

**Kirby L. J. Shannahan, Rachelle J. Shannahan,
Alan J. Bush**

SALESPERSON COACHABILITY: WHAT IT IS AND WHY IT MATTERS

Irena Zenzerović, mag. oec.

Phone: ++385 52 224 407

Mobile: ++385 95 909 2217

E-mail: irena.zenzerovic@gmail.com

1. PRIKAZ DJELA

Članak *Salesperson coachability: what it is and why it matters* autora Kirbyja L.J. Shannahana, Rachelle J. Shannahan i Alana J. Busha objavljen je 2013. godine u časopisu *Journal of Business & Industrial Marketing*. Ovim radom autori u literaturu iz područja osobne prodaje i upravljanja prodajom uvode koncept sposobnosti pojedinca da bude treniran. Koncept preuzimaju iz teorije sportske psihologije. U kontekstu osobne prodaje pojedinac koji potencijalno posjeduje sposobnost da bude treniran jest prodavač. Koncept je, između ostaloga, zanimljiv jer posjeduje potencijalnu mogućnost objasniti zašto su određeni prodavači uspješniji u prodajnom poslu od drugih jer, kako autori sami naglašavaju, ni jedna osobina ličnosti do sada nije uspjela objasniti razlike u uspješnosti obavljanja prodajnog posla. Koncept sposobnosti prodavača da bude treniran stoga predstavlja moguću bitnu komponentu uspješnosti u obavljanju prodajnog posla.

Članak se sastoji od osam glavnih dijelova od kojih su prvi i posljednji uvodni i zaključni, a oni između redom se odnose na:

- *Prodajno treniranje i uspješnost u obavljanju prodajnog posla* - autori pregledom literature

definiraju pojam prodajnog treniranja (engl. *salescoaching*) i ulogu prodajnog menadžera kao trenera (engl. *coach*) svojeg prodajnog osoblja, to jest svojih prodavača. Zatim upućuju na pozitivan utjecaj koji pristup prodajnog treniranja ima na prodavačevu uspješnost u obavljanju prodajnog posla. Primjećuju kako je, iako je treniranje prethodno definirano kao kolaborativan alat, pojam prodavačeve sposobnosti da bude treniran (engl. *salesperson coachability*) izostao iz literature upravljanja prodajom.

- *Teorija međudjelovanja* (engl. *interactionism*) pruža kompromisni pogled na zajedničko djelovanje osobina ličnosti i situacije u kreiranju ponašanja pojedinca. Autori predlažu postojanje diferencijalnih efekata određenih situacijskih čimbenika u prodajnim rezultatima, djelomično i zbog razine sposobnosti pojedinca da bude treniran.
- *Sposobnost pojedinca da bude treniran: varijabla osobnosti podložna situacijskom kontekstu i međudjelovanju relevantnih čimbenika*. Pregledom literature autori definiraju ovu sposobnost, preuzetu iz teorije sportske psihologije, kao varijablu koja istovremeno ovisi o određenim dimenzijama ličnosti pojedinca i karakteristikama okruženja (prije svega ponašanju trenera) te njihovom međudjelovanju.

- *Prilagođavanje koncepta sportske sposobnosti pojedinca da bude treniran području prodaje na poslovnim tržištima.* Vođeni Giacobbi jevim (2000., u Shannahan, Shannahan i Bush, 2013.a) viđenjem ove sposobnosti u teoriji sportske psihologije, autori opisuju prodavača koji ju posjeduje te ponašanje kojim bi ona trebala rezultirati.
- *Značajnost i mogući utjecaji koncepta na prodajna istraživanja.* Autori iznose i ukratko obrazlažu četiri međusobno povezane pretpostavke (koje uzastopno proizlaze jedna iz druge) a to su:
 - o povezanost razine određenih dimenzija ličnosti prodavača s razinom njegove sposobnosti da bude treniran,
 - o povezanost stila vodstva (konkretno radi se o transakcijskom i transformacijskom vodstvu) prodajnog menadžera s razinom izraženosti prodavačeve sposobnosti da bude treniran,
 - o međusobni utjecaj različite razine sposobnosti prodavača da bude treniran s transakcijskim ili transformacijskim vodstvom na razinu uspješnosti prodavača u obavljanju prodajnog posla,
 - o povezanost razine sposobnosti prodavača da bude treniran s razinom njegove uspješnosti u obavljanju prodajnog posla.
- *Značajnost i mogući utjecaji koncepta na upravljanje prodajom.* Autori upućuju na moguću korisnost primjene koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran pri evaluaciji postojećih i selekciji potencijalnih prodavača, zatim pri razumijevanju razine uspješnosti prodavača u obavljanju prodajnog posla, ali i pri mogućoj procjeni stila i kvalitete vodstva koje prodajni menadžer – trener provodi.

