tim informacijama, prenošenja poruka kako bi se implementirale te strategije, procjenjivanje utjecaja tih poruka, te prilagođavanja na temelju tih procjena (Pettijohn, Pettijohn, Taylor i Keillor, 2000).

Plouffe, Hulland i Wachner (2009) te Simintiras i sur. (2012) i mnogi drugi, postavili su si isto pitanje: Kako efikasno prepoznati koje prilagođeno ponašanje odgovara reakcijama potrošača? U svrhu odgovora na ovo pitanje ponudili su brojne čimbenike koji utječu na

to ponašanje. Za razliku od drugih autora, koji su u obzir uzeli mnogobrojne čimbenike kao što su empatija, stres na poslu mogućnost napredovanja itd., dijele ih u dvije skupine:

- a) Čimbenici vezani za prodajno osoblje:
  - Prodajno iskustvo,
  - Prodajne vještine,
  - Zadovoljstvo plaćom i poslom,
  - Posvećenost/privrženost organizaciji/poduzeću.
- b) Čimbenici na razini organizacije/poduzeća:
  - Osposobljavanje,
  - Sustav kontrole.

## 2.1. Iskustvo u prodaji

Tijekom godina provedenih u prodaji, vještine prodavača i voditelja prodajnih mjesta se usavršavaju i poboljšavaju što je duži radni vijek. Upravo te godine iskustva su pridonijele razvoju boljeg znanja za pojedine prodajne situacije, omogućile prepoznavanje određenog tipa potrošača i prodajnih pristupa (Simintiras i sur., 2012). Rezultat toga je da se iskusni prodavači i voditelji osjećaju samouvjerenije u vezi svojih mogućnosti prilagodbe i sigurniji da će njihovo prilagođeno prodajno ponašanje dovesti do poboljšanja prodaje i povećanja njihovih namjera. Iz toga proizlazi da ključni čimbenik za uspjeh prilagodbe ponašanja pojedinoj situaciji i općenito uspjeha u prodaji jest dugovječnost ili staž prodavača, jer izostankom uspjeha osoba će vjerojatno promijeniti karijeru, odnosno opis svog posla. Iskusni prodavači i voditelji su sposobni generirati više prigovora, znakova te i samim time imati i više stanja prilagođenog ponašanja, nego neiskusni prodavači i voditelji. Iz ovoga proizlazi da iskusan prodavač može prepoznati potrebe i želje potrošača i primjereno ih zadovoljiti, čime doprinosi zadržavanju kupaca, a samim time i dolazi i do ponovne kupnje.

Također, nerazdvojivu vezu predstavlja prodajno iskustvo i iskustvo stečeno u jednoj organizaciji, tj. poduzeću. Iskustvo stečeno u jednoj organizaciji definira se kao broj godina koje je zaposlenik proveo kao prodavač i voditelj u jednoj organizaciji (Spiro i Weitz, 1990). Što je više vremena proveo u istoj organizaciji, tj. poduzeću, čak i ako to nije u odjelu prodaje, to je vjerojatnije da je osoba stekla znanja o tome što je potrebno za uspjeh tog poduzeća (Panitz i Withey, 1997). Naime, osoba koja radi dugi niz godina u jednom poduzeću upoznata je s linijom proizvoda ili usluga koje nudi to poduzeće, njihovim osobinama, potrošačima i kupcima, konkurencijom, okruženjem u kojem djeluje to poduzeće, te joj/mu upravo te činjenice pomažu da na najefikasniji mogući način odgovori na potrebe i želje potrošača, odnosno kupaca. Stoga se može reći kako postoji veza između:

- a) iskustva stečenoga u prodaji i prilagođenoga prodajnog ponašanja, koji su pod utjecajem svake pojedine prodajne situacije,
- b) vrijednosti i koristi koju iskusni prodavači i voditelji mogu uvidjeti primjenjujući sustav prilagođenoga prodajnog ponašanja, dok oni neiskusni to teže ili gotovo nikada ne primijete,
- c) prodajnog iskustva i iskustva stečenoga u pojedinom poduzeću (Simintiras i sur., 2012).

## 2.2. Prodajne vještine

Prodajne vještine prezentacije sastoje se od prodajnih vještina pri aktivnom slušanju, adaptivnom prodajnom ponašanju, slušanja potreba potrošača, zatvaranja prodajnih transakcija, pregovaranja s kupcima i identificiranja novih potencijalnih kupaca. Dvije prodajne značajke navode se kao glavne koje potiču cijeli niz prodajnih vještina, a to su: količina prodajnog iskustva i kvaliteta primljenog znanja putem podučavanja prodaje.

Prema Churchillu (1997, str. 367) prodajna vještina definirana je kao prodavačeva stručnost naučena učinkovitim izvođenjem poslovnih aktivnosti. Opisuje dva tipa vještina važnih za profesionalnost prodavača:

- Govorne vještine: poslovne vještine kao što su tehnička znanja i rječnik u skladu s poslovanjem poduzeća, njegovom linijom proizvoda te politikom poslovanja.
- Prodajne vještine prezentiranja: vještine vezane za vođenje osobnog prodajnog procesa.

Posebne vještine za koje se smatra da obuhvaćaju prodajni proces uključuju pronalaznje potencijalnih kupaca, angažiranje upoznavanja novih potencijalnih kupaca, otkrivanje i razumijevanje potreba novih kupaca kroz prikladno ispitivanje, razvijanje proizvoda u skladu s potrošačevim potrebama, prezentiranje rješenja potrošaču, postupanje s potrošačevim prigovorima i pitanjima poštujući potrošača te u skladu s danim rješenjem, zatvaranje prodaje, pregovaranje i obavljanje transakcija.

