



PLAĆA, ORGANIZACIJSKA KULTURA I MENADŽERSKI STIL U FUNKCIJI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA PRODAJNOM SILOM

Ivan VUKELIĆ
LURA d. d., Rijeka

UDK: 658.82
Prethodno priopćenje

Primljeno: 21. 10. 2003.

Poduzeće ima za cilj prodati što veću količinu svojih proizvoda na tržištu. Za to je potrebna prodajna sila. Za uspješno upravljanje prodajnom silom potrebno je utvrditi motivacijsku osnovu zbog koje je prodajna sila spremna obavljati poslove utvrđene tehnologijom organizacije prodaje. Provedena je metodom anketiranja na 200 zaposlenika prodajne sile u proizvođačkim i zastupničkim poduzećima, u djelatnosti prehrane i robe široke potrošnje na području Republike Hrvatske. Anкета je provedena od 1. lipnja 2001. godine do 31. prosinca 2001. godine te se došlo do sljedećih zaključaka: Motivacija prodajne sile osnovni je pokretač djelovanja prodajne sile i najvažniji činitelj uspješnosti poslovanja poduzeća. Zaposlenici prodajne sile prilagođuju svoje radno ponašanje načinima ponašanja i rezultatima koji se bolje plaćaju. Oni promatraju plaću kao osnovnu i najvažniju komponentu motivacijske kompenzacije. Plaća prodajne sile nije dovoljna komponenta motivacijske kompenzacije za postizanje uspješna i kvalitetna rada. Zbog toga menadžment poduzeća uvodi u motivacijski sustav komponente motivacijske kompenzacije, koje se prema većinskom utjecaju vezuju za organizacijsku kulturu i menadžerski stil. Sustav motivacijske kompenzacije služi kao poduzetnička tehnologija u upravljanju prodajnom silom poduzeća.



Ivan Vukelić, LURA d. d., Braće Stipčić 7, 51000 Rijeka, Hrvatska.
E-mail: ivanvuk2002@yahoo.com

UVOD

459

Na tržištu Republike Hrvatske vlada velika konkurencija. Osim domaćih proizvoda, za prodaju se uvoze proizvodi iz cijeloga svijeta. Uvoze se poznate marke proizvoda s razvijenih

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

tržišta Europske unije i jeftini bezimni proizvodi iz zemalja s relativno jeftinom radnom snagom. Na tržište proizvode pozicioniraju zastupničke i distribucijske tvrtke. Strani trgovački lanci ulaze na maloprodajno tržište, koje povezuje proizvođače proizvoda, zastupničke i distribucijske tvrtke te krajnje potrošače. Dana 11. studenog 1999. godine otvorila je svoj prvi supermarket u Republici Hrvatskoj austrijska Billa, a zatim su otvorili svoje objekte Metro, Kaufland i Ipeercoop. Danas svoj dolazak najavljuju Lidl i Spar. Domaća trgovina bori se na tržištu za opstanak sa stranim lancima, koji dolaze s dovoljno kapitala i prenesenom tehnologijom rada te iskustvom s tržišta Europske unije i iz tranzicijskih zemalja, gdje su već ranije otvorili markete. Hrvatske se trgovačke tvrtke okrupnjavaju. Konzum povećava svoj tržišni udio akvizicijama manjih lokalnih trgovačkih poduzeća, i to: varaždinskoga trgovačkog lanca Centropromet, osječkog Alastora, dubrovačkog Mediatora, osječke Sloboda trgovine i Japetića iz Jastrebarskog¹ te poslovnom orijentacijom na preuzimanje veleprodajnih kupaca uz pomoć Konzum – Velepa, kojih na hrvatskom tržištu ima 11 i regionalno su raspoređeni.² Ostali trgovci stvaraju grupacije, od kojih su najveće CBA, NTL – Narodni trgovački lanac, Ultra i Unigross, a najmanji trgovci otvaraju udruženja kako bi, okrupnjeni od proizvođača i njihovih zastupnika, dobili bolje komercijalne uvjete i time postali na tržištu konkurentniji. U takvoj situaciji velike koncentracije trgovačkih tvrtki i grupacija na tržištu, uz višak kapaciteta i objekata u odnosu na kupovnu moć stanovništva, u borbi za opstanak moraju biti sve konkurentniji, poglavito u maloprodajnim cijenama. Trgovačke tvrtke izazivaju pritisak na proizvođače i njihove zastupnike, za koje u konkurenciji roba iz cijeloga svijeta ima sve manje mjesta u trgovinama i kojima će biti sve skuplji ulazak u trgovine.

U opisanoj situaciji na hrvatskom tržištu menadžment proizvođačkih i zastupničkih poduzeća u borbi za ostvarenje planirane tržišne pozicije služi se i prodajnom silom poduzeća. Prodajnu silu proizvođačkih i zastupničkih poduzeća čine zaposlenici koji obavljaju radne zadatke vezane uz prodaju robe maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima, prema tehnologiji organizacije prodajne funkcije poduzeća. Prodajnu silu poduzeća čine menadžeri prodaje, komercijalisti i unapređivači prodaje (Dubinski, Berkowitz, 1979.; Baldauf, Cravens, 1999.; Rich, Smith, 2000.; Roman i sur., 2002.; Donavan i sur., 2004.). U radu, termin zaposlenik prodajne sile podrazumijeva jedinku u prodajnoj sili koja obuhvaća sve tri navedene hijerarhijske kategorije. U ovom radu opredijelili smo se za naziv "prodajna sila poduzeća" za cjelokupno prodajno osoblje poduzeća za koje se u inozemnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi rabi termin "sales force" (Vignali, 1997.; Barker, 2001.;

¹ Vidi
www.Bankamagazin.hr
14. 10. 2004.
i 18. 10. 2004.

² Vidi
www.Bankamagazin.hr
2. 10. 2004.

LaForge i sur., 2002.; Donovan i sur., 2004.; Marshall i sur., 2004.) ili termin "salesperson" (Pettijohn i sur., 2002.; Darmon, 2002.).

Jedna od ključnih odrednica tržišnog uspjeha poduzeća jest stupanj motiviranosti prodajne sile. Stoga menadžment poduzeća nastoji raznim kombinacijama komponenata motivacijske kompenzacije povećati motiviranost prodajne sile radi postizanja veće učinkovitosti njihova rada. Problem je ovog istraživanja što se u Republici Hrvatskoj djelovanje motivacijske kompenzacije na organizacijsko ponašanje prodajne sile nedovoljno proučava. Posljedice takva stanja jesu nedovoljna motivacija prodajne sile, bez obzira na to što su uložena značajna sredstva u tu namjenu. Iz navedenog proizlazi da djelovanje komponenata motivacijske kompenzacije na motiviranost za rad prodajne sile treba istražiti i unaprijediti, kako bi se stvorili bolji uvjeti za ostvarenje konkurentskog uspjeha poduzeća na tržištu.

Radna hipoteza glasi: odgovarajućom kombinacijom komponenata motivacijske kompenzacije zasnovanih na plaći, organizacijskoj kulturi i menadžerskom stilu može se uspješno upravljati prodajnom silom te poboljšati motivacija prodajne sile, što će rezultirati povećanjem kvalitete rada zaposlenika prodajne sile, a time i poduzeća u cjelini.

Cilj je istraživanja znanstveno utemeljeno formulirati rezultate istraživanja: znanstvenim metodama utvrditi odgovarajuću motivacijsku kompenzaciju u djelatnosti prodaje kao instrumenta upravljanja prodajnom silom te predložiti mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije kojima bi se mogla povećati djelotvornost rada prodajne sile.

Kako bi se riješio postavljeni problem i ciljevi istraživanja, postavljena hipoteza dat će primjenom znanstvenih metoda odgovore na sljedeća pitanja:

– Na čemu se zasniva motivacijska osnova djelovanja prodajne sile?

– Koji se modeli motivacijske kompenzacije primjenjuju u upravljanju prodajnom silom u poduzećima koja posluju na hrvatskom tržištu?

– Kako djeluju plaća, stil menadžmenta i organizacijska kultura kao komponente motivacijske kompenzacije na organizacijsko ponašanje prodajne sile?

– Na koji se način može unaprijediti motivacijska kompenzacija u upravljanju prodajnom silom?