Osnovna tema kojom se autori u članku bave jest istraživanje uspješnosti u obavljanju prodajnog posla te faktora koji na tu uspješnost utječu. Do sad provedena empirijska istraživanja nisu uspješla identificirati pojedinačnu osobinu ličnosti prodavača koja bi objasnila razlike do kojih u uspješnosti obavljanja prodajnog posla dolazi. S druge strane, određena empirijska istraživanja pokazuju kako nadzor koji prodajni menadžer provodi

nad prodajnim osobljem pozitivno utječe na njihovu uspješnost. Zato je u prodajnoj literaturi naglašena uloga koju prodajni menadžer kao trener svojih prodavača ima u unaprjeđivanju njihove uspješnosti u obavljanju prodajnog posla. Prodajno treniranje odražava se kroz njegovanje otvorene komunikacije, savjetovanje, usmjeravanje i podupiranje te konstantno pružanje povratne informacije od strane prodajnog menadžera – trenera prodavaču. Autori uočavaju kako je u literaturi, uz naglasak na ulogu menadžera – trenera, istovremeno izostala pretpostavka o potrebi prodavačeve receptivnosti menadžerova treninga kao medijatora koji vodi do uspješnosti u obavljanju prodajnog posla. Stoga upućuju na logičnost njegove važnosti te predlažu da se prodavačeva receptivnost treninga procjenjuje pomoću koncepta sposobnosti pojedinca da bude treniran.

Koncept sposobnosti prodavača da bude treniran odražava se u dimenzijama ličnosti prodavača koje su potaknute ili ograničene faktorima okruženja u kojem prodavač djeluje, od kojih se posebno ističe uloga prodajnog menadžera kao trenera. Dimenzije ličnosti bitne za ovaj koncept obuhvaćaju motivaciju za postignućem, ugodnost te savjesnost prodavača. Dimenzije toga koncepta obuhvaćaju: (1) intenzitet napora koji prodavač u svom radu ulaže, (2) njegovu otvorenost prema učenju, (3) reakcije na povratne informacije koje mu prodajni menadžer – trener pruža, (4) povjerenje i poštovanje menadžera, (5) suradnju s članovima vlastitog prodajnog tima te (6) nošenje s kritikom. Stoga će se ponašanje prodavača koji je sposoban za treniranje ogledati u učenju od svog prodajnog menadžera – trenera i članova prodajnog tima, inkorporiranju sugestija dobivenih iz okoline, a s ciljem poboljšanja vlastite prodajne uspješnosti, zatim dijeljenju informacija sa svojim menadžerom te prihvaćanju njegove kritike kao i prilagođavanju vlastite rutine ako ga menadžer na to potakne.

Autori naglašavaju kako je sposobnost prodavača da bude treniran pod značajnim utjecajem vodstva koje se temelji na ideji prodajnog treniranja. S druge strane, istovremeno postoji

potreba da prodavač ima sposobnost koja mu omogućuje da bude treniran, kako bi pristup prodajnog treninga koji menadžer provodi imao pozitivan utjecaj na prodajnu uspješnost. Stoga sposobnost prodavača da bude treniran i pristup prodajnog treniranja koji menadžer provodi recipročne su i međuovisne, ali i sinergijske varijable utjecaja na prodavačevu uspješnost u obavljanju prodajnog posla.