## 2.3. Predanost organizaciji

Posvećenost/privrženost poduzeću sastoji se od tri dimenzije (Simintiras i sur., 2012). Te tri dimenzije su: 'emocionalna/afektivna', 'dugovječnost', i 'normativna' (Simintiras i sur., 2012). Emocionalna privrženost smatra se djelotvornijom mjerom od ostale dvije dimenzije, jer prodajno osoblje i voditelji trgovina koji su više emocionalno privrženi svom radu, poslu i karijeri pokazuju i veći stupanj dugotrajnosti i normativne privrženosti (Simintiras i sur., 2012). Emocionalna privrženost se može izjednačiti s identificiranjem voditelja i prodavača s njegovim/njenim angažmanom u određenom poduzeću (Simintiras i sur., 2012). To zapravo predstavlja pozitivne osjećaje koje voditelji trgovine i prodavači imaju prema poduzeću i njegovim vrijednostima, te poistovjećivanjem svojih vlastitih vjerovanja i vrijednosti s vrijednostima i vjerovanjima koja se protežu kroz poduzeće. Može se reći da je kod emocionalne privrženosti upravo važna ta podudarnost vlastitih s vjerovanjima i vrijednostima koje promiče određeno poduzeće, te prepoznavanjem istih, potencijalni zaposlenici odabiru poduzeće za svog budućeg poslodavca. Tako su oni zaposlenici, voditelji trgovina i prodavači koji prepoznaju istaknute vrijednosti poduzeća spremni uložiti dodatne napore prilikom obavljanja svojega posla, te će jačati njihova želja da postanu i dugotrajno ostanu dio tog istog poduzeća. Suprotno tome, prodavače i voditelje koji su u manjoj mjeri privrženi poduzeću teško je motivirati, obavljaju posao samo zbog novca, ne razumiju potrošače i ne brinu čak niti o svom poslu, odjelima, ili potrošačima (Simintiras i sur., 2012). Stoga činjenica da su zaposlenici spremni uložiti dodatne napore i trud ukoliko su njihove vrijednosti, vjerovanja i ciljevi jednaki organizacijskim, donosi tom poduzeću/organizaciji diferencijaciju i konkurentsku prednost.

Naime, većina poduzeća može lako kopirati tehnologiju, prodajne procese, proizvode ili usluge, ali ono što je teško kopirati i imitirati jest ljudski resurs. Upravo iz tih razloga vlasnici poduzeća trebaju uložiti sredstva i trud da predstave svoje poduzeće kao društveno odgovorno poduzeće, isticati i njegovati pozitivne vrijednosti i vjerovanja, sve u cilju kako bi isto poduzeće bilo prepoznato kao idealno poduzeće za obavljanje posla, te time privuklo značajan ljudski resurs pomoću kojega će ostvariti konkurentsku prednost. Iz ovoga proizlazi kako upravo ta privrženost poduzeću ima pozitivan utjecaj na prilagođeno prodajno ponašanje.

## 2.4. Zadovoljstvo plaćom

Prodavačeva glavna funkcija, odnosno obveza, je prodaja koja može biti preorijentirana prema postizanju dugoročnih ciljeva temeljenih na marketinškoj povezanosti.

Naknada koju prodavač prima uvjetovat će njegovo ponašanje te će, ne nužno, voditi poboljšanoj prodaji. Iako postoje mnoge druge varijable koje mogu motivirati prodavače, uglavnom su *novac i novčani ekvivalenti* glavno motivacijsko sredstvo koje može učinkovito poslužiti pri kontroliranju zaposlenika.

Neka istraživanja (Sharma i Levy, 1995) pokazala su učinke kompenzacijskog sustava na ponašanje prodavača i kupaca. Dokazano je da kompenzacijski sustav temeljen na potrošačevom zadovoljstvu povećava odgovornost prodavača prema kupcima u odnosu na prodavače čija je inicijativa temeljena na ostvarenom prihodu. Jedno od najvažnijih pitanja pri kompenzacijskom sustavu je određivanje odgovarajućeg omjera fiksnog nasuprot varijabilnom dijelu plaće (Pullins, 2001). Menadžerima u prodaji važan cilj predstavlja analiziranje povezanosti osnovnog kompenzacijskog sustava (plaće i provizije) i individualne učinkovitosti prodavača i prodajne organizacijske efikasnosti. Mnoga poduzeća se godinama bore za otkrivanje prave formule ili kompenzacijskog modela za svoje prodajno osoblje.

Često se postavlja pitanje jesu li prodavači koji imaju fiksnu plaću učinkovitiji od onih koji su plaćeni provizijama? Na to pitanje nema nekog općeprihvaćenog odgovora. Smatra se da je organizacijska učinkovitost cjelokupna procjena ostvarenog rezultata u samoj organizaciji, ili grupe prodavača koji zajedno sudjeluju u postizanju ciljeva. Korišteni financijski indikatori su prihod, tržišni udio ili sudjelovanje u ostvarenom profitu. Zaključak pojedinih autora je da kompenzacijski sustav korišten među prodavačima ima značajan utjecaj na učinkovitost prodavača i efikasnost prodaje te je povezan s upravljanjem iz poduzeća (Churchill, 1994). To je sasvim logično jer rezultat kontrolira cijeli proces i posljedično tome naknada određena prema provizijama zahtijeva pažljivo praćenje prodajnih rezultata. Naknada temeljena na fiksnoj plaći koristi se kada je primijenjena kontrola ponašanja, a naknada temeljena na provizijama kad je pozornost na praćenju rezultata prodaje.

Kombinacija fiksne plaće i različitih motivatora kod prodavača potiče razvoj njihovih sposobnosti na poslu, postizanje boljih rezultata te razvijanje što učinkovitijeg poduzeća. Zbog toga većina poduzeća koristi kombinirani kompenzacijski sustav koji uključuje fiksni i varijabilni dio plaće u različitim omjerima. Kontrola ponašanja često iziskuje kompenzacijski sustav temeljen na fiksnoj plaći. Ovakav pristup se koristi kada poduzeće želi uvesti sustav kontrole ponašanja, odnosno zadaće koje prodavači trebaju obavljati moraju prvo biti definirane, što treba biti sukladno principima poduzeća. Može se zaključiti da prodavači koji primaju naknade kroz veću proporciju fiksne plaće učinkovitije obavljaju individualni

posao od onih koji su plaćeni sukladno ostvarenom rezultatu. Prodavači koji imaju fiksnu plaću obično su mnogo bolje upoznati s ciljevima poduzeća i sukladno tome razvijaju aktivnosti usredotočene na dugoročne vizije i ciljeve, dok u sustavu temeljenom na proviziji ciljevi postaju kratkoročni i većinom orijentirani na izravne rezultate prodaje (Anderson i Oliver, 1987).