Mnogi inozemni autori u svojim znanstvenim i stručnim radovima istražuju motivaciju prodajne sile na tržištima Sjeverne Amerike i zapadne Europe (Berry, Abrahamsen, 1981.; Seligman, Schulman, 1986.; Vignali, 1997.; Keillor i sur., 2000.; Pullins, 2001.; Roman i sur., 2002.; Donovan i sur., 2004.).

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

Istraživanja u svezi s motivacijom prodajne sile u Republici Hrvatskoj ima vrlo malo (Marušić, 2001.; Bahtijarević-Šiber, 1999.). Velike kompanije provode istraživanja o motivaciji svoje prodajne sile kako bi mogle analizirati mogućnost povećanja efikasnosti poslovanja poduzeća. Međutim, takvi se rezultati ne objavljuju u javnosti, nego se čuvaju kao poslovna tajna. O djelovanju motivacijske kompenzacije na organizacijsko ponašanje prodajne sile na hrvatskom tržištu nema podataka. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da u dosadašnjim znanstvenim istraživanjima problematika djelovanja motivacijske kompenzacije na organizacijsko ponašanje prodajne sile na hrvatskom tržištu nije ni djelomično obrađivana te da postoji teorijsko i praktično opravdanje istraživanja.

U ovom radu podastiru se rezultati anketnog istraživanja provedenog 2001. godine na uzorku prodajne sile za područje Primorsko-goranske, Istarske i Ličko-senjske županije.

VAŽNIJE TEORETSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

Za obavljanje djelatnosti zastupanja i prodaje, osim odgovarajućih intelektualnih i fizičkih sposobnosti, znanja, vještina i urođene sklonosti, potrebno je da predstavnik prodajne sile bude motiviran. Određenje pojma motiviranosti dala je opća psihologija (Petz, 1987.), na temelju koje su druge znanstvene discipline proučavale motiviranost prodajne sile u obavljanju organizacijskih zadaća: industrijska psihologija, menadžment, organizacija rada i menadžment ljudskih potencijala. U ekonomskim disciplinama motivaciji se pristupa u smislu povećanja efikasnosti i efektivnosti obavljanja radnih zadataka (Wayne, Noe, 1990.; Tietjen, Myers, 1998.).

Motivacija je proces pokretanja čovjekove aktivnosti usmjeren prema postizanju određenog cilja. Važnost cilja što ga čovjek želi postići povećava intenzitet motivacije. Motivaciju mogu izazivati čovjekove unutarnje pobude, koje nastaju iz potreba i želja samoga čovjeka ili iz vanjskih poticaja. Ona se očituje u čovjekovu ponašanju kao poticaj, težnja ili nagon da nešto učini, a mijenja se paralelno s razvojem pojedinca. "Motivacija se može definirati i kao spremnost zaposlenih u poduzeću da sudjeluju u postizanju ciljeva toga poduzeća" (Wayne, Noe, 1990.). "Iz organizacijske perspektive, kada se govori o motivaciji čovjeka, obično se misli da osoba radi 'naporno', 'drži se' svoga posla i usmjerava svoje ponašanje prema odgovarajućim rezultatima" (Jons, 1992., 165).

Teorijske modele motivacije razvila je psihologijska znanost pedesetih i šezdesetih godina 20. stoljeća. Campbell je 1976. godine dao pregled teorija motivacije i podijelio ih na sadržajne i procesne teorije motivacije (Campbell, 1976.). Sadržajne teorije motivacije u objašnjavanju motivacije polaze od čovjekovih potreba. One tumače, opisuju i klasificiraju čovje-

kove potrebe kao pokretače aktivnosti. Sadržajnim teorijama motivacije cilj je otkrivanje potreba koje potiču ljude na to da djeluju na određen način. U sadržajne teorije motivacije ulaze: Maslowljeva teorija, Herzbergerova teorija, McClellandova teorija, Alderferova teorija, Atkinsonova teorija, Minerova teorija.

Procesne teorije motivacije u objašnjenju radne motivacije usmjerene su na proces motivirajućega ponašanja, što uključuje vrijednosti, očekivanja i percepcije. Nazivaju se i "VIE-teorije" (valencija, instrumentalnost, očekivanje (*expectancy*)). "Neki smatraju da su prvu verziju instrumentalnih (procesnih) teorija postavili 1957. godine Georgopoulos, Mahoney i Jones, a nazvali su je "put – cilj" teorijom ("path – goal") (Petz, 1987., 118).

Procesne teorije polaze od toga da se čovjek u nekoj aktivnosti angažira ako očekuje određenu korist. Čovjekova je aktivnost instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu donijeti očekivanu korist. Navedene teorije smatraju da čovjek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svoga ponašanja koje će djelovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ako, recimo, prodajna sila procijeni da će je velika količina prodane robe dovesti do željenoga cilja (npr. veća plaća), ona će se potruditi da ostvari veliku prodaju. U ovom slučaju velika je prodaja instrument za ostvarenje željenoga cilja. Ako prodajna sila smatra da će niska prodaja dovesti do ostvarenja željenoga cilja, ona će malo prodavati. "Ta je teorija toliko stvarna da bismo se čak mogli upitati što je u njoj novo. No novo je to da navedena teorija ne govori o tome koji nas motivi pokreću (dakle nije sadržajna teorija), već opisuje mehanizam donošenja odluke (stoga je procesna teorija)" (Petz, 1987., 118). U najpoznatije procesne teorije motivacije ulaze: Vroomova teorija, Adamsova teorija, Porter-Lawlerov model i Lawlerova teorija.

Teorija pojačanja motivacije (*reinforcement theory*) (Daft, 1997., 539) proučava radno ponašanje zaposlenika pod utjecajem "pojačanja". Pojačanje Daft definira kao "alat" koji određuje koje će se ponašanje ponoviti, a koje će se spriječiti. Teorija pojačanja modificira ponašanje zaposlenika kroz nagrade za traženo ponašanje i kazne za ponašanje koje se ne uklapa u organizacijsku kulturu poduzeća. Pozitivno se ponašanje nakon toga ponavlja, jer je nagrada znak da će ponovljeno pozitivno ponašanje biti opet nagrađeno. Ponašanje koje nije pozitivno ne ponavlja se, jer je već bilo kažnjeno, pa bi svako eventualno ponavljanje značilo ponovno kaznu za zaposlenika ako se tako ponaša.

Različite teorije motivacije koje su nabrojene u ovom ulomku međusobno se ne isključuju niti su alternative jedna drugoj, nego se međusobno dopunjuju, komplementarne su.

U prodaji je motivacija ključni zadatak menadžera. Menadžment motivacijom prodajne sile želi ostvariti organizacijske ciljeve poduzeća i poslovnu strategiju poduzeća, zadržati kvalitetne radnike prodajne sile u poduzeću te spriječiti eventualna kontraproduktivna ponašanja pojedinih zaposlenika prodajne sile koja bi na bilo koji način umanjivala organizacijsku uspješnost poduzeća.

"Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost" (Bahtijarević-Šiber, 1999., 558).

Motivacija se može procijeniti na temelju:

- a) izgleda zaposlenika prodajne sile
- b) radnoga ponašanja zaposlenika prodajne sile
- c) radnih rezultata zaposlenika prodajne sile.

Izgled zaposlenika prodajne sile može biti pokazatelj motiviranosti. Motivirani zaposlenik prodajne sile lijepo je i uredno odjeven, na njegovu je licu smiješak, iz njega izvire vedrina, sa zadovoljstvom prihvaća radne zadatke. Nemotivirani zaposlenik prodajne sile obično ne vodi računa o poslovnom profilu svog odijevanja, uvijek je umoran i sumorna izgleda.

