POVEZANOST KARAKTERISTIKA PRODAVAČA I PRODAJE

Aurora Rea Jelaska
(ajelaska@student.uniri.hr)

Studentski pregledni rad
Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci (FFRI)

Rad je nastao u sklopu kolegija: Organizacijska psihologija (1. godina diplomskog studija)
Nositelj kolegija: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Srpanj, 2025.

Sažetak

U suvremenom poslovnom okruženju uloga prodajnog predstavnika značajno se proširila te prodavači više nisu zaduženi isključivo za osnovne prodajne aktivnosti, već aktivno sudjeluju u stvaranju vrijednosti za kupce i organizacije. Cilj ovog preglednog rada je analizirati povezanost osobnih karakteristika prodavača i njihove prodajne učinkovitosti. Rad se temelji na relevantnim teorijskim i empirijskim istraživanjima iz područja prodaje, organizacijskog ponašanja i komunikacije. Pregled literature pokazuje da prodajna uspješnost ovisi o kombinaciji individualnih psiholoških karakteristika, profesionalnih kompetencija i komunikacijskih vještina prodavača. Posebno se ističu osobine poput ekstraverzije, savjesnosti i emocionalne stabilnosti, koje su povezane s uspješnijim ostvarivanjem prodajnih ciljeva. Također, važnu ulogu imaju psihološki konstrukti poput samoefikasnosti, lokusa kontrole, optimizma i samopouzdanja, koji su povezani s motivacijom, ustrajnošću i otpornošću prodavača u zahtjevnom prodajnom okruženju. Uz osobine ličnosti, značajan utjecaj imaju i komunikacijske vještine. Naime, uspješni prodavači učinkovito koriste verbalnu i neverbalnu komunikaciju kako bi izgradili povjerenje s kupcima, razumjeli njihove potrebe te prilagodili prodajni pristup različitim situacijama. Istraživanja također ukazuju na važnost profesionalne prezentacije i prvog dojma u oblikovanju percepcije kupaca. Na temelju analiziranih nalaza istaknute su i praktične implikacije za organizacije, posebno u području selekcije, edukacije i razvoja prodajnog osoblja. Sustavno razvijanje psiholoških i komunikacijskih kompetencija prodavača može doprinijeti većoj prodajnoj učinkovitosti, kvalitetnijim odnosima s kupcima i dugoročnom poslovnom uspjehu organizacije.

Ključne riječi: prodajna učinkovitost, karakteristike prodavača, komunikacijske vještine, osobine ličnosti, psihološki čimbenici

CC BY

Uvod

U kontekstu suvremenog poslovanja uloga prodajnog predstavnika postala je značajnija nego ikad prije (Abeysekera i Wickramasinghe, 2013). Umjesto da se bave samo osnovnim prodajnim zadacima, poput identifikacije kupaca i uspostave prvog kontakta, prodavači su postali ključni stvaratelji vrijednosti za svoje klijente i same prodajne organizacije (Zhang i Glynn, 2015). Pored toga, od prodavača se očekuje da se uspješno nosi s kompleksnim prodajnim situacijama, uvjeri kupce u svoj proizvod u sve konkurentnijem okruženju, izgradi međusobno povjerenje s kupcem te doprinese ostvarivanju šireg prodajnog cilja organizacije (Ahearne i Rapp, 2010). Prodajno poslovanje zauzima središnje mjesto u gotovo svakoj profitno orijentiranoj organizaciji, pri čemu se povećanje prodaje i njezina produktivnost ubrajaju među ključne strateške ciljeve (Herjanto i Franklin, 2019). Uspjeh koji proizlazi iz prodajnih aktivnosti percipira se kao temelj poslovnog djelovanja, dok se obujam prodaje često koristi kao indikator opće uspješnosti poduzeća. Prodajni proces obuhvaća niz različitih elemenata, no u kontekstu produktivnosti neizostavno je uvažiti dvije temeljne strane tog odnosa – kupca i prodavača (Globočnik Žunac i sur., 2021). U ovom radu naglasak je stavljen na analizu povezanosti određenih karakteristika prodavača i prodajne učinkovitosti.