## 2.5. Osnažanje organizacije

Osnaživanje kao proces osobnog i organizacijskog uspjeha često je pogrešno shvaćeno i krivo primjenjivano u organizacijama. Poduzeća koja promoviraju osnaživanje zaposlenika u svom poslovanju obično postaju vitalna i poslovno uspješna.

Uspjeh kao rezultat osnaživanja definiran je sljedećim situacijama:

- Individualni uspjeh je dogovor u kojem individualna učinkovitost proizvodi rezultate poželjne samom pojedincu i cijeloj organizaciji.
- Organizacijski uspjeh postignut je kad članovi neke organizacije ispunjavaju ciljeve i zadatke, prikupljanjem znanja i informacija mijenjaju ponašanja koja su usmjerena na učinkovitije ostvarivanje zadataka i ciljeva organizacije.
- Članovi organizacija na sastancima dijele zajedničke povlastice i raspravljaju o iskustvima što doprinosi potrebnom socijalnom i osobnom rastu organizacije.

Williams i Hazer (1986) su napravili razliku između privrženosti organizaciji i zadovoljstva poslom, odnosno plaćom (Simintiras i sur., 2012.). Razlika je vidljiva u prijašnjoj emocionalnoj reakciji na cijelu organizaciju, a druga razlika predstavlja emocionalnu reakciju na specifičan aspekt posla. No, unatoč toj razlici postoji veza između ove dvije varijable. Tako npr. veće zadovoljstvo poslom i plaćom u pravilu vodi do veće posvećenosti i privrženosti poslu i poduzeću. Suprotno tome, frustrirajući i nezadovoljavajući posao, kao što je npr. nedostatak samoostvarenja, mala plaća, nedostatak unapređenja, razmirice i sukobi na poslu s nadređenima i kolegama, može voditi tomu da se zaposlenici, tj. prodavači i voditelji prodajnih mjesta negativno identificiraju s poduzećem (Simintiras i sur., 2012.). Svakodnevni događaji na poslu mogu utjecati na zadovoljstvo poslom i plaćom prodavača i voditelja prodavaonica. Iz toga proizlazi da je prodajno osoblje koje je zadovoljno poslom i plaćom ono koje je ujedno i posvećenije poduzeću te je samim time spremno uložiti dodatni trud. Zaposlenici su tada spremni prilagođavati svoje prodajno ponašanje ovisno o situaciji u kojoj se nađu, ovisno o potrošaču, a sve u cilju kako bi se ostvarili što bolji rezultati za poduzeće.

## 2.6. Kontrola ponašanja

Postoje različiti modeli ponašanja potrošača u kojima se ističe mnogo različitih motivacijskih komponenti, kao što su vrijednosti, vjerovanja, standardi i potrebe koji vode manjem broju specifičnih komponenti, koje na kraju dovode do najvažnijih sastavnica koje objašnjavaju samo ponašanje potrošača.

Pogled na samo ponašanje potrošača ističe:

- pravo ponašanje i motivacija su empirijski odvojeni,
- ponašanje potrošača vremenski prati njegovu motivaciju,
- ponašanje potrošača je vidljivo i razumljivo.

Kontrola ponašanja potiče stabilnost u odnosu na varijabilnost (Marken, 1988). Istraživanja kontrole ponašanja usmjeravaju se na aspekte u kojima preostaju različite situacije zbog promjena ponašanja. Potrošači formiraju ciljeve koji su neusklađeni iz njihove trenutne situacije pa naknadno pokušavaju smanjiti nepodudarnost između postavljenih ciljeva i trenutnih situacija. Struktura ponašanja obuhvaća uočene povezanosti između prepoznavanja, djelovanja i motivacije ponašanja za posebne osobe određene specifičnim situacijama.

Ponašanje je slijed u kojemu kraj različitih operacija utječe izravno na početak drugih, kod kojih je postizanje novih podciljeva praćeno težnjom za nekim novim podciljevima ili pak za nekom višom razinom ciljeva. Različiti modeli kontrole ponašanja nastoje popuniti prazninu između čekanja, osjećanja i razmišljanja na jednoj strani i djelovanja samog ponašanja na drugoj strani.

Sustavi kontrole uključuju politike, procedure i pravila, koje marketinške organizacije koriste za nadzor i praćenje, usmjeravanje, vrednovanje i nagrađivanje zaposlenika. Ti sustavi se dijele na dva tipa: one koji naglašavaju konačne rezultate (npr. kontrola rezultata/ishoda) i one koji naglašavaju inpute i procese (npr. kontrola ponašanja). Sustavi kontrole na osnovi ponašanja više se oslanjaju na nadzor, usmjeravanje, vrednovanje i nagrađivanje prodavača i voditelja, dok se oni temeljeni na dobivenim rezultatima oslanjaju uglavnom na mjerenje uspješnosti njihovih rezultata. Sustave kontrole razvile su i usvojile organizacije determinirajući mjere za ocjenjivanje učinkovitosti prodavača i voditelja, standarde učinkovitosti kako bi mogli procijeniti učinkovitost pojedinaca, kreirajući informacije potrebne za praćenje performansi/izvedbi, kao i definiranje povratne veze među njima. Upravo zbog toga od iznimne je važnosti da se sustav kontrole, usvojen od određenog poduzeća, podudara i provodi u skladu s ciljevima menadžmenta, i odabranim prodajnim strategijama, jer glavna svrha sustava kontrole jest osigurati postizanje željenih ciljeva (Simintiras i sur., 2012).

Iako su neki autori u svojim radovima i provedenim istraživanjima pokušali osporiti utjecaj sustava kontrole na učinkovitost izvedbe prodajnog osoblja i njihovih voditelja, Simintiras i sur., (2012) su dokazali da prilagođeno prodajno ponašanje vodi do učinkovitih performansi u onim poduzećima u kojima se provodi sustav kontrole temeljen na ponašanju. Stoga, može se reći kako sustavi kontrole provođeni od strane poduzeća i njihovih menadžmenta stvaraju ozračje pogodno za primjenu prilagođenog prodajnog ponašanja.