Mjerenje motivacije po radnom ponašanju zaposlenika prodajne sile vrlo je složeno. U analiziranju motivacije moraju se uzeti u obzir i karakterne crte ličnosti, poput ambicija, pohlepe, zavisti, narcisoidnosti, podložnosti, ravnodušnosti, dominacije, destruktivnosti i upornosti. Različiti motivi u određenoj mjeri ulaze u područje nesvjesnoga ponašanja zaposlenika prodajne sile. Za mjerenje takva ponašanja rabe se projekтивne tehnike. Određena komponenta motivacijske kompenzacije koja na zaposlenika prodajne sile djeluje kao motivator može se izražavati na više načina. Problem je što se kod čovjeka motivi uvijek javljaju zajedno s drugim motivima. Zbog toga je procjena koji je od motiva izazvao željeno radno ponašanje ili koliko je koji motiv utjecao na izraženo radno ponašanje vrlo složena. Na primjer, visoki radni elan kod zaposlenika prodajne sile može biti rezultat straha za sigurnost posla, može biti izraz težnje za postizanjem cilja ili niza drugih kombinacija komponenata motivacijske kompenzacije. Problem je što se zaposlenici prodajne sile ponašaju drugačije kada im se mjeri motivacija nego kada nesmetano obavljaju svakodnevne radne zadatke. Zaposlenici se žele, u većini slučajeva, pokazati kao bolji i kvalitetniji nego što zapravo jesu. Osim toga, zaposlenici prodajne sile u najvećem broju slučajeva ne žele reći istinite razloge svoga radnog ponašanja, jer smatraju da bi tada mogli doći u sukob s nadređenim menadžerom, što bi ih moglo dovesti u slabiji organizacijski položaj ili izazvati svakojake sankcije. Zbog toga zaposlenici pro-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

dajne sile pronalaze neki društveno prihvatljiv razlog za svoje radno ponašanje, koji im osjetnije ne ugrožava položaj u poduzeću. Tako zaposlenik prodajne sile kao opravdanje za neostvarenje plana prodaje nikada ne navodi nedovoljnu vlastitu motivaciju ili radni angažman, nego obično jačanje konkurencije. Ako zaposlenici prodajne sile znaju ili naslućuju da plan prodaje nisu ostvarili zbog nedovoljne vlastite motivacije, nisu to spremni priznati nadređenom menadžeru zbog straha od materijalnih sankcija ili gubitka radnoga mjesta.

Najčešće tehnike za mjerenje motivacije jesu: dubinske psihološke tehnike, indirektno tehnike i psihološke tehnike zasnovane na samoopisu. U djelatnosti prodaje menadžeri su vrlo skloni upotrebi indirektnih tehnika za mjerenje motiviranosti zaposlenika prodajne sile. Indirektno tehnike u poduzeću obično se svode na praćenje radnih rezultata zaposlenika prodajne sile praćenjem ostvarenja planova prodaje. Ako zaposlenik prodajne sile ostvaruje plan prodaje, nadređeni menadžer zaključuje da je zaposlenik prodajne sile motiviran; ako prebacuje plan prodaje, zaključuje da je visoko motiviran; no ako ne uspijeva ostvariti plan prodaje, zaključak je da zaposlenik prodajne sile nije dovoljno motiviran.

Motivacija za rad u poduzeću proučava se kako bi menadžment poduzeća mogao predvidjeti razinu motivacije prodajne sile te znao kako povećati motiviranost i kako motivacijskom kompenzacijom utjecati na postizanje boljih rezultata.

FUNKCIJA I POLOŽAJ PRODAJNE SILE

U uvjetima globalizacije i integracijskih procesa djelatnost prodaje razvija se u skladu s općim trendovima razvoja svjetskoga gospodarstva. "Poduzeća ostvaruju uspjeh pronalazanjem i zadržavanjem kupaca, utvrđivanjem tržišne niše te stvaranjem i plasmanom proizvoda i usluga po konkurentskoj cijeni" (Levitt, 1983., 134). Vrijednost bilo kojega proizvoda ne može se promatrati bez usluge koju pruža prodajna sila, što je važan činitelj konkurentskog uspjeha poduzeća na tržištu. Tehnologija proizvodnje uglavnom je poznata. Strojewe za proizvodnju sve industrije u određenoj branši nabavljaju od nekoliko proizvođača. Sirovine su jednake kvalitete, po približno istim cijenama. Razlike u cijeni sirovine mogu se ostvariti samo rabatima na količinu, bonusima za avansno plaćanje ili popustima ako je sirovina niže kvalitete. Prodajna sila također ima svoju tržišnu cijenu. Međutim, njezini radni rezultati mogu imati mnogo veći učinak nego što se može postići navedenim činiteljima. Prodajna sila ima sinergijski učinak da svojim radnim rezultatima može višestruko unaprijediti poslovanje poduzeća. Za razliku od prošlosti, gdje je bilo važno samo robu prodati, danas prodajna sila svojim radom podmiruje potrebe kupaca.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

Posao prodajne sile sastoji se od prodaje robe kupcima i od prikupljanja tržišnih informacija. Poslovi prodaje obuhvaćaju definiranje ugovornih uvjeta prodaje, a osnovni su elementi cijena i količina robe, čemu se pribrajaju posebni uvjeti prodaje vezani za veće količine, uvjete plaćanja, dostavu, jamstva i slično. Prodajna sila prati prodaju proizvoda kod kupaca i na policama prodajnih mjesta svojih i konkurentskih proizvoda te kontrolira konkurentnost cijena pojedinoga kupca. Nadalje, prati rezultate propagandnih akcija poduzeća koje zastupaju i rezultate prodajnih akcija konkurencije.

"Trgovačko će se osoblje morati još više upoznati s uslugama koje se nude kupcima. Kako će kupci uspostavljati sve veću kontrolu, a proizvodi će sve više postajati potrošna roba, usluga će sve više biti važna kao čimbenik razlikovanja proizvoda. Zastupnici koji nude uslugu kupcima sve će se više oboruzati informacijama o kupcima, što će im omogućiti da na razne načine unakrsno prodaju i poboljšavaju odgovarajuće proizvode" (Chuck, 2000., 172).

Djelatnost prodaje neprekidno se prilagođuje promjenama na tržištu kako bi zadržala trajnu konkurentnost. Zbog otkrivanja potreba kupaca, praćenja poteza konkurencije i diferenciranja na tržištu od konkurencije, potrebno je djelatnost prodaje organizirati kao sustav za kontinuirano prikupljanje informacija s tržišta.

Kvaliteta usluge prodajne sile mjeri se zadovoljstvom kupaca. Sastoji se od (1) svojstava usluge koja imaju glavni utjecaj na prihod od prodaje, a podrazumijevaju: točnost, pravodobnost, potpunost, prijateljski odnos i uljudnost, predviđanje potreba kupaca, znanje poslužitelja, estetiku i ugled; i (2) oslobođenja od nepotpunosti usluge, koja se odnosi na kvalitetu usklađenosti, što rezultira većim zadovoljstvom kupca te kao posljedicu ima velik utjecaj na troškove, a podrazumijeva: uslugu bez pogrešaka tijekom prve transakcije i budućih uslužnih transakcija; prodaju, izdavanje računa te druge poslovne postupke bez pogrešaka (Juran, Gryna, 1999., 3-5). "Pri razmatranju važnosti utjecaja nezadovoljnih kupaca na uspjeh poduzeća može se zaključiti da nezadovoljan kupac o svom nezadovoljstvu obavijesti u prosjeku 9 drugih ljudi, koji će dalje informirati o tome svoje poznanike, što se dalje širi" (Knauer, 1992., 183).

Uvođenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija u tehnologiju rada prodajne sile poduzeća mijenja se organizacijska kultura prodajne sile. Komunikacijsko-informacijske tehnologije koje omogućuju komunikaciju s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme smanjuju granice između rada na terenu, rada u uredu i rada kod kuće te između radnog i slobodnog vremena.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

U novoj organizaciji poduzeća zasnovanoj na informacijskom pristupu, u kojoj je "ključni resurs informacija" (Gates, 1999.) koja se nalazi na tržištu, a zaposlenik prodajne sile čovjek je koji na tržištu prikuplja i koristi informacije iz baze podataka poduzeća kao potporu u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka, uloga menadžera svodi se na postavljanje tehnologije rada i stvaranje osnovnih parametara dopuštenih radnih aktivnosti zaposlenika prodajne sile. Stil menadžmenta mora dopustiti zaposlenicima prodajne sile slobodu u radu. Menadžment postavlja tehnologiju rada zasnovanu na informacijama, a tehnologija rada upravlja svakodnevnim radom prodajne sile. "Uloga konstrukcije se ne vidi, ona djeluje u pozadini" (Senge, 2001., 323).

"Menadžment pokušava koordinirati trokutom koji čine: potrošači (koji se nalaze na tržištu), ljudski potencijal (prodajna sila) i stalne inovacije i promjene (turbulencije tržišta koje prepoznajemo kroz tržišne informacije)", (Peters, Austin, 1985., 57).