Cilj poslovnih organizacija leži u plasmanu što većeg broja proizvoda na tržištu, za što je neophodno imati učinkovitu prodajnu snagu (Vukelić, 2005). Uspješno upravljanje tom prodajnom snagom podrazumijeva i definiranje svih potencijalnih čimbenika koji potiču prodavače na izvršavanje zadataka u skladu s organizacijskom prodajnom strategijom. Taj proces nije jednokratan, već postaje dugoročno sredstvo za ostvarenje poslovnih ciljeva. Naime, prodajni uspjeh najčešće se ostvaruje kada kupac ne percipira da ga se pokušava prisiliti na kupnju, već kada komunikacija teče prirodno te kada je ista korisna i kupcu i prodavaču (Globočnik Žunac i sur., 2021). Prema modelu učinkovitosti prodajne organizacije (Cravens i sur., 1993) ukupna prodajna uspješnost ovisi o osobinama prodavača, njegovim kompetencijama, kvaliteti vodstva unutar prodaje i dizajnu same organizacije prodaje. U tom kontekstu, naglasak je upravo na prodavaču, jer njegove osobne karakteristike čine početnu točku cijelog procesa (Abeysekera i Wickramasinghe, 2013).

Povijesni razvoj istraživanja učinkovitosti prodajnih predstavnika pokazuje dugu tradiciju znanstvenog interesa za ovu temu. Jedan od najčešće citiranih radova u ovom području je onaj Churchilla i suradnika (1985), u kojemu su analizirali velik broj znanstvenih publikacija objavljenih između 1920. i 1984. godine. Njihovom meta analizom identificirano je šest ključnih karakteristika prodavača koje doprinose većoj učinkovitosti prodaje. Ti čimbenici uključuju organizacijski/okolinski kontekst te niz individualnih i motivacijskih elemenata, kao što su sposobnosti prodavača, razina vještina, osobine ličnosti, motivacija i percepcija vlastite uloge u prodajnom procesu. Uskoro nakon toga, Moncrief (1986) proširio je ovo područje istraživanjem koje je obuhvatilo velik uzorak prodajnih pred-

stavnika, pri čemu je identificirao deset ključnih prodajnih aktivnosti koje doprinose učinkovitosti prodaje. Za razliku od Churchilla i suradnika (1985), Moncriefovi nalazi manji naglasak stavljaju na osobne karakteristike, a više na specifične funkcionalne zadatke prodajnog osoblja. Među tim aktivnostima nalaze se učinkovitost prodajnog procesa, obrada narudžbi, održavanje odnosa s prodajnim kanalima, servisiranje proizvoda i računa, upravljanje informacijama te sudjelovanje na konferencijama, edukacijama i društvenim događanjima (Herjanto i Franklin, 2019). Ipak, suvremena istraživanja i dalje potvrđuju relevantnost temeljnih nalaza autora Churchilla i suradnika (1985). Pri tome se posebno ističe rad Verbekea i suradnika (2011) koji analizom 268 znanstvenih studija, objavljenih između 1982. i 2008. godine, sugerira kako su Churchillovi elementi – uključujući organizacijske, motivacijske i osobne faktore – ostali jednako važni i u suvremenom kontekstu. Takvi nalazi ukazuju na to da se i današnja literatura, unatoč razvoju novih modela i pristupa, u velikoj mjeri oslanja na prvotne teorijske postavke, osobito kada je riječ o ulozi osobnih karakteristika prodavača u oblikovanju njihove prodajne učinkovitosti (Herjanto i Franklin, 2019).

Kada govorimo o uspješnosti prodavača, ona se najčešće očituje kroz dvije ključne dimenzije: ponašajnu komponentu (odnos prema kupcima i komunikacijske vještine) te komponentu rezultata (ostvareni prodajni učinci) (Razum, 2011). Što se ponašajne komponente tiče, profesionalni prodavač treba imati temeljito znanje o proizvodu, dobro razumijevanje potreba kupaca te poznavanje psiholoških aspekata prodajnog procesa. Njegova se stručnost očituje u pravodobnom postavljanju otvorenih i zatvorenih pitanja, aktivnom slušanju te usmjeravanju komunikacije prema ostvarivanju prodajnog cilja (Globočnik Žunac i sur., 2021). Prema nekim autorima, poput Mrvica Mađarac i Jelica (2015), uspješna komunikacija u prodaji temelji se na tri ključne osobine prodavača; sličnost, povjerenje i sposobnost slušanja. Kupci lakše ostvaruju pozitivan odnos s prodavačem s kojim dijele određene sličnosti, bilo da je riječ o osobnim karakteristikama, iskustvima ili emocionalnoj inteligenciji. Takva sličnost olakšava uspostavljanje povjerenja i povećava šanse za uspješnu prodaju (Woodside i Davenport, 1974). Nadalje, vjerodostojnost izvora informacija ključan je čimbenik u uvjeravanju kupca. Povjerenje se gradi kroz profesionalizam, znanje, iskrenost i namjeru da se kupcu pomogne. Prodavač mora iskazati stručnost i pouzdanost kako bi mogao učinkovito utjecati na stav i ponašanje potrošača. Jednako je važno aktivno i pažljivo slušanje, koje se često podcjenjuje iako predstavlja temeljnu komunikacijsku vještinu. Kroz učinkovito slušanje prodavač može saznati važne informacije o potrebama, željama i zabrinutostima kupca te tako prilagoditi svoju prezentaciju i pristup kako bi se postigao pozitivan ishod prodaje (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015).