2. KRITIČKI OSVRT

Konceptualizacija sposobnosti prodavača da bude treniran koju Shannahan i sur. (2013.a) predstavljaju u svom članku u području upravljanja prodajom minimalno je prilagođena te preuzeta od Giacobbi (2000., u Shannahan i sur., 2013.a) koji ju je razvio za potrebe sportskih znanosti. Naime, jasno je da prodavač čiji menadžer provodi pristup prodajnog treniranja mora biti spreman ulagati napor, učiti, vjerovati svome menadžeru i poštovati ga, ukomponirati dobivene povratne informacije u svoje djelovanje te znati nositi se s kritikom kako bi prodajno treniranje imalo utjecaja na njega. Ipak, kako bi koncept imao daljnju korisnost pri razvoju teorije te slijedom toga i praktičnu primjenu, potrebno je empirijski dokazati.

Isti autori 2013. godine objavili su u *Journal of the Academy of Marketing Science* u članku *Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance*, empirijsku studiju čiji su rezultati potvrdili koncept sposobnosti prodavača da bude treniran kao varijablu koja je medijator odnosa između transformacijskog vodstva (sličnog prodajnom treniranju) i uspješnosti u obavljanju prodajnog posla. Njezini rezultati potvrđuju relevantnost koncepta koji su Shannahan i sur. (2013.a) prvi uveli u literaturu upravljanja prodajom te omogućuju da on posluži kao temelj za daljnje razvijanje teorije o poželjnim karakteristikama uspješnih prodavača, kao i teorije o ponašanju koje vodi do prodajne uspješnosti. Time i moguća praktična primjena

koncepta može dobiti na značaju. Stoga su u nastavku obrazloženi značaj koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran i njegova moguća primjena u praksi pomoću konteksta koji pruža literatura iz područja upravljanja prodajom.

Ingram, LaForge, Avila, Schwepker i Williams (2009.) kao jednu od četiri ključne uloge prodavača navode njegovu ulogu agenta dvosmjerne komunikacije koja se odvija između poduzeća i kupaca. Naime, prodavač je izvor informacija za kupce, ali i za svoje poduzeće. On donosi informacije o aktivnostima konkurencije i preferencijama kupaca te iznosi ideje o mogućim inovacijama proizvoda ili usluge koju poduzeće nudi tržištu. Može se pretpostaviti kako će prodavač informacije prije svega prosljeđivati svojem prodajnom menadžeru koji će dalje komunicirati s relevantnim osobama u poduzeću. Ovako definirana uloga prodavača pokazuje značajnost koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran. Naime, jedna od šest dimenzija koncepta iskazivanje je povjerenja i poštovanja prema svom prodajnom menadžeru čiji je krajnji ishod ponašanje koje se ogleda u dijeljenju informacija s njime. Stoga se sposobnost prodavača da bude treniran može se promatrati i kao preduvjet ispunjenja jedne od četiriju ključnih uloga prodavača.

Trendovi u okruženju također daju značajnost konceptu koji Shannahan i sur. (2013.a) uvode u teoriju upravljanja prodajom. Naime, Tanner, Fournier, Wise, Hollet i Poujol (2008.) proveli su istraživanje o mišljenjima izvršnih direktora o očekivanim promjenama kod prodaje kao profesionalnog zanimanja u kojem se, između ostaloga, kao relevantna pokazala potreba za unaprjeđivanjem postojećih i stjecanjem novih vještina prodavača uslijed rastuće diverzifikacije proizvoda i usluga koje poduzeća na tržištu nude. Åge (2011.) isto tako navodi kako prodajni proces, posebice na tržištima poslovne potrošnje, postaje sve kompleksniji zbog sve većeg broja sudionika i na prodajnoj i na kupovnoj strani, te zbog sve više popratnih usluga uključenih u prodajne ponude, što zahtijeva prodavača koji je spreman konstantno povećavati obujam vlastitog znanja. Navedeni trendovi u okruženju koji utječu na prodajno

zanimanje daju relevantnost još jednoj dimenziji koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran - njegovoj otvorenosti prema učenju. Naime, da bi prodavač mogao unaprijediti postojeće te stjecati nove vještine, kao i širiti obujam vlastitog znanja, mora imati pozitivan stav prema učenju, to jest biti otvoren prema učenju.