### **3. VIŠERAZINSKA ANALIZA UTJECAJA ČIMBENIKA NA ADAPTIVNO PRODAJNO PONAŠANJE U MALOPRODAJI**

Cilj ovoga rada je ispitivanje mogućeg utjecaja četiri čimbenika specifičnih za prodavače u maloprodaji (iskustvo u prodaji, prodajne vještine, zadovoljstvo plaćom i predanost organizaciji) te dvije dimenzije na razini poduzeća (osnaživanje poduzeća putem zaposlenika i kontrola ponašanja) na adaptivno prodajno ponašanje zaposlenih u maloprodaji. Hipoteze rada su sljedeće:

**H1:** Iskustvo u prodaji ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje

**H2:** Prodajne vještine imaju pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje



**H3:** Predanost organizaciji ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje

**H4:** Zadovoljstvo plaćom ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje

**H5:** Osnaživanje poduzeća ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja

**H6:** Kontrola ponašanja ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja

Primarni podaci prikupljeni su putem anketnog upitnika koji su popunjavali menadžeri i zaposleni u maloprodaji. Anketni upitnik je sastavljen od postojećih mjernih ljestvica dostupnih u literaturi. Točnije, osnaživanje poduzeća putem zaposlenika ispitivalo se mjernom skalom koju čini 8 pitanja i koja je preuzeta od Cook, Hepworth, Wall i Warr (1981) i Hartline i Ferrell (1996). Kontrola ponašanja ispitivala se skalom sastavljenom od 5 pitanja preuzetom od Mowday, Steers i Porter (1979). Za ispitivanje prodajnih vještina koristila se mjerna skala autora Behrman i Perreault (1982). Iskustvo u prodaji mjerilo se jednim pitanjem koje se odnosi na broj godina koliko je ispitanik bio zaposlen u prodaji. Adaptivno prodajno ponašanje mjerilo se prilagođenom i skraćenom verzijom ADAPTS-a koju su razvili Robinson, Marshall, Moncrief i Lasek (2002). Anketni upitnik se preveo i pretestirao. Za odgovore se koristila Likertova skala u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

Metoda izbora uzorka može se klasificirati uz poznavanje vjerojatnosti izbora i bez poznavanja vjerojatnosti izbora (Churchill, 1995, Malhotra i Naresh, 1996, Parasuraman, 1991). Slučajni uzorci su izabrani na način da svaki dio populacije ima poznatu, ne nula vjerojatnost izbora. Na taj se način izbjegava pristranost pri izboru uzorka.

Prikupljanje podataka temeljem ovoga upitnika i posebno kreiranog uzorka malih i srednjih poduzeća obavljeno je od lipnja do kolovoza 2012. godine. Podaci su prikupljeni visokostrukturiranim anketnim upitnikom putem osobnog kontakta s menadžerima prodajnih mjesta i putem samostalnog odgovaranja zaposlenika na prodajnim mjestima.

Uzorak mala i srednja poduzeća za ovo istraživanje preuzet je iz Poslovne Hrvatske 2008., najveće baze poslovnih podataka u Hrvatskoj. Poslovna Hrvatska jedina je baza podataka u Hrvatskoj koja omogućava uvid u sva aktivna i neaktivna društva (*FINA, 2009.*)

Uzorak je stratificiran prema dvije varijable pri čemu je postignuta potpuna ili približna proporcionalnost.

**1. Prva varijabla** odnosi se na broj zaposlenih; od ukupnih poduzeća u Hrvatskoj izabrana su sva poduzeća od 0 - 10 zaposlenih, 11 - 50 zaposlenih i više od 50 zaposlenih prema bazi podataka Poslovna Hrvatska.

**2. Druga varijabla** se odnosila na zemljopisnu lokaciju poduzeća. Republika Hrvatska se sukladno Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica za statistiku - NKPJS („*Narodne novine*“ broj 35/07.) sastoji od tri prostorne jedinice za statistiku 2. razine, i to kako slijedi: Sjeverozapadna Hrvatska; Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska i Jadranska Hrvatska.

Korišten je slučajni stratificirani uzorak kroz dvije faze istraživanja. U prvoj fazi su ispitani menadžeri poduzeća, a u drugoj prodajno osoblje iz istih poduzeća. Ukupno, 100 voditelja malih prodavaonica iz Hrvatske izabrano je metodom slučajnog uzorka u prvoj fazi istraživanja i 400 zaposlenika izabrano je također metodom slučajnog uzorka u drugoj fazi istraživanja.

Ukupno je prikupljeno 89 ispravno popunjenih anketnih upitnika voditelja (11 ispitanika nije odgovorilo na sva pitanja) i 376 odgovora prodajnog osoblja (24 ispitanika nisu odgovorila na sva pitanja).

Većinu poduzeća u uzorku činila su srednja poduzeća koja imaju iznad 50 zaposlenih (42%), zatim mikro poduzeća koja imaju do 10 zaposlenih (29%) te mala poduzeća od 10 do 50 zaposlenih (29%). Također, najveći broj prikupljenih odgovora čine poduzeća iz Sjeverozapadne Hrvatske (72%).

U uzorku su zastupljene razne djelatnosti – najviše trgovina na malo (51%), zatim financije i osiguranje (7,5%), ugostiteljstvo, hoteli, smještaj, restorani i kafići (7%), proizvodnja (6,8%) i ostalo (27,8%).

Od ukupnog broja ispitanih menadžera, najveći broj ima završeno srednjoškolsko obrazovanje (59%), nakon toga fakultetsko (22%) i ostalo 19%. Od ukupnog broja ispitanih zaposlenika, također najveći broj je završio srednju školu (63,3%), zatim fakultet (19,3%) i ostalo (17,4%).