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJSKE KOMPENZACIJE U DJELATNOSTI PRODAJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kako bi se moglo djelovati motivacijskim strategijama na individualno ponašanje zaposlenika prodajne sile, treba spoznati na čemu se ono temelji. Pri ispitivanju motivacije prodajne sile važno je polazi li se od kriterija potreba (sadržajne teorije motivacije) ili kriterija vrijednosti (procesne teorije motivacije). Ako se kao kriterij uzmu potrebe, tada ispitivanjem hijerarhije potreba dolazimo do zaključka da je stupanj zadovoljstva poslom određen stupnjem zadovoljenosti pojedinih potreba. Ako polazište predstavljaju vrijednosti, tada motivacija ovisi o mjestu koje rad zauzima u životu zaposlenika prodajne sile, zbog čega u analizu treba uključiti faktore koji posreduju u oblikovanju vrijednosnoga sustava pojedinca. Prilikom empirijskog istraživanja o utjecaju motivacijske kompenzacije na organizacijsko ponašanje prodajne sile više smo se priklonili istraživanju vrijednosnoga sustava zaposlenika prodajne sile, odnosno procesnim teorijama motivacije. U objašnjenju radne motivacije usmjerili smo se na proces motivirajućega ponašanja, što uključuje vrijednosti, očekivanja i percepcije.

Cilj je istraživanja metodom anketiranja doći do znanja kako unaprijediti motivacijsku kompenzaciju u djelatnosti prodaje. Rukovodeći se ciljem ankete, nije se provela analiza odgovora prema dobi, spolu ili poziciji koju zaposlenik prodajne sile zauzima u hijerarhijskoj strukturi poduzeća, nego se istraživanje usmjerilo na mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u djelatnosti prodaje. Postavka je istraživanja da je ljudski potencijal, koji postoji u djelatnosti prodaje,

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

postojeća veličina te da treba unaprijediti motivacijsku kompenzaciju kako bi se što bolje motivirali ljudski potencijali da bi ispunjavali postavljene radne zadatke definirane tehnološkim organizacije prodaje.

U radu se ispituje motivacija prodajne sile koja radi na prodaji proizvoda krajnje potrošnje. Proizvodi krajnje potrošnje jesu proizvodi koje krajnji potrošači kupuju zbog zadovoljenja osobnih i obiteljskih potreba.

Anketa je provedena od 1. lipnja 2001. do 31. prosinca 2001. godine na 174 ispitanika koji su zaposleni u djelatnosti prodaje kao zaposlenici prodajne sile u poduzećima što posluju na području Primorsko-goranske, Istarske i Ličko-senjske županije. Ispitanici su zaposlenici prodajne sile najvažnijih proizvođačkih ili zastupničkih poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu. Problemi u anketiranju zaposlenika prodajne sile javili su se zato što su zaposlenici prodajne sile stimulirani za prodaju svakoga kilograma robe, zbog čega neradno gube vrijeme na razgovor koji im neće donijeti materijalnu korist.

Ukupno je anketirano 174 zaposlenika prodajne sile, od čega muškarci u uzorku sudjeluju sa 65%, što odgovara udjelu muškaraca u djelatnosti prodaje.

U dobi do 30 godina je 44% anketiranih zaposlenika prodajne sile, a 79% je u dobi do 40 godina. Iznad 60 godina je samo 1%. Zaposlenici prodajne sile većinom pripadaju dobnoj skupini od 26 do 40 godina. U pogledu ulaganja radnog elana i entuzijazma u obavljanje radnih zadataka, mlađe su osobe sklonije dokazivanju te se lakše identificiraju s obavljanjem radnih zadataka.

● TABLICA 1
Komponente
motivacijske
kompenzacije zbog
kojih su zaposlenici
prodajne sile
motivirani raditi
poslove prodaje

| Komponente motivacijske kompenzacije zbog kojih su zaposlenici prodajne sile motivirani raditi poslove prodaje | % | Rang |
|--|----|------|
| Plaća | 96 | 1 |
| Voli prodavati robu – zadovoljstvo poslom | 68 | 2 |
| Potreba za putovanjem – fleksibilno radno vrijeme | 53 | 3 |
| Navika – zadovoljstvo poslom | 46 | 4 |
| Voli kupce – zadovoljstvo poslom | 28 | 5 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

Komponente motivacijske kompenzacije zbog kojih su zaposlenici prodajne sile motivirani raditi poslove prodaje prikazane su u Tablici 1. Najveći broj zaposlenika prodajne sile radi na poslovima prodaje zbog plaće koju ostvaruju radeći navedeni posao. Plaća ima dominantnu ulogu prema ostalim komponentama motivacijske kompenzacije.

| Komponente motivacijske kompenzacije zbog čijeg bi izostanka zaposlenici prodajne sile napustili posao prodaje | % | Rang |
|--|----|------|
| Visina plaće | 82 | 1 |
| Sigurnost posla | 62 | 2 |
| Zanimljiv posao – zadovoljstvo poslom | 50 | 3 |
| Napor uložen u posao – menadžerski stil | 48 | 4 |
| Priznavanje uspjeha | 44 | 5 |
| Menadžerski stil | 43 | 6 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

❶ **TABLICA 2**
Komponente motivacijske kompenzacije zbog čijeg bi izostanka zaposlenici prodajne sile napustili poslove prodaje

U Tablici 2 prikazane su komponente motivacijske kompenzacije zbog čijeg bi izostanka zaposlenici prodajne sile bili spremni napustiti posao prodaje. Visina plaće je za zaposlenike prodajne sile najvažnija motivacijska kompenzacija te bi zbog izostanka plaće 82% njih bilo spremno napustiti posao prodaje. Sigurnost posla ima drugi rang po važnosti. Menadžerski stil je komponenta motivacijske kompenzacije u koju ulazi i napor uložen u poslove prodaje. Zaposlenik prodajne sile u velikoj mjeri osjeća napor uložen u posao isključivo kao psihološku kategoriju koja ovisi o menadžerskom stilu rukovođenja. Sam menadžerski stil u užem smislu posljednji je razlog zbog kojeg bi zaposlenici prodajne sile napustili posao.

| Komponente motivacijske kompenzacije koje preferiraju kao nagradu zaposlenici prodajne sile za ostvarenje kvalitetnoga prodajnog rezultata | % | Rang |
|--|----|------|
| Plaća | 92 | 1 |
| Nagradno putovanje | 71 | 2 |
| Sigurnost posla | 70 | 3 |
| Slobodni dani | 54 | 4 |
| Menadžerovo priznanje pismeno | 31 | 5 |
| Menadžerovo priznanje usmeno | 23 | 6 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

❷ **TABLICA 3**
Komponente motivacijske kompenzacije prema preferencijama zaposlenika prodajne sile za ostvarenje kvalitetnoga prodajnog rezultata

U Tablici 3 prikazane su komponente motivacijske kompenzacije koje su poželjne kao nagrada zaposleniku prodajne sile za ostvarenje kvalitetnoga prodajnog rezultata. Plaća je sa 92% najpoželjnija komponenta motivacijske kompenzacije kao nagrada zaposleniku prodajne sile za ostvarenje kvalitetnoga radnog rezultata. Zatim dolazi po važnosti nagradno putovanje i sigurnost posla. Menadžerovo priznanje (pismeno i usmeno) zauzima posljednje mjesto.

➔ **TABLICA 4**
Način obračuna plaće
kojem zaposlenici
prodajne sile daju
prednost

| Prodajni predstavnici bi željeli biti plaćeni: | % |
|--|----------|
| kombinirano: plan + provizija na proviziju | 61 19 |
| prema ostvarenju plana | 12 |
| osnovna fiksna plaća | 8 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

Najveći broj zaposlenika prodajne sile želi biti plaćen na osnovi varijabilnoga sustava povezanog s količinom prodane robe (plaća na proviziju, kombinirano: plan + provizija ili plaća prema ostvarenju plana) 92%, a na sustavu fiksne plaće želi biti samo njih 8%. Iz navedenog se vidi da zaposlenici prodajne sile vjeruju u svoje radne sposobnosti i da su se spremni boriti na tržištu za prodajni uspjeh, odnosno za plaću.