S obzirom na to da upravljanje prodajom na razini prodajne organizacije za cilj ima učinkovitu i djelotvornu uporabu ograničenih resursa (Tomašević Lišanin, 2010.), može se pretpostaviti kako je za visoko postizanje učinaka uz racionalno trošenje ograničenih resursa iznimno bitno odabrati prave osobe za posao prodavača. Naime, još jedna od četiriju glavnih uloga prodavača koje opisuju Ingram i sur. (2009.) jest njegova uloga financijskog prinositelja. Ova je uloga prodavača ključna jer on u konačnici ima glavnu mogućnost ostvariti prihode poduzeću. Bitno je i izabrati kvalitetne i odgovarajuće osobe za posao prodavača jer loš izbor vodi do povećanih troškova obuke, nadzora i kontrole, nezadovoljstva kupaca, nemotiviranog prodavača te povišene stope napuštanja posla (Tomašević Lišanin, 2010.). Stoga je koncept sposobnosti prodavača da bude treniran, kao mogući medijator u utjecaju na uspješnost u obavljanju prodajnog posla, potencijalno važna kvaliteta budućih prodavača. Kao takav mogao bi se koristiti pri novačenju i izboru prodavača, bitnom koraku prodajnog organiziranja, elementa upravljanja prodajom.

Koncept sposobnosti prodavača da bude treniran mogao bi biti koristan pri dijelu prodajne obuke. Ona nije dio aktivnosti svih poduzeća, no novozaposleni sve češće sudjeluju u prodajnoj obuci koja može trajati od nekoliko tjedana do godine dana. Osim novozaposlenih, mogu je polaziti i iskusni prodavači kako bi dodatno proširili svoje znanje te izoštrili vještine (Ingram i sur., 2009.). Stoga bi rad na razvijanju dimenzija koje čine koncept sposobnosti prodavača da bude treniran mogao biti dio prodajne obuke i kod novozaposlenih i kod iskusnih prodavača, a s ciljem povećanja njihove uspješnosti u obavljanju prodajnog posla. Autori članka navode kako je sposobnost prodavača da bude treniran dio

osobnosti na koju se može utjecati, time prije svega misleći na mogućnost utjecaja stila vodstva prodajnog menadžera na osobnost. No, ako se promotre dimenzije koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran, može se zaključiti kako se na neke od njih može utjecati prilagođenim programom prodajne obuke. Stoga bi prodajna obuka mogla, primjerice, obuhvaćati poučavanje strategija nošenja s kritikom.

Koncept sposobnosti prodavača da bude treniran mogao bi se također pokazati korisnim pri provođenju prodajne kontrole. Prodajni menadžeri u fazi kontrole prikupljaju i vrednuju informacije o djelovanju vlastitih prodavača i uspoređuju te podatke s planiranim ciljevima i prognozama da bi ustanovili koliko dobro prodavači obavljaju posao koji im je dodijeljen (Tomašević Lišanin, 2010.). Smisao sustava kontrole jest utjecati na stavove, ponašanje, motivaciju te djelotvornost i učinkovitost prodavača radi ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva. Naime, kontrola ponašanja, kao dio prodajne kontrole koji obuhvaća kontrolu aktivnosti, sposobnosti i znanja (Matsuo, 2009.) mogla bi se djelomično provoditi uz pomoć dimenzija koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran te ponašanja prodavača koje svaka od dimenzija sugerira. Primjerice, prodajni menadžer mogao bi nadzirati koliko je prodavač usmjeren prema pronalaženju novih znanja, kako se nosi s kritikama, koliko napora ulaže u razvijanje novih vještina, kako reagira na pružene mu povratne informacije. Na temelju uočenoga prodajni bi menadžer mogao, kako bi pozitivno utjecao na prodavačevu sposobnost da bude treniran, korigirati vlastiti stil vodstva (čineći ga sličnijim prodajnom treniranju) te oblikovati odgovarajući program prodajne obuke.

Kratkim pregledom literature koja govori o poželjnim karakteristikama prodavača potvrđena je tvrdnja Shannahan i sur. (2013.a) o neuočavanju potencijalne važnosti sposobnosti prodavača da bude treniran. Naime, većina istraživača bavi se proučavanjem karakteristika prodavača usmjerenim na njegov odnos s kupcem. Primjerice, Rich i Smith (2000.) navode da zbog potrebe uspo-