Varijable koje su se ispitivale su sljedeće:

**Tablica 1.** Varijable korištene u analizi

<b>Razina - menadžeri</b>	<b>Zavisna varijabla</b>	<b>Razina prodajnog osoblja</b>	<b>Zavisna varijabla</b>
Osnaživanje poduzeća (OP)	Uspješnost poduzeća	Iskustvo u prodaji (IP)	Adaptivno prodajno ponašanje
Kontrola ponašanja (KP)	a) stopa rasta prodaje b) stopa rasta neto dobiti	Prodajne vještine (PP)	
		Zadovoljstvo plaćom (ZP)	
		Predanost organizaciji (PO)	

Mjerne skale su testirane s odgovarajućom razinom pouzdanosti i rezultati pokazatelja Cronbach's  $\alpha$  su sljedeći:

- Osnaživanje poduzeća (OP - 8 pitanja)  $1 - \alpha = 0,868$ ,
- Kontrola ponašanja (KP - 5 pitanja)  $1 - \alpha = 0,762$ ,
- Predanost organizaciji (PO - 8 pitanja)  $1 - \alpha = 0,922$ ,
- Zadovoljstvo plaćom (ZP - 3 pitanja)  $1 - \alpha = 0,711$ ,
- Prodajne vještine (PV - 3 pitanja)  $1 - \alpha = 0,906$
- Adaptivno prodajno ponašanje (APP - 5 pitanja)  $1 - \alpha = 0,880$ .

Za ispitivanje utjecaja svake varijable korištena je višerazinska analiza. Višerazinska analiza pruža mogućnost modeliranja dodatnih utjecaja i preporuča se za korištenje ukoliko se koristi uzorak na više razina. Prvi korak u analizi bio je oblikovanje bezuvjetnog modela kako bi se ispitale razlike srednjih vrijednosti između poduzeća u odnosu na zavisnu varijablu (adaptivno prodajno ponašanje). Analiza podataka provedena je u programu SPSS.

Nakon što je ispitana i utvrđena prihvatljiva razina pouzdanosti mjernih skala, istražena je korelacija između promatranih varijabli.

Tablica 2. Sažetak modela

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,565 <sup>a</sup>	,320	,312	3,70907	,320	39,124	4	333	,000

a. Predictors: (Constant), zadovoljstvo plaćom, Number of years working as a salesperson in the company, prodajne vještine, predanost organizaciji

b. Dependent Variable: adaptivno prodajno ponašanje

Tablica 3. ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2152,938	4	538,234	39,124	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4581,148	333	13,757		
	Total	6734,086	337			

a. Predictors: (Constant), zadovoljstvo plaćom, Number of years working as a salesperson in the company, prodajne vještine, predanost organizaciji

b. Dependent Variable: adaptivno prodajno ponašanje

Tablica 4. Koeficijenti

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,567	1,422		8,134	,000
	Iskustvo u prodaji	,017	,033	,024	,529	,597
	prodajne vještine	,761	,076	,483	10,060	,000
	predanost organizaciji	,077	,019	,197	3,967	,000
	zadovoljstvo plaćom	-,114	,051	-,107	-2,256	,025

a. Dependent Variable: adaptivno prodajno ponašanje

Iz navedenih rezultata vidljivo je kako 4 promatrane varijable:

- Iskustvo u prodaji,
- Prodajne vještine,
- Predanost organizaciji,
- Zadovoljstvo plaćom,

objašnjavaju 32% varijance Adaptivnog prodajnog ponašanja. Pri tome – Prodajne vještine (PV) i Predanost organizaciji (PO) značajno pridonose objašnjenju Adaptivnog prodajnog ponašanja (APP), što bi značilo da veće prodajne vještine i veća predanost organizaciji pozitivno pridonose adaptivnom prodajnom ponašanju.

Na temelju navedenih pokazatelja može se donijeti sljedeći sud o pojedinačnim hipotezama.

**H1:** *Iskustvo u prodaji ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje*

Budući da je  $\beta = 0,2$  i da je razina značajnosti  $p > 0,05$  navedena **hipoteza se ne prihvaća**. To znači da iskustvo u prodaji ne pridonosi adaptivnom prodajnom ponašanju u značajnoj mjeri.

**H2:** *Prodajne vještine imaju pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje*

$\beta$  koeficijent = 0,48 uz razinu značajnosti  $p < 0,01$  o navedena **hipoteza se prihvaća**. Može se zaključiti kako prodajne vještine imaju značajan i pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje.

**H3:** *Predanost organizaciji ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje*

$\beta = 0,19$  uz razinu značajnosti  $p < 0,01$  ukazuje da se navedena **hipoteza prihvaća**, tj. predanost organizaciji ima značajan i pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje.

**H4:** *Zadovoljstvo plaćom ima pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje*

**Hipoteza se ne prihvaća** jer je  $\beta = -1,07$  i razina značajnosti  $p < 0,02$  i znači da zadovoljstvo plaćom nema utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje.

Tablica 5. Korelacije

		Osnaživanje poduzeća	Kontrola ponašanja	Uspješnost
Osnaživanje poduzeća	Pearson Correlation	1	,503**	-,009
	Sig. (2-tailed)		,000	,962
	N	99	98	28
Kontrola ponašanja	Pearson Correlation	,503**	1	,381*
	Sig. (2-tailed)	,000		,046
	N	98	99	28
Uspješnost	Pearson Correlation	-,009	,381*	1
	Sig. (2-tailed)	,962	,046	
	N	28	28	28

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Osnaživanje poduzeća ima značajan ( $p < 0,05$ ) ali negativan utjecaj na uspješnost poslovanja i stoga se hipoteza **H5 može djelomično potvrditi**.

Kontrola ponašanja ima značajan ( $p < 0,01$ ) i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja pa se stoga hipoteza **H6 potvrđuje**.

## 4. RASPRAVA

U analizi ovisnosti adaptivnog prodajnog ponašanja i uspješnosti poslovanja o ranije spomenutim čimbenicima može se zaključiti sljedeće:

Iskustvo u prodaji nije pokazalo pozitivan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje. U istraživanju je ono bilo definirano kao broj godina koje je zaposlenik proveo u pojedinoj organizaciji. Rezultat je iznenađujući jer je istraživanje Pantiza i Witheya (1997) ukazalo na to da što više godina određena osoba provede u istom poduzeću, čak i ako to nije u odjelu prodaje, to je vjerojatnije da će steći više znanja o tome što je potrebno za uspjeh poduzeća. Isti autori su također zaključili kako samo iskusan prodavač može prepoznati želje i potrebe potrošača i primjereno ih zadovoljiti, te time doprinosi zadržavanju kupca i potiče na ponovnu kupnju. Rezultati ovoga istraživanja se mogu obrazložiti činjenicom kako sama duljina radnog staža nema utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje, te se iskustvo u prodaji dodatno treba provjeriti znanjem o linijama proizvoda ili usluga koje nudi poduzeće, njihovim značajkama, potrošačima i kupcima, konkurencijom, okruženjem u kojem djeluje poduzeće i sl. Također je bitna i vještina snalažljivosti ili komunikativnost, zbog koje i neiskusan prodavač, ostvaruje dobre odnose s kupcima i dobre rezultate u prodaji.