➔ **TABLICA 5**
Vrste stimulacija
kojima se potiče
kvalitetan rad
prodajne sile u
poduzećima

| Vrste stimulacija koje se primjenjuju na zaposlenike prodajne sile | % |
|--|----|
| stimulacija na plaću za individualnu uspješnost | 48 |
| stimulacija na plaću za ukupnu uspješnost poduzeća | 32 |
| ostalo | 12 |
| stimulacija na plaću za vjernost poduzeću | 8 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

U Tablici 5 prikazane su vrste stimulacija koje se primjenjuju na zaposlenike prodajne sile. Najčešće se primjenjuje stimulacija na plaću za individualnu uspješnost (48%), zatim stimulacija na plaću za ukupnu uspješnost poduzeća (32%). Stimulacija na plaću za vjernost poduzeću primjenjuje se u 8% poduzeća.

➔ **TABLICA 6**
Važnost stimulacije na
plaću kao radnoga
poticaja za prodajnu
silu

| Važnost stimulacije na plaću kao radni poticaj za prodajnu silu: | % |
|--|----|
| stimulacija na plaću za individualnu uspješnost | 78 |
| stimulacija na plaću za ukupnu uspješnost poduzeća | 42 |
| stimulacija na plaću za vjernost poduzeću | 41 |
| ostalo | 2 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

U Tablici 6 prikazana je važnost stimulacije na plaću kao radni poticaj za zaposlenike prodajne sile. Najvažniji je oblik stimulacija na plaću za individualnu uspješnost. Razlog je to

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

što zaposlenici prodajne sile mogu sami utjecati na individualnu uspješnost, a time i na svoju plaću. Na stimulaciju na plaću za ukupnu uspješnost poduzeća zaposlenici prodajne sile utječu zajedno sa svim ostalim članovima poduzeća. Mogućnost utjecaja zaposlenika prodajne sile na navedenu vrstu stimulacije manja je, pa je manje i njezino značenje radnoga poticaja na zaposlenike prodajne sile. Stimulacija na plaću za vjernost poduzeću malo se primjenjuje, usprkos tome što znatno utječe na zaposlenike prodajne sile.

➔ **TABLICA 7**
Stupanj zadovoljenja
potreba plaćom
zaposlenika prodajne
sile

| Stupanj zadovoljenja potreba plaćom: | % |
|--|----|
| trebala bi biti veća za 30% plaća potpuno zadovoljava potrebe | 32 |
| trebala bi biti veća za 20% | 21 |
| trebala bi biti veća više od 30% | 20 |
| trebala bi biti veća za 10% | 17 |
| | 10 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

⊙ **TABLICA 8**
Stupanj zadovoljstva
prodajne sile svojom
plaćom

Samo 21% zaposlenika prodajne sile smatra da plaća zadovoljava njihove potrebe. Ostalih 79% zaposlenika prodajne sile smatra da bi plaća trebala biti veća: 49% njih smatra da bi plaća trebala biti veća 30% i više.

| Stupanj zadovoljstva prodajne sile svojom plaćom: | Ne | Ne potpuno | Da | Vrlo zadovoljan |
|---|-----|------------|-----|-----------------|
| svojom ukupnom zaradom | 4% | 44% | 50% | 2% |
| svojom plaćom | 4% | 48% | 47% | 1% |
| plaćom u odnosu na stanje u državi | 4% | 14% | 62% | 20% |
| plaćom u odnosu na konkurenciju | 16% | 52% | 26% | 6% |
| plaćom u odnosu na vaš rad | 18% | 56% | 26% | - |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

Većina zaposlenika prodajne sile (82%) zadovoljno je ili vrlo zadovoljno svojom plaćom u odnosu na stanje u državi, ali 74% nije zadovoljno svojom plaćom u odnosu na uloženi rad, a 68% u odnosu na konkurentna poduzeća. Zaposlenici prodajne sile u obavljanje radnih zadataka ulažu puno truda i požrtvornosti te gotovo cijeli dan provode na terenu, zbog čega misle da bi trebali imati veću plaću. Oni smatraju da konkurentna poduzeća imaju bolje plaće od njihovih (68%), što je više pitanje predodžbi nego stvarnosti. Zaposlenici prodajne sile pokazuju realnost u izražavanju zadovoljstva svojom plaćom u odnosu na stanje u državi. Ukupnom zaradom

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

zadovoljno je ili vrlo zadovoljno 52% zaposlenika prodajne sile, a svojom plaćom njih 48%, što znači da imaju veću ukupnu zaradu nego plaću. Navedena razlika može proizlaziti i iz toga što pojedini zaposlenici prodajne sile u svoju ukupnu zaradu ubrajaju i dnevnice za službena putovanja i naknadu za upotrebu privatnog automobila u službene svrhe.

U pogledu visine plaće zaposlenici prodajne sile smatraju da bi zadovoljavajuća mjesečna plaća za rad na poslovima prodaje trebala iznositi 9000 kuna. Navedena plaća precijenjena je u odnosu na stanje u gospodarstvu i državi. Međutim, kod analiziranja stavova o plaći prodajne sile treba uzeti u obzir i to da su zaposlenici prodajne sile po tradiciji uvijek imali veće plaće od državnoga prosjeka, a pojedinci iz navedene djelatnosti ulaze u najbolje plaćene osobe u državi.

● **TABLICA 9**
Utjecaj komponenti
motivacijske
kompenzacije na
prodajni rezultat

| Utjecaj komponenti motivacijske kompenzacije na prodajni rezultat | Neznatno | Srednje | Jako | Vrlo jako | Rang |
|---|----------|---------|------|-----------|------|
| Visina plaće | - | 1% | 77% | 21% | 1 |
| Priznavanje uspjeha | - | 13% | 49% | 38% | 2 |
| Samostalnost u poslu | - | 17% | 48% | 35% | 3 |
| Sigurnost posla | 6% | 16% | 49% | 29% | 4 |
| Radna atmosfera | 1% | 13% | 35% | 51% | 5 |
| Napredovanje u karijeri | 6% | 18% | 50% | 26% | 6 |
| Sudjelovanje u odlučivanju | 2% | 22% | 44% | 32% | 7 |
| Stil menadžmenta | 8% | 23% | 26% | 43% | 8 |

Izvor: anketno istraživanje autora, vidi: Vukelić, I., *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.

U Tablici 9 prikazan je utjecaj komponenti motivacijske kompenzacije na prodajni rezultat prodajne sile. Visina plaće najvažnija je komponenta motivacijske kompenzacije prema utjecaju na kvalitetu radnoga rezultata prodajne sile. Značajne plaće proizlazi iz toga što zaposlenici prodajne sile rade u prodaji upravo zbog plaće. Priznavanje uspjeha jako ili vrlo jako utječe na 87% zaposlenika prodajne sile da postignu bolji radni rezultat. Priznavanje uspjeha ovisi o načinu na koji će menadžer dati priznanje za kvalitetan rad zaposlenicima prodajne sile. Njima treba dati samostalnost u obavljanju poslova, jer navedena komponenta motivacijske kompenzacije pozitivno djeluje na njihovu motiviranost za postizanje boljih radnih rezultata. Posao zaposlenika prodajne sile terenski je i individualan, pa njihova opunomoćenost za samostalno rješavanje poslovnih problema znatno olakšava obavljanje posla. Samostalnost zaposlenika prodajne sile ovisi o menadžerskom stilu. Menadžerski stil jako utječe na organizacijsko ponašanje prodajne sile u obavljanju radnih zadataka.

Plaća prodajne sile ima dominantan utjecaj na radno ponašanje prodajne sile u odnosu na ostale komponente motivacijske kompenzacije.