stavljanja dugoročnih veza s kupcima, prodajne organizacije trebaju zapošljavati prodavače koji posjeduju vještine prepoznavanja komunikacijskih karakteristika u potencijalnim kupcima. Takve identifikacijske vještine potrebne su kako bi prodavač mogao prilagoditi svoje ponašanje kupčevom te na taj način lakše uspostavio odnos povjerenja. Autori utvrđuju da osobe koje imaju izraženu osobinu prijemčivosti¹ (pristupačnosti, engl. *responsiveness*) imaju izraženije vještine identificiranja pa su takvi kandidati poželjniji za posao prodavača. Iako spomenuti autori govore o osobini u kontekstu odnosa prodavača i kupca, kad se pogleda opis prijemčivosti ili pristupačnosti, može se uočiti sličnost s ugodnošću – dimenzijom ličnosti koja dijelom odražava sposobnost prodavača da bude treniran. Također, određene prodavačeve općenite poželjne karakteristike poput samoinicijative, posvećenosti poslu, vještine slušanja i timskog duha (Tomašević Lišanin, 2010.) mogu se povezati s dimenzijama koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran. Djeluje logično da će osoba koja je samoinicijativna te posvećena poslu biti usmjerena razvijanju novih vještina, učenju i primjenjivanju novih prodajnih tehnika te učenju o prodaji općenito, to jest ponašanju koje je odraženo dimenzijama koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran – intenzitetom uloženog napora i otvorenosti prema učenju. Jednako tako može se pretpostaviti kako će osoba koja ima razvijenu vještinu slušanja te

posjeduje timski duh imati potencijalno bolju reakciju na menadžerovu povratnu informaciju, kao i da će bolje surađivati s članovima svojeg prodajnog tima – što su također dimenzije koncepta sposobnosti prodavača da bude treniran. Može se zaključiti kako postoje određene sličnosti između dimenzija ličnosti bitnih za koncept te samih dimenzija koncepta s teorijski utvrđenim osobinama i karakteristikama uspješnog prodavača, što pridonosi vjerodostojnosti koncepta.

Koncept sposobnosti prodavača da bude treniran, čije su nepostojanje u teoriji upravljanja prodajom i osobne prodaje autori konceptualnog članka *Salesperson coachability: what it is and why it matters* prvi uočili, ima potencijalnu mogućnost značajno pridonijeti razumijevanju uspješnosti u obavljanju prodajnog posla te čimbenika koji utječu na nju, a time, primjerice, i pružiti potpuniji opis karakteristika uspješnog prodavača. Relevantnosti koncepta, osim u uvodnom dijelu navedene empirijske studije, doprinosi i činjenica da se on, to jest ono što koncept sačinjava, može povezati s postojećim teorijskim spoznajama – između ostalog nekim od ključnih uloga prodavača te utvrđenim karakteristikama uspješnih prodavača. U konačnici, zato što opisuje potencijalno uspješnog prodavača, koncept je moguće, uz uvjet njegove (daljnje) operacionalizacije, praktično primjenjivati pri novačenju i selekciji budućih prodavača, kod prodajne obuke – u smislu razvijanja i rada na karakteristikama o kojima govori te pri provođenju prodajne kontrole, to jest dijela prodajne kontrole koji se odnosi na kontrolu ponašanja prodavača, a u smislu promatranja ponašanja na koje dimenzije koncepta upućuju.

¹ Prijemčiva ili pristupačna osoba želi uspostaviti interakciju s drugim osobama, prijateljski je nastrojena, neformalna, otvorena, emotivna, nedisciplinirana i orijentirana na odnos (Rich i Smith, 2000.).

LITERATURA

1. Åge, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574-1591.
2. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr., C. H., & Williams, M. R. (2009). *Sales management: Analysis and decision making* (7th ed.). New York: ME Sharpe.
3. Matsuo, M. (2009). The influence of sales management control on innovativeness of sales departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 321-331.

4. Rich M. K., & Smith, D. C. (2000). Determining relationship skills of prospective sales people. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(4), 242-259.
5. Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013a). Are your sales people coachable? How sales person coachability, trait, competitiveness, and transformation leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.
6. Shannahan, K. L., Shannahan, R. J., & Bush, A. J. (2013b). Salesperson coachability: what it is and why it matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 411-420.
7. Tanner Jr, J. F., Fournier, C., Wise, J. A., Hollet, S., & Poujol, J. (2008). Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 193-202.
8. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.