Ukoliko se dobiveni rezultat usporedi s prethodnim istraživanjima, uočava se ograničenje u testiranju *Iskustva u prodaji* sa samo jednim pitanjem. Preporuka za buduća istraživanja je provjeriti razlike u povezanosti duljine iskustva prodajnog osoblja sa stečenim znanjem, te s primjenom stečenoga znanja u različitim prodajnim situacijama.

Prodajne vještine (koje podrazumijevaju pažljivo slušanje kako bi se primijetile i razumjele prave potrebe kupca, pažnju da se ispune zahtjevi kupca te pronalazak rješenja za pitanja i zahtjeve kupaca) pokazale su se kao čimbenik koji značajno utječe na adaptivno prodajno ponašanje. Istraživanje je pokazalo kako ispitanici pridaju važnost slušanju komentara kupaca. Aktivno slušanje posebno je po tome što se usredotočuje na govornika, kao i na poruku, a pri tome ne biva preokupirano analiziranjem poruke. Dobiveni rezultati potvrđuju ranije provedeno istraživanje Johnstona i Marshalla (2003) koji dolaze do zaključka da menadžeri prodaje ističu aktivno slušanje kao jednu od najvažnijih prodajnih osobina. Do sličnog zaključka je došao i Jolson (1997), koji je prodavačevu sposobnost uključivanja u adaptivnu prodaju prepoznao kao važan čimbenik u izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima. Također, sličnim pitanjima se bavio i autor Churchil (1997), koji ističe važnost prodajnih vještina za učinkovito izvođenje poslovnih aktivnosti, te ih dijeli na govorne i prodajne vještine prezentiranja. Ispitanici u istraživanju prepoznali su važnost na spremnost prihvaćanja prigovora i pronalazak obostrano korisnog rješenja.

Predanost organizaciji označava spremnost na ulaganje većeg napora od očekivanog kako bi se poduzeće učinilo uspješnijim, percepciju poduzeća kao sjajnog mjesta za rad, prihvaćanje bilo koje vrste posla u poduzeću, doživljaj da su vrijednosti poduzeća slične vlastitim vrijednostima, ponos na pripadanje poduzeću, prepoznavanje poduzeća kao najboljeg motivatora, briga oko sudbine poduzeća te percepcija poduzeća kao najboljeg mjesta za rad. Sve navedeno ima značajan utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje. Empirijskim istraživanjem zaključeno je da su zaposlenici koji osjećaju da su vrijedan dio organizacije motivirani dalje sudjelovati u poboljšanju sustava. Oni zaposlenici koji prepoznaju istaknute vrijednosti poduzeća spremni su uložiti veći napor prilikom obavljanja svojega posla, te time jača njihova želja da postanu i dugotrajno ostanu dio toga istoga poduzeća.

Suprotno tome, prodavače koji su u manjoj mjeri privrženi poduzeću teško je motivirati, obavljaju posao samo zbog novca, ne razumiju potrošače i ne brinu čak niti o svom poslu, odjelima i potrošačima (Simintiras i sur., 2012). Isti zaključak navode i Teh i sur. (2009) koji su ispitivali zadovoljstvo poslom putem varijabli – plaća, povlašteni uvjeti, vodstvo, okruženje na poslu, poslovne osobine, komuniciranje i sl. Zbog svega navedenoga, vlasnici poduzeća trebaju uložiti sredstva i trud kako bi učinili svoje poduzeće društveno odgovornim, trebali bi isticati i njegovati pozitivne vrijednosti i vjerovanja, s ciljem privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika.

Iako su sva prethodna istraživanja naglasila da naknada koju prodavač prima uvjetuje njegovo/njezino ponašanje i da ista nužno vodi poboljšanoj prodaji, rezultati ovoga istraživanja pokazuju suprotno. Ispitanici u ovom istraživanju ne smatraju kako zadovoljstvo plaćom u značajnoj mjeri utječe na adaptivno prodajno ponašanje. Objašnjenje se može naći u ograničenju istraživanja. Možda bi se drugačiji zaključak dobio u slučaju da su se razdvojili prodavači koji primaju fiksnu plaću od onih koji su plaćeni provizijama. Prodavači koji su plaćeni fiksnom plaćom su puno bolje upoznati s ciljevima poduzeća i sukladno tome razvijaju aktivnosti usredotočene na dugoročne vizije i ciljeve, dok u sustavu temeljenom na provizijama ciljevi postaju kratkoročni i djelomično sadržani u izravnim prodajama (Anderson i Oliver, 1987). Rezultati ovoga istraživanja suprotni su zaključku Simintirasa i sur. (2012), koji tvrde kako je zadovoljstvo plaćom najvažnija značajka posla. Među ispitanicima u Hrvatskoj, Predanost organizaciji i Prodajne vještine imaju značajniji utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje.