Nadalje, prodajni predstavnici s visokom razinom prodajne učinkovitosti pokazuju uravnotežen odnos između socijalne inteligencije i socijalne kompetencije. Njihova uspješnost proizlazi iz složenog međudjelovanja osobina ličnosti, profesionalne uloge,

slike o sebi, osobne percepcije, motivacije, potreba i vrijednosti (Herjanto i Franklin, 2019). Osobine ličnosti predstavljaju važan prediktor prodajne učinkovitosti, a istraživanja pokazuju da su osobine poput ekstraverzije, savjesnosti i emocionalne stabilnosti pozitivno povezane s prodajnim rezultatima i kvalitetom odnosa s kupcima (Barrick i Mount, 2001). Profesionalna uloga prodavača očituje se kroz sposobnost razumijevanja očekivanja organizacije i kupaca te prilagodbe vlastitog ponašanja različitim prodajnim situacijama (Herjanto i Franklin, 2019). Slika o sebi i osobna percepcija povezane su s razinom samoučinkovitosti prodavača i povjerenjem u vlastite sposobnosti, što zauzvrat može biti pozitivno povezano s kvalitetom odnosa s kupcima i učinkovitijim suočavanjem sa zahtjevnim prodajnim situacijama (Rapp i sur., 2015). Motivacija**,** potrebe i vrijednosti također imaju značajnu ulogu u prodajnoj uspješnosti. Intrinzično motivirani prodavači pokazuju veću razinu angažiranosti, inicijative i ustrajnosti u ostvarivanju prodajnih ciljeva (Fu i sur., 2010), dok jasno definirane profesionalne vrijednosti i usmjerenost na potrebe kupaca doprinose izgradnji dugoročnih i kvalitetnih odnosa s klijentima (Weitz i Bradford, 1999). Međusobna povezanost navedenih čimbenika omogućuje razvoj socijalne svijesti, empatije i društvenih vještina, koje prodavačima pomažu u primjerenom reagiranju na različite socijalne situacije te uspješnom prilagođavanju potrebama kupaca (Herjanto i Franklin, 2019).

Povezanost osobina prodavača i prodajne učinkovitosti

U istraživanju Globočnik Žunac i suradnika (2021) ispitani su odnosi osobina prodavača i ponašanja potrošača tijekom prodajnog procesa. Prema prvoj hipotezi autori su očekivali negativan odnos između visokog samopouzdanja prodavača te kvalitete prodajne prezentacije i stava potrošača prema kupnji. Iako naizgled kontraintuitivna, ova pretpostavka ukazuje na mogućnost da prekomjerno samopouzdanje može imati negativan efekt na kupca. S druge strane, neka istraživanja sugeriraju da samopouzdanje prodavača i emocionalna inteligencija zajedno oblikuju učinkovit prodajni rad. Primjerice, Kidwell i suradnici (2021) navode da prodavači koji imaju izbalansirano samopouzdanje i emocionalnu inteligenciju mogu postići do 3.5 puta bolje prodajne rezultate, dok pretjerana samouvjerenost bez emocionalne usklađenosti može biti kontraproduktivna. Nadalje, autori Globočnik Žunac i suradnici (2021) potvrdili su očekivanje o povezanosti fizičkog izgleda prodavača i odluke potrošača o kupnji. Fizički izgled prodavača snažno je povezan s percepcijom kupaca zahvaljujući tzv. *halo efektu;* privlačne osobe često se smatraju kompetentnijima, simpatičnijima i pouzdanijima, što može povećati povjerenje i prodajne rezultate (Hosoda i sur., 2003). No, važan je i kontekst; u studiji Wan i Wyer (2015) prodavači prosječnog izgleda ostvarili su bolju interakciju i kupovinu od atraktivnih, osobito kod kupaca s visokim stupnjem socijalne anksioznosti i u "neugodnim" situacijama. Dakle, rezultati o povezanosti fizičkog izgleda prodavača i prodaje

ne mogu se generalizirati, već mogu ovisiti o drugim okolinskim faktorima.