MODEL MOTIVACIJSKE KOMPENZACIJE U POSLOVIMA PRODAJE

Formiranje modela motivacijske kompenzacije tehničko je pitanje poticanja uspješnosti prodajne sile. Međutim, to je i pitanje poslovnog uspjeha poduzeća i ostvarenja konkurentskoga položaja poduzeća na tržištu. Model motivacijske kompenzacije služi kao poduzetnička tehnologija u upravljanju prodajnom silom. Motivacijska kompenzacija obuhvaća ukupnu naknadu koju prodajna sila može dobiti za obavljanje radnih zadataka. Visina motivacijske kompenzacije ovisi o tome koliko posao koji obavlja prodajna sila vrijedi za poduzeće. Prodajna sila može dobiti kroz motivacijski model određen broj komponenti motivacijske kompenzacije, ali vrijednosno ne više od procjene menadžmenta poduzeća koliko posao koji radi prodajna sila donosi ukupne koristi poduzeću. Zbog toga što zaposlenici prodajne sile provode gotovo cijeli dan na poslu, što je posao individualan i terenski, usmjeren prema stvarnim i potencijalnim kupcima te što je vrlo teško kontrolirati rad zaposlenika prodajne sile, a nerad može imati posljedice za cjelokupno poduzeće, dopušta se mogućnost da plaća pojedinih zaposlenika prodajne sile bude veća od stvarne (premija protiv zabušavanja).

Motivacijski model daje opće odrednice motivacije u poslovima prodaje. Svakom menadžeru ostavljena je mogućnost da svojom kreativnošću prilagodi motivacijski model poduzeća svakom pojedinom zaposleniku prodajne sile. Menadžeri trebaju u praksi neprekidno kontrolirati funkcioniranje modela i usavršavati ga u skladu s promjenama na tržištu i promjenama u tehnologiji prodaje.

Etika menadžmenta je osnova na kojoj počiva motivacijska kompenzacija. Zaposlenici prodajne sile moraju biti sigurni da će sva usmena i pismena, formalna i neformalna menadžerova obećanja biti ispunjena u modelu motivacijske kompenzacije. Standardi rada i kriteriji radne uspješnosti moraju se jednako primjenjivati prema svakom zaposleniku prodajne sile.

U pokušaju stvaranja kvalitetnijega motivacijskog modela, u smislu stvaranja većih motivacijskih učinaka na radno ponašanje zaposlenika prodajne sile, na temelju istraživanja inozemne i hrvatske znanstvene misli i empirijskog istraživanja u tržišnom segmentu prehrane i robe široke potrošnje predlaže se nov model motivacijske kompenzacije u poslovima prodaje. U novom modelu komponente motivacijske kompenzacije podijeljene su na plaću prodajne sile s dodacima na

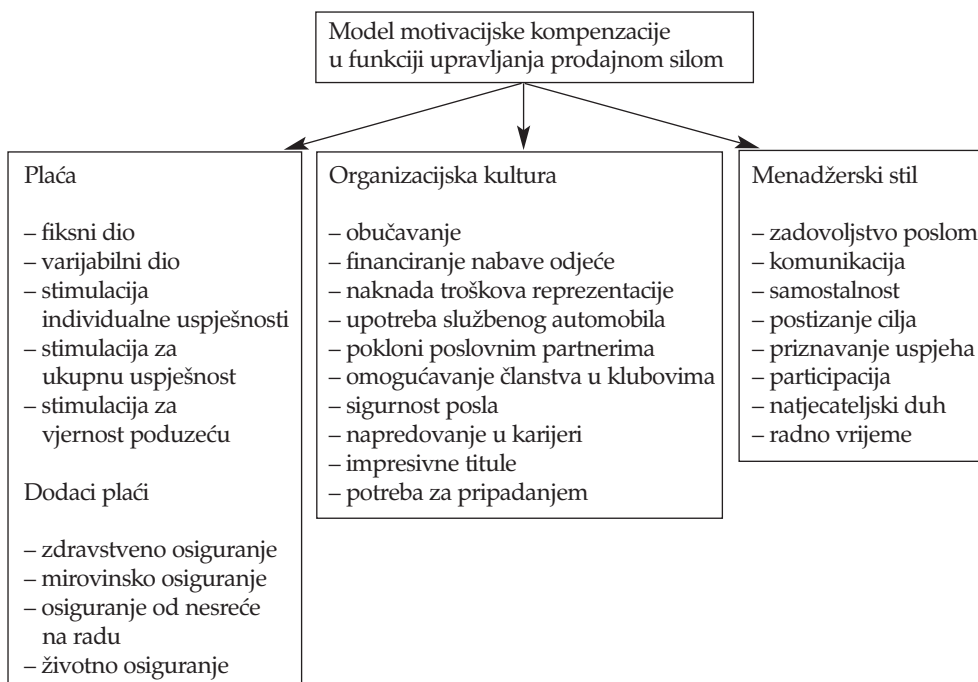
DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

plaću i na ostale komponente motivacijske kompenzacije koje se nalaze unutar menadžerskog stila i organizacijske kulture. Navedene komponente motivacijske kompenzacije podijeljene su već prema tome ulaze li po većinskom utjecaju u organizacijsku kulturu ili u menadžerski stil. Važno je upozoriti da je u motivacijskom modelu plaća pojedinoga zaposlenika prodajne sile jedina komponenta motivacijske kompenzacije čija veličina izravno ovisi o kvaliteti njegova obavljanja poslova prodaje. Ostale komponente motivacijske kompenzacije koje proizlaze iz menadžerskoga stila i organizacijske kulture djelovat će na prodajnu silu ovisno o procjeni stila rukovođenja glavnoga menadžera i stupnju jačine organizacijske kulture u prodajnom predstavništvu ili poduzeću. Zaposlenik prodajne sile svojim će radnim angažmanom moći utjecati samo na svoju plaću, a ostale komponente motivacijske kompenzacije proizlazit će iz pripadnosti poduzeću grupirane oko menadžerskoga stila i organizacijske kulture.

Na Slici 1 prikazan je novi model motivacijske kompenzacije u funkciji upravljanja prodajnom silom. Novi model motivacije prodajne sile sastoji se od tri grupe komponenata motivacijske kompenzacije.

● SLIKA 1
Model motivacijske kompenzacije u funkciji upravljanja prodajnom silom



Prvu grupu komponenata motivacijske kompenzacije predstavlja plaća prodajne sile s dodacima na plaću. Plaća prodajne sile sastoji se od fiksnoga i varijabilnoga dijela, stimulacije

na individualnu uspješnost, stimulacije na ukupnu uspješnost i stimulacije na vjernost poduzeću. U dodatke plaći ulaze: zdravstveno i mirovinsko osiguranje, osiguranja od nesreće na radu i životno osiguranje.

U drugu grupu komponenata motivacijske kompenzacije koje objedinjuje menadžerski stil uvrštene su sljedeće komponente motivacijske kompenzacije: zadovoljstvo poslom zaposlenika prodajne sile, komunikacija u funkciji motivacije, samostalnost u poslu, postizanje cilja, priznavanje uspjeha, participacija prodajne sile, stvaranje natjecateljskoga duha i radno vrijeme.

Treća grupa komponenata motivacijske kompenzacije objedinjuje one komponente koje ulaze ili bi trebale ući u običaje u poslovima prodaje. Navedenu grupu objedinjuje organizacijska kultura, a uvrštene su i sljedeće komponente motivacijske kompenzacije: obučavanje prodajne sile, financiranje odjeće prodajne sile, naknada troškova reprezentacije prodajne sile, pokloni poslovnim partnerima, upotreba službenog automobila, organiziranje studijsko-promotivnih putovanja i omogućavanje članstva u klubovima, sigurnost posla, napredovanje u karijeri, impresivne titule i potreba za pripadanjem zaposlenika prodajne sile.

Plaća prodajne sile u djelatnosti prodaje trebala bi biti određena ovisno o količini ili vrijednosti prodane robe. Zbog raznovrsnosti robe ne može se univerzalno odrediti mjerna jedinica koja bi trebala biti vrijednost robe u određenom postotku od prodane robe ili količina prodane robe u odnosu na postavljeni plan prodaje.

Zbog toga što su zaposlenici prodajne sile cijeli radni dan na terenu kod kupaca, pravilnik o plaćama treba biti što jednostavniji, kako bi zaposlenicima prodajne sile bio potpuno jasan. Pri tome je važno da zaposlenik prodajne sile na kraju svakoga radnog dana može izračunati koliko je toga dana zaradio.

Važno je da fiksni postotak plaće bude što manji, u skladu sa zakonskim mogućnostima, a varijabilni postotak plaće treba biti što veći. Budući da se zaradom želi povećati radni učinak, ona prodajnoj sili mora biti poželjna, tj. motivirajuća. Pri tome visina prosječne plaće prodajne sile nema veliku važnost, ali je važno da razmjer između fiksne minimalne plaće koja je zakonski zajamčena i ukupne plaće koju zaposlenici prodajne sile mogu zaraditi bude što veći. Velike razlike između minimalne plaće i maksimalno moguće plaće potrebne su kako bi zaposlenici prodajne sile znali da će, ako uspiju ostvariti sve predviđene ciljeve, dobiti maksimalnu plaću.

U sustav obračuna plaća treba uvesti stimulaciju za individualnu uspješnost, stimulaciju za ukupnu uspješnost i stimulaciju za vjernost poduzeću zaposlenika prodajne sile. Sti-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

mulacija za individualnu uspješnost potrebna je kao korektiv obračuna plaće u odnosu na vrijednost ili količinu prodane robe. Ispravak je potreban u slučajevima kada po menadžerovoj procjeni zalaganje pojedinih zaposlenika prodajne sile ne odgovara količini prodane robe. Navedeni je način stimulacije subjektivan, jer ovisi o menadžerovoj procjeni, ali unapređuje motivacijski sustav jer ispravlja nepredvidive tržišne turbulencije. Stimulaciju za ukupnu uspješnost prodajne sile treba uključiti u sustav obračuna plaće kao korekciju osnove, ovisno o ukupnoj uspješnosti prodajne službe ili poduzeća, da bi zaposlenici prodajne sile njegovali zajedništvo i kolektivni duh.

Organizacijska kultura stvara identifikaciju članova organizacije s novom tehnologijom obavljanja posla te stvara poticajnu radnu atmosferu koja utječe na radnu aktivnost zaposlenika prodajne sile da ulažu maksimalne napore u obavljanje posla, da ostaju na poslu duže od propisanoga radnog vremena, što omogućuje lakše postizanje prodajnih rezultata (Vukelić, 2003.).

Obučavanje zaposlenika prodajne sile treba biti ugrađeno u organizacijsku kulturu poduzeća u djelatnosti prodaje, i to u obliku stvaranja radne atmosfere koja potiče i podupire neprekidno učenje i usavršavanje zaposlenika prodajne sile. Obučavanje prodajne sile ovisi i o menadžerskom stilu i odabiru menadžera koji će zaposlenike prodajne sile usmjeriti na određeni oblik usavršavanja.

Prodajna je sila na terenu predstavnik cijeloga poduzeća. Zbog toga se očekuje da zaposlenici, osim svojom profesionalnošću, i svojim ponašanjem i izgledom odražavaju *image* poduzeća. Poželjno je poštovati kodeks odijevanja. U ovom se istraživanju pokazalo da je za predstavnika prodajne sile najprikladnija radna uniforma – tamnije odijelo s kravatom.

Treba stvoriti poticajnu radnu atmosferu, zasnovanu na tehnologiji obavljanja posla i uslužnom menadžerskom stilu. Zaposlenika prodajne sile treba opunomoćiti za rješavanje problema u skladu s poslovnom politikom poduzeća. To stvara kod zaposlenika prodajne sile osjećaj da je glavni predstavnik poduzeća na određenom području, podiže razinu motivacije i povećava osjećaj odgovornosti za ostvarenje planiranih zadataka. Valja uvoditi natjecateljski duh na tri razine: najprije kod samih zaposlenika prodajne sile da nadmaše svoje dosadašnje rezultate i ostvare bolji rezultat, zatim među zaposlenicima prodajne sile u istom predstavništvu ili poduzeću i natjecateljski duh među zaposlenicima prodajne sile iz raznih predstavništava koja se susreću na tržištu.

Sudjelovanjem u odlučivanju omogućuje se zaposlenicima prodajne sile da u donošenju odluka zajedno s menadžerom prihvate mnogo veće radne zadatke nego kada bi ih me-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

nadžer postavljao autonomno. Razlog tomu je što se zaposlenici prodajne sile koji sudjeluju u odlučivanju, kreiranju planova prodaje i ostalih ciljeva rada osjećaju kao da su ciljeve sami postavili, osjećaju odgovornost da se moraju maksimalno potruditi da navedene ciljeve i ostvare.

Sigurnost posla za zaposlenike prodajne sile treba biti razmjerna razini ostvarenja planiranih radnih zadataka, odnosno razini ostvarenja planirane prodaje.

U poduzećima koja posluju u djelatnosti prodaje treba poticati i razvijati privrženost zaposlenika prodajne sile poduzeću. Ako je u organizaciji stvorena takva radna atmosfera da zaposlenici prodajne sile osjećaju privrženost, to znači da su motivirani da kvalitetno obavljaju radne zadatke u takvoj organizaciji.

ZAKLJUČAK

Kako bi menadžment poduzeća uspješno upravljao prodajnom silom, treba utvrditi motivacijsku osnovu zbog koje su zaposlenici prodajne sile odlučili dio svoga života posvetiti obavljanju poslova prodaje. Motivacija prodajne sile važan je činitelj uspješnosti prodaje poduzeća, a time i poslovnoga rezultata poduzeća u cjelini. Menadžment ljudskih potencijala predstavlja specifičnu filozofiju, kojoj je cilj kreirati motivacijsku kompenzaciju u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, što povećava tržišnu uspješnost poduzeća.

Na radno ponašanje i uspješnost u radu zaposlenika prodajne sile djeluje njihovo znanje, sposobnosti i stupanj motivacije za zalaganje na poslu. Motivacija može znanje i sposobnost učiniti produktivnijim, utjecati na veći radni angažman prodajne sile. Prodajna sila prilagođuje svoje radno ponašanje onim načinima ponašanja i rezultatima koji se bolje plaćaju. Motivacijska kompenzacija ima za cilj trajno održati željeno radno ponašanje prodajne sile.

Zaposlenici prodajne sile promatraju plaću kao osnovnu i najvažniju komponentu motivacijske kompenzacije. Iz znanstvene misli i empirijskog istraživanja znamo da plaća nije jedina komponenta motivacijske kompenzacije koja utječe na postizanje uspješnoga i kvalitetnoga rada prodajne sile poduzeća. Zbog navedenog, menadžment poduzeća uvodi u motivacijski model i ostale komponente motivacijske kompenzacije, koje se prema većinskom utjecaju vezuju za organizacijsku kulturu i menadžerski stil.

Motivacijski model daje opće odrednice motivacije prodajne sile, a svaki menadžer koji upravlja prodajnom silom može svojom kreativnošću prilagoditi motivacijski model poduzeća svakom pojedinom zaposleniku prodajne sile. Motivacijska kompenzacija obuhvaća ukupnu naknadu koju prodajna sila može dobiti za obavljanje radnih zadataka. Visina

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

motivacijske kompenzacije ovisi o procjeni menadžmenta koliko posao koji obavlja prodajna sila donosi koristi poduzeću.

Model motivacijske kompenzacije služi kao poduzetnička tehnologija u upravljanju prodajnom silom. Menadžeri trebaju u praksi neprekidno kontrolirati funkcioniranje modela i usavršavati ga u skladu s promjenama na tržištu, a time i promjenama u tehnologiji prodaje. Unapređenje motivacijske kompenzacije nikada nije završeno. U poduzeću, menadžment nikada nije zadovoljan prodajom, bez obzira na to koliko visoka ona bila. Uvijek se smatra da prodajna sila može prodati više robe nego što trenutačno prodaje. Pronalaze se nove komponente motivacijske kompenzacije koje bi trebale utjecati na povećanje radne motivacije prodajne sile, a time i na veću prodaju.

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

Baldauf, A., Cravens, D. W. (1999.), Improving the effectiveness of field sales organizations. A European perspectives. *Industrial Marketing Management*, 28: 63-72.

Barker, A. T. (1997.), Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives, *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (6): 258-264.

Barker, A. T. (2001.), Salespeople characteristics, sales managers activities and territory design as antecedents of sales organization performance, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1): 21-28.

Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Ingram, T., Barksdale, H. C. (1997.), Salesperson behavior: antecedents and links to performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (3-4): 177-184.

Berry, D., Abrahamsen, K. (1981.), Three types of salesmen to understand and motivate. *Industrial Marketing Management*, 10: 207-218.

Buble, M. (2000.), *Management*, Ekonomski fakultet, Split.

Campbell, J. P. (1976.), Motivational theory in industrial and organizational psychology. U: M. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organisational psychology*, Rand McNally College Publishing Co, 63-130.

Chuck, M. (2000.), *Budućnost mreže: 7 cybertrendova koji će davati smjernice vašem poslovanju, stvarati nova bogatstva i određivati vašu budućnost*, Mate, Zagreb.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C. (1997.), *Sales force management*, Chicago: Irwin.

Daft, L. R. (1997.), *Management*, Fourth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, Florida.

Daft, L. R. (1998.), *Organisation Theory and Design*, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Darmon, R. Y. (2002.), Salespeople's management and customer information: Impact on optimal territory and sales force sizes. *European Journal of Operational Research*, 137: 162-176.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

Donavan, T. D., Fang, X., Bendapudi, N., Singh, S. N. (2004.), Applying interactional psychology to salesforce management: a socialization illustration, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2): 139-152.

DelVecchio, S. (1996.), Differences in salesperson and manager perceived control: a comparison of dyadic disagreements, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (2): 60-72.

Dubinski, A. J., Berkowitz, E. N. (1979.), The frequency of monetary compensation for salesmen. *Industrial Marketing Management*, 8: 12-23.

Gates, B. (1999.), *Poslovanje brzinom misli*, Izvori, Zagreb.

Gee, C., Burke, M. E. (2001.), Realising potential: the new motivation game, *Management Decision*, 39 (2): 131-136.

Gillis, C., Pitt, L., Robson, M. J., Berthon, P. (1998.), Communication in the salesperson/customer dyad: an empirical investigation, *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (2): 100-106.

Jons, G. (1992.), *Organisational Behaviour*, Harper Collins Publishers Inc.

Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999.), *Planiranje i analiza kvalitete: od razvoja proizvoda do upotrebe*, Mate, Zagreb.

Keillor, B. D., Parker, R. S., Pettijohn, C. E. (2000.), Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (1): 7-22.

Knauer, V. (2000.), Increasing customer satisfaction, Pueblo, Co: United States Office of Consumer Affairs, 1992., poziv na izvor u: Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb.

LaForge, M. C., Grove, S. J., Stone, L. H. (2002.), The sales introspection technique; principles and application, *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (3): 168-173.

Larpsiri, R., Speece, M. (2004.), Technology integration: Perceptions of sales force automation in Thailand's life assurance industry, *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (4): 352-367.

Levitt, T. (1983.), *The Marketing Imagination*, Free Press, New York.

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., Moncrief, W. C. (2001.), Antecedents and consequences and salesperson burnout, *European Journal of Marketing*, 35 (5-6): 587-611.

Manna, D. R., Smith, A. D. (2004.), Exploring the need for emotional intelligence and awareness amongst sales representatives *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (1).

Marshall, G. W., Lassk, F. G., Moncrief, W. C. (2004.), Salesperson job involvement: do demographic, job situational, and market variables matter?, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (5): 337-343.

Marušić, S. (2001.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Ekonomski institut Zagreb.

Matsuo, M., Kusumi, T. (2002.), Salesperson s procedural knowledge, experience and performance, *European Journal of Marketing*, 36 (7-8): 840-854.

Peters, T., Austin, N. (1985.), *A Passion for Excellence*, New York, Random House.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., D'Amico, M. (2001.), Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2): 127-146.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J. (2002.), The Influence Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer – Oriented Selling, *Psychology and Marketing*, 19 (9): 743-757.

Petz, B. (1987.), *Psihologija rada*, Školska knjiga Zagreb.

Pullins, E. B. (2001.), An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30: 403-413.

Reis, D., Pena, L. (2001.), Reengineering the motivation to work, *Management Decision*, 39 (8): 666-675.

Rich, M. K., Smith, D. C. (2000.), Determining relationship skills of prospective salespeople, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (4): 242-259.

Roman, S., Ruiz, S., Munuera, J. L. (2002.), The effects of sales training on sales force activity, *European Journal of Marketing*, 36 (11-12): 1344-1366.

Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., Parker, R. S. (2004.), Customer-oriented selling exploration the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, 21 (6): 405-424.

Schwepker, C. H. Jr., Good, D. J. (2004.), Understanding sales quotas: an exploratory investigation of consequences of failure, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (1): 39-48.

Seligman, E. P., Schulman, P. (1986.), Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (4): 832-838.

Senge, P. M. (2001.), *Peta disciplina: Praksa i principi učee organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.

Shook, R. L. (1995.), *The greatest sales stories ever told: from the world's best salespeople*, New York: McGraw-Hill.

Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.

Stafford, T. F., Stafford, M. R. (2003.), Industrial buyers perceptions of industrial salespersons, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1): 40-58.

Tietjen, M. A., Myers, R. (1998.), Motivation and job satisfaction, *Management Decision*, 36 (4): 226-231.

Vignali, C. (1997.), Motivation factors that force sales training programme and the brewing industry, *Industrial and Commercial Training*, 29 (1): 10-15.

Vukelić, I. (2003.), *Mogućnosti unapređenja motivacijske kompenzacije u poslovima komercijalnog zastupanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka.

Wayne, M., Noe, R. (1990.), *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, Boston.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

Salary, Organizational Culture and Management Style in Function of Successful Sales Force Management

Ivan VUKELIĆ
LURA d.d., Rijeka

The aim of the company is to sell the highest rate of the products on the market. The sales force has a principal role in this process. Relevant characteristics and factors of motivate compensation that influence sales force motivation in performing their organizational function in the company are studied in the paper. To achieve successful sales force management, it is necessary to determine the motivational basis due to which the sales force is prepared to perform the jobs determined by the sales organization technology. The survey was carried out from June 1st, 2001 to December 31st, 2001, including 200 sales force employees of important producers and representative companies, in the field of sales and consumer goods, in the Republic of Croatia. Sales force motivation is the main originator of sales force performance and an important factor of successful company business. Research results have shown that sales force employees regard the salary as the basic and most important component of motivate compensation. However, the salary of the sales force is not a sufficient component for successful quality work. Because of the above mentioned, the company management is introducing components of motivate compensation in the motivation system, which relate to the organizational culture and management style according to the majority influence. As a result of the research, a motivate compensation model with three component groups clustered around salary, organizational culture and management style has been set up. The purpose of motivate compensation is to serve as an entrepreneurial technology in the company's sales force management.

Löhne, Organisationskultur und Managerstil zum Zwecke eines erfolgreichen Managements der Verkaufskräfte

Ivan VUKELIĆ
LURA d.d., Rijeka

Ein Unternehmen hat das Ziel, eine größtmögliche Menge seiner Erzeugnisse auf dem Markt zu verkaufen, was über die Verkaufskräfte getätigt wird. Um in diesem Bereich für

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 14 (2005),
BR. 3 (77),
STR. 459-482

VUKELIĆ, I.:
PLAĆA,
ORGANIZACIJSKA...

ein erfolgreiches Management zu sorgen, muss eine Motivationsgrundlage ermittelt werden, die die Einsatzbereitschaft des Verkaufspersonals gewährleistet. Zu diesem Zweck wurde zwischen dem 1.6. und dem 31.12.2001 eine Umfrage durchgeführt, an der 200 Verkaufskräfte teilnahmen, die in Produktions- sowie Vertreterfirmen des Bereichs der Lebensmittel- und Verbrauchsgüterherstellung auf dem Gebiet der Republik Kroatien eingestellt sind. Die Umfrage ergab, dass die Motivation der wichtigste Auslöser für den Einsatz der Verkaufskräfte und ein wesentlicher Faktor für den Geschäftserfolg eines Unternehmens ist. Die Verkaufskräfte passen ihr Arbeitsverhalten besser bezahlten Verkaufsstrategien und -ergebnissen an. Nach Meinung der Verkaufskräfte stellen die Löhne die Grund- und Hauptkomponente einer motivierenden Leistungskompensierung dar. Jedoch sind die Löhne von Verkaufskräften als Komponente einer motivierenden Leistungskompensierung nicht ausreichend, um andererseits auch eine gute und durchschlagende Arbeitsqualität zu sichern. Daher führen Unternehmensmanagements in ihre Kompensierungssysteme Komponenten ein, die hinsichtlich ihrer Hauptauswirkungen mit der Schaffung einer neuen Organisationskultur und der Durchsetzung des "Managerstils" verbunden sind. Das System der Motivationskompensierung hat die Rolle einer Unternehmenstechnologie im Management der Verkaufskräfte.