Osnaživanje zaposlenika (dopuštanje potpune slobode zaposlenicima u radu, korištenje vlastite prosudbe u rješavanju problema, poticanje inicijative kod zaposlenika, poticanje obavljanja posla u skladu s vlastitim uvjerenjima, delegiranje zadataka, prepuštanje inicijative, povjerenje u prosudbu zaposlenika) ima negativan i značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća (stopu rasta prodaje i stopu rasta neto dobiti). Navedeni rezultat se suprotstavlja početno postavljenoj hipotezi. Međutim, slične rezultate dobili su i neki drugi autori (Rapp i sur., 2006) koji su pronašli negativnu vezu između osnaživanja i ponašanja zaposlenika na poslu. Također, istraživanje koje je proučavalo zaposlenike na višim razinama s većim znanjem i iskustvom, dokazalo je kako su oni više spremni na osnaživanje nego zaposlenici na nižim razinama s manjim znanjem i iskustvom. Iz toga se može zaključiti kako se osnaživanje poduzeća putem zaposlenika više očituje kod uspješnosti menadžera nego prodajnog osoblja. Negativna veza između osnaživanja i uspješnosti poslovanja poduzeća u ovome istraživanju može biti rezultat više činitelja. Na primjer, potrošači nisu skloni pregovaranju pa se stoga ne vide nikakve koristi od osnaživanja zaposlenika. Također, prodajno osoblje je pod izravnim utjecajem menadžera i ima jednostavan i brz pristup njihovim uredima u slučaju da se pojavi neki problem koji će onda oni riješiti umjesto njih. Neki autori zaključuju kako frustrirajući i nezadovoljavajući posao, kao što je npr. nedostatak samoostvarenja, mala plaća, nedostatak unapređenja, razmirice i sukobi na poslu, može voditi negativnoj identifikaciji zaposlenika s poduzećem (Simintiras i sur., 2012) i time voditi k manjoj uspješnosti od očekivane. Cilj osnaživanja predstavlja izazov menadžerima poduzeća. Menadžeri trebaju naći način kako stvoriti okruženje u kojemu se individualno izabire izvršenje, suradnja i djelovanje prema ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Uspješnost poslovanja poduzeća mjerena je percepcijom menadžera o stopi rasta prodaje te stopi rasta neto-dobiti, što predstavlja i određeno ograničenje istraživanja.

Mjere uspješnosti poduzeća su definirane kao ljestvice za kvantificiranje učinkovitosti i/ili djelotvornosti akcija poduzeća, i oduvijek se smatraju problematičnim područjem u poslovnom istraživanju. No, s navedenim načinom mjerenja uspješnosti slaže se i istraživanje Wilkund i Shepherd (2005), koji su spojili financijske pokazatelje uspješnosti i rast.

Kontrola ponašanja (koja podrazumijeva praćenje kada su zaposlenici ljubazni prema kupcima, sposobnost rješavanja žalbi kupaca ili uslužnih problema na učinkovit način, sposobnost inovativnog postupanja pri rješavanju jedinstvenih situacija i/ili spoznavanja potreba kupaca, predanost zaposlenika organizaciji, predanost zaposlenika kupcima) dokazano ima značajan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća (stopu rasta prodaje i stopu rasta neto dobiti). Iako su neki autori pokušali osporiti utjecaj sustava kontrole na učinkovitost izvedbe prodajnog osoblja i njihovih voditelja, Simintiras i sur. (2012) su dokazali da u onim poduzećima u kojima se provodi sustav kontrole temeljen na ponašanju, prodajno ponašanje vodi do učinkovitog poslovanja. Stoga se zaključuje kako sustavi kontrole provedeni od strane poduzeća i menadžmenta stvaraju ozračje pogodno za rast prodaje i neto dobiti poduzeća.

Postavljene hipoteze ukazuju na to da se analiza provodila na dvije razine, u kojima različiti čimbenici utječu na prilagodbu prodavača kupcu. Razina 1 proučava kako se prodavači prilagođavaju kupcima tijekom prodaje ovisno o radnom iskustvu, vještinama, zadovoljstvu dohotkom i afektivnoj predanosti organizaciji, tj. kako ti čimbenici utječu na adaptivno prodajno ponašanje. Razina 2 proučava kako davanje određenih ovlasti prodavačima i kako kontrola prodavačevog ponašanja utječe na uspješnost poslovanja poduzeća – stopu rasta prodaje i stopu rasta neto dobiti.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati ovoga istraživanja imaju nekoliko implikacija za menadžere. Ukoliko se analiziraju čimbenici koji utječu na adaptivno prodajno ponašanje prodajnog osoblja, empirijsko istraživanje je dokazalo kako prodajne vještine i predanost organizaciji imaju najznačajniji utjecaj na adaptivno prodajno ponašanje. Stoga je preporuka menadžerima da razmotre način kako njihove poslovne politike i organizacija posla mogu povećati prodajne vještine i predanost organizaciji. Važno je uočiti kako prodajno osoblje koje je zadovoljno plaćom i koje ima dugi radni staž u poduzeću ne pokazuje zanimanje za poboljšanje adaptivnog prodajnog ponašanja. Menadžeri bi stoga trebali proučavati vezu između zadovoljstva plaćom i prodajnog ponašanja isto kao i duljine radnog staža i prodajnog ponašanja ukoliko za cilj imaju rast uspješnosti svojega poduzeća. Nadalje, pružanje mogućnosti poboljšanja prodajnih vještina doprinosi boljem prodajnom ponašanju isto kao i poticanje zaposlenika da pri rješavanju problema koriste vlastitu prosudbu i inicijativu. Iako prodajno osoblje možda ne vidi izravne koristi od osnaživanja, menadžeri bi trebali biti svjesni posljedica takvog ponašanja i pronaći način kako potaknuti okruženje na preuzimanje samoinicijative. Konačno, rezultati istraživanja su pokazali kako kontrola ponašanja ima utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. U tom smislu, menadžeri trebaju zadržati određeni stupanj nadziranja prodajnog osoblja u maloprodaji u Hrvatskoj ukoliko za cilj imaju rast uspješnosti poduzeća.

## Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Rezultati istraživanja dijelom su ograničeni geografskim obuhvatom uzorka koji je obuhvatio područje kontinentalne Hrvatske pa se rezultati istraživanja ne mogu generalizirati na maloprodajno okruženje drugih nacionalnih područja i kultura.

Nadalje, korišten je ograničen broj pitanja kako bi se ispitale sve zavisne i nezavisne varijable. Na primjer, iskustvo u prodaji testirano je samo s brojem godina koje je prodavač proveo na tim poslovima. Uspješnost poslovanja poduzeća testirana je percepcijom menadžera o stopi rasta prodaje i stopi rasta neto dobiti. U anketnom upitniku nije razgraničeno prodajno osoblje koje je plaćeno fiksno od onoga koje je plaćeno putem provizije.