Uz navedene karakteristike važnu ulogu ima i lokus kontrole, odnosno način na koji pojedinac doživljava izvor vlastitog uspjeha. Osobe s unutarnjim lokusom kontrole vjeruju da su same odgovorne za svoje rezultate, dok osobe s vanjskim lokusom kontrole uspjeh pripisuju vanjskim čimbenicima poput sreće, okolnosti ili drugih ljudi. Istraživanja pokazuju da prodavači s izraženim unutarnjim lokusom kontrole demonstriraju veću razinu inicijative, upornosti i radne predanosti, što im omogućuje postizanje boljih rezultata, za razliku od onih koji svoje (ne)uspjehe pripisuju vanjskim okolnostima poput teških kupaca ili nepovoljnog tržišnog okruženja (Spiro i Weitz, 1990). Zatim, samoefikasnost, odnosno vjera u vlastitu sposobnost uspješnog izvršavanja zadataka, pokazuje se posebno važnom u zahtjevnom prodajnom okruženju. Visoka razina samoefikasnosti povezana je s većom motivacijom, upornošću i otpornošću na odbijanje i pritisak. Prodavači koji vjeruju u vlastite sposobnosti lakše se nose sa stresom i ostaju usmjereni na ostvarivanje ciljeva, dok oni s niskom samoefikasnošću češće odustaju i razvijaju osjećaj nemoći (Globočnik Žunac i sur., 2021). Nadalje, optimizam, definiran kao očekivanje da će se u životu češće događati pozitivne nego negativne stvari, također je značajan čimbenik uspjeha u prodaji (Seligman i Schulman, 1986). Takve osobe lakše prihvaćaju promjene i bolje funkcioniraju u kriznim situacijama u usporedbi s pesimistima. Istraživanja Seligmana i Schulmana (1986) pokazala su da optimistični prodavači postižu bolje prodajne rezultate i rjeđe napuštaju posao. Optimisti su ustrajniji, fleksibilniji i učinkovitiji u suočavanju s izazovima, što ih čini otpornijima u prodajnim okruženjima obilježenima konkurencijom i čestim odbijanjem. Empirijski nalazi pokazuju da optimistični prodavači prodaju i do 35% više „paketa" osiguranja u odnosu na pesimiste. Štoviše, godinu dana nakon prvog mjerenja, optimistični zaposlenici imali su dvostruko manju sklonost napuštanju posla (Schulman, 1999).

Nadalje, u brojnim istraživanjima dobivena je povezanost između temeljnih osobina ličnosti i radne učinkovitosti u prodaji. Ekstraverzija se smatra naročito važnom u prodajnim profesijama jer karakterizira osobe koje su društvene, komunikativne i sklone uspostavljanju kontakata s drugima (Barrick i sur., 2001). Takve osobine olakšavaju uspostavljanje pozitivnog odnosa s kupcima, što je ključno za uspješnu prodaju. Savjesnost, koja se odnosi na organiziranost, pouzdanost i ustrajnost, također je važna osobina ličnosti u organizacijskom kontekstu. Prodavači s visokom razinom savjesnosti pokazuju veću motivaciju i upornost u ostvarivanju ciljeva, što rezultira boljim prodajnim rezultatima. Dodatna istraživanja Alessandrija i Vecchionea (2012), Vinchura i suradnika (1998) te Yanga i suradnika (2011) potvrđuju ove nalaze, naglašavajući da su ekstraverzija i savjesnost osobito važne za profesije koje zahtijevaju intenzivan kontakt s ljudima, kao što je prodaja. Ekstravertirani prodavači lakše uspostavljaju komunikaciju i odnose s klijentima, dok savjesni prodavači svojim pouzdanim i organiziranim pristupom postižu veću produktivnost

i dugoročnu učinkovitost. Zatim, emocionalna stabilnost, odnosno niska razina neuroticizma, omogućava prodavačima da se bolje nose sa stresom i pritiskom, koji su česti u prodajnim okruženjima, čime povećavaju svoju otpornost i učinkovitost (Barrick i sur., 2001).

Uloga verbalne i neverbalne komunikacije u prodajnom procesu

Iako se često smatra da je verbalna komunikacija ključna u međuljudskoj interakciji, istraživanja ukazuju na to da neverbalni aspekti komunikacije imaju jednako važnu, a u nekim slučajevima i dominantnu ulogu. Naime, neverbalne poruke kao što su geste, mimika ili ton glasa, velikim su dijelom rezultat socijalizacije te se tijekom života nesvjesno usvajaju i prilagođavaju društvenim normama. Svakodnevna komunikacija, pa tako i ona u prodaji, ostvaruje se kroz različite kanale – uz govorni (auditivni), informacije se mogu prenositi i vizualno (izrazima lica, izgledom), olfaktorno (mirisima), gustacijski (okusom) i taktilno (dodirom) (Li i sur., 2022). Ovi senzorni kanali igraju važnu ulogu u formiranju emocionalnih reakcija i sjećanja, što može pozitivno ili negativno utjecati na iskustvo kupca. Primjerice, neugodni mirisi ili neljubazan izraz lica mogu izazvati negativne asocijacije i odbijanje ponude (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015).

Pri procjeni emocionalnog stanja drugih ljudi češće vjeruju onome što vide na licu nego onome što čuju, odnosno facijalni izrazi imaju približno jedan i pol puta veću ulogu u interpretaciji poruke od glasa (Mehrabian i Ferris, 1967). Ovo naglašava ključnu ulogu neverbalne komunikacije u međuljudskim odnosima, često nadilazeći važnost samog govora. U prodajnom kontekstu, način na koji prodavač neverbalno komunicira – kroz izraze lica, kontakt očima, govor tijela i opću prisutnost – može imati velik utjecaj na to hoće li potencijalni kupac uopće pokazati interes. Prvi dojam, koji se uglavnom stvara temeljem neverbalnih poruka, igra ključnu ulogu u privlačenju kupčeve pažnje, a cjelokupna neverbalna interakcija može snažno utjecati na kasniju kupovnu odluku **(**Mrvica Mađarac i Jelica, 2015). U prilog tome, prema Mehrabianovom poznatom komunikacijskom modelu najveću ulogu u prenošenju emocionalne poruke od strane prodavača ima vizualna komponenta, odnosno govor tijela, koja čini oko 55% ukupnog dojma. Način na koji nešto izgovaramo – intonacija, tempo i glas – doprinosi s 38%, dok sami sadržaj riječi, odnosno verbalna poruka, čini svega 7% ukupne komunikacije (Mehrabian i Ferris, 1967).

Iako je ovaj model danas široko prihvaćen, isti se nerijetko pogrešno interpretira. Istraživanje Mehrabiana i Ferrisa (1967) nije proučavalo cjelokupnu komunikaciju, već isključivo situacije u kojima dolazi do nesklada između verbalnog i neverbalnog izražavanja emocija. Nepodudarnost između verbalnih i neverbalnih poruka može narušiti vjerodostojnost govornika, odnosno prodavača, te izazvati nepovjerenje ili odbijanje kupnje od strane potrošača (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015). Ispitanici u gore spomenutom istraživanju su, primjerice, slušali riječi s izraženim emocionalnim tonovima (npr. riječ "ljubav" izgovorena tužno) i trebali su procijeniti što govornik stvarno želi poručiti. Cilj nije bio ispitati značenje riječi, već emocionalnu namje-

ru govornika (Mehrabian i Ferris, 1967). Sam Mehrabian kasnije je upozoravao na pogrešno tumačenje svojih rezultata – njegovo pravilo vrijedi samo u kontekstu izražavanja emocija, ne za sve oblike komunikacije. U situacijama poput davanja uputa, tehničkih objašnjenja ili prijenosa konkretnih informacija, verbalna komunikacija ostaje ključna (Lapakko, 2015). Štoviše, uspješna poslovna komunikacija počiva na jasnom, razumljivom govoru – prodavač treba koristiti jednostavan jezik, izbjegavati prekomjerne stručne izraze, paziti na glasnoću, intonaciju i čistoću izgovora, što ide u prilog važnosti verbalne komunikacije u prodaji. Dakle, autori ističu relevantnost usklađenosti između verbalne i neverbalne poruke – kada one nisu u skladu, javlja se sumnja u vjerodostojnost govornika (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015). Stoga, iako neverbalna komponenta ima značajnu ulogu u formiranju emocionalnih reakcija i sjećanja kod kupca, njezina važnost ne može se generalizirati na sve komunikacijske situacije, posebno ne na one u kojima je izrazito važna komponenta sadržaja poruke (Lapakko, 2015).

Također, važno je obratiti pozornost na postojanje brojnih prepreka za uspješnu komunikaciju, uključujući vanjske faktore poput buke, ali i unutarnje – perceptivne razlike, kulturne barijere, jezične razlike, pristranost, neprikladno okruženje, ometanja u prostoru, neiskrenost sudionika te informacijsko zasićenje. Uspješan prodavač mora biti sposoban prepoznati i prilagoditi se tim izazovima kako bi održao kvalitetnu komunikaciju i izgradio odnos povjerenja s kupcem (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015).

Praktične implikacije

Na temelju postojećih teorijskih i empirijskih nalaza o povezanosti karakteristika prodavača i prodajnog učinka, mogu se izvesti brojne praktične implikacije korisne za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u prodajnim organizacijama. Posebnu pažnju pritom valja posvetiti procesima selekcije, obuke, razvoja i vođenja prodajnog osoblja, s naglaskom na ispitivanje individualnih psiholoških karakteristika zaposlenika koje su znanstveno potvrđene kao relevantne za prodajni uspjeh (Wihler i sur., 2017). Empirijska istraživanja pokazuju da su određene crte ličnosti, posebno one iz modela „Velikih pet" (engl. *Big Five Model*), povezane s boljim prodajnim rezultatima. Ekstraverzija, savjesnost i emocionalna stabilnost dosljedno se izdvajaju kao ključne osobine koje su pozitivno povezane s uspješnošću u prodajnom radu (Barrick i sur., 2001). Stoga se preporučuje da organizacije tijekom selekcijskog procesa koriste valjane psihološke instrumente koji mjere ove dimenzije ličnosti, čime se povećava objektivnost i prediktivna valjanost važnih karakteristika kandidata.

Zatim, samoučinkovitost se pokazala snažnim prediktorom radnog učinka, osobito u zahtjevnim i dinamičnim okruženjima poput prodaje (Stajković i Luthans, 1998). Organizacije bi trebale ulagati u edukativne programe koji uključuju elemente postavljanja realnih ciljeva, modeliranje uspješnih ponašanja, davanje konstruktivne povratne informacije i osnaživanje osjećaja kontrole. Time se jača motivacija zaposlenika, kao i njihova otpornost u suočavanju s izazovima tržišta. Nad-

alje, prodavači koji posjeduju unutarnji lokus kontrole skloniji su proaktivnom djelovanju i pokazuju veću izdržljivost pod pritiskom (Ng i sur., 2006). Takvi zaposlenici često preuzimaju inicijativu, lakše se prilagođavaju promjenama i učinkovitije rješavaju probleme. Organizacije mogu razvijati ovu dimenziju kroz edukacije koje potiču osobnu odgovornost, samorefleksiju i donošenje odluka u stvarnim poslovnim situacijama.

Samopouzdanje, kao ključna komponenta uspješne prodajne komunikacije, prenosi se na klijente kroz govor tijela, tonalitet glasa i ukupni način predstavljanja. Umjerena razina samopouzdanja doprinosi uvjerljivosti i olakšava izgradnju dugoročnih odnosa s kupcima (Verbeke i sur., 2011). Organizacije mogu podržati izgradnju autentičnog samopouzdanja zaposlenika kroz radionice javnog nastupa, simulacije prodajnih situacija, individualni trening i sustavno pružanje pozitivne povratne informacije. Nadalje, iako se radi o osjetljivoj i etički kompleksnoj temi, istraživanja pokazuju da fizički izgled i osobna prezentacija mogu utjecati na prvi dojam, razinu povjerenja i percipiranu kompetenciju prodavača (Hosoda i sur., 2003). Praktična implikacija nije u diskriminaciji kandidata temeljem izgleda, već u edukaciji zaposlenika o važnosti profesionalnog ponašanja, prikladnog poslovnog odijevanja i neverbalne prezentacije u skladu s organizacijskom kulturom.

Za kraj, važno je spomenuti i praktične implikacije za komunikacijske vještine, kako verbalne tako i neverbalne, koje čine srž uspješnog odnosa između prodavača i klijenata. Neverbalna komunikacija – uključujući kontakt očima, izraze lica, držanje tijela, geste i ton glasa – igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog dojma, autentičnosti i povjerenja (