Preporuke za buduća istraživanja proizlaze iz ograničenja istraživanja i uglavnom se odnose na proširenje anketnog upitnika. Preporuka je uključiti dodatna pitanja o percipiranom zadovoljstvu prodajnog osoblja s voditeljem prodajnog mjesta, s radnim kolegama, s politikama poduzeća. Nadalje, za buduća istraživanja na ovu temu preporuča se ispitati nacionalno i kulturno okruženje. Ovo područje istraživanja zahtijeva specifičniju analizu i holistički pristup kako bi se bolje razumio svaki pojedini čimbenik koji utječe na Adaptivno prodajno ponašanje.

## LITERATURA

1. Anderson, E. i Oliver, R. L., (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, str. 76 - 88.
2. Avila, Ramon A. i Edward F. Fern (1986), "The Selling Situation as a Moderator of the Personality-Sales Performance Relationship: An Empirical Investigation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 3 (November), str. 53 - 63.
3. Behrman, D. N. i Perreault, W. D., (1982), "Measuring the Performance of Individual Salespersons," *Journal of Business Research*, Vol. 10, str. 335 - 370.
4. Bodkin, C. D. i Stevenson, T. H., (1996), "Antecedents of Salesperson Adaptive Behaviour: The Effects of Relational, Self-Consciousness, and Experiential Variables," *The Journal of Marketing Management*, 5(1), str. 61 - 78.
5. Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. i Wood, J.A., (2007), "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), str. 311 - 321
6. Boorum, M. L., Goolsby, J. R. i Ramsey, R. P., (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, str. 16 - 30.
7. Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., i Walker, O. C., Jr., (1997), *Sales Force Management*, Homewood, IL: Irwin.
8. Churchill, G. A. (1995) *Marketing Research: Methodological Foundations*, The Dryden Press, London, str. 449 - 460.
9. Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. i Warr, P. B., (1981), *The experience of work*. New York: Academic Press.



10. Franke, G. R. i Park, J.-E., (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 43(4), str. 693 - 702.
11. Gengler, C. E., Howard, D. J. i Zolner, K., (1995), "A personal construct analysis of adaptive selling and sales experience," *Psychology and Marketing*, 12(4), str. 287 - 304.
12. Giacobbe, R. W., Jackson Jr., D. W., Crosby, L. A. i Bridges, C. M., (2006), "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behaviour and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXVI, no. 2 (spring), str. 115 - 142.
13. Goolsby, J. R., Lagace, R. R. i Boorum, M. L., (1992), "Psychological Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 2 (Spring), str. 51 - 66.
14. Hartline, Michael D. i O. C. Ferrell, (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60, str. 52 - 70.
15. Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E. i Harris, E. G., (2007), "Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVII, No. 1 (winter), str. 59 - 74.
16. Jolson, Marvin A. (1997), "Broadening the Scope of Relationship Selling," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, str. 75 - 89.
17. Johnston, Mark W. i Marshall, Greg W. (2003), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill Irwin.
18. Levy, M., Sharma, A., (1994), "Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education", *Journal of Business Research*, 31(1), str. 39 - 47.
19. Malhotra, Naresh K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
20. Marken, R. S., (1988), "The nature of behavior: Control as fact and theory", *Behavioral Science*, Vol.33, No.3, str. 196 - 206.
21. Mowday, R. T., Steers, R. M. i Porter, L. W., (1979), "The Measure of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), str. 224 - 247.
22. Panitz, E. i Withey, J. J., (1997), "Determinants of Salesperson Adaptability," *Academy of Marketing Studies Journal*, 1(1), str. 27 - 34.
23. Parasuraman, A. (1991) *Marketing research*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
24. Park, J.-E., i Holloway, B. B., (2003), "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 3 (Summer), str. 239 - 251.
25. Pettijohn, E. C., Pettijohn, S. L, Taylor, A. J. i Keillor, D. B., (2000), "Adaptive Selling and Sales Performance: An Empirical Examination," *The Journal of Applied Business Research*, 16(1), str. 91 - 111.
26. Plouffe, C. R., Hulland, J. i Wachner, T., (2009), "Customer – Directed Selling Behaviors and Performance: A Comparison of Existing Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 4, str. 422 - 439.

27. Pullins, E. B., (2001), "An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation", *Industrial Marketing Management*, 30(5), str. 403 - 413.
28. Rapp, A., Aharne, M., Mathieu, J. i Schillewaert, N., (2006), "The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience", *International Journal of Research in Marketing*, 23, str. 279 - 293.
29. Robinson, L., Jr., Marshall, G. W., Moncrief, W. C. i Lasek, F. G., (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 2 (Spring), str. 111 - 119.
30. Sharma, A., (2001), "Consumer Decision-making, Salespeople's Adaptive Selling and Retail Performance", *Journal of Business Research*, 54, str. 125 - 129.
31. Sharma, A. i Levy, M., (1995), "Categorization of customers by retail salespeople", *Journal of Retailing*, 71(1), str. 71 - 81.
32. Siguaw, J., (1993), "An Examination of Adaptive Selling Antecedents and Outcomes," in *Developments of Marketing Science: Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, in M. Levy and D. Grewal, (eds.), Miami: Academy of Marketing Science, 295.
33. Simintiras, A., Watkins, A., Ife, K. i Georgakas, K., (2012), "Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, Iss. 11-12, str. 1377 - 1398.
34. Spiro, R. L. i Weitz, B. A., (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1 (Feb.), str. 61 - 69.
35. Sujan, H., Weitz, B. A. i Sujan, M., (1988), "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (August), str. 9 - 19.
36. Teh, P.-L., Yong, C.-C., Arumugam, V. i Ooi, K.-B., (2009), "Does total quality management reduce employees' role conflict?", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 109, No. 8, str. 1118 - 1136.
37. Verbeke, W., Belschak, F. i Bagozzi, R.P., (2004), "The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), str. 386 - 402.
38. Weitz, B. A., (1978), "Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, 15(4), str. 501 - 516.
39. Weitz, B. A., Sujan, H. i Sujan, M., (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (October), str. 174 - 191.
40. Williams, L. J. i Hazer, J. T., (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), str. 219 - 231.
41. Wiklund, J. i Sheperd, D., (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, January edition, 20 (1), str. 71 - 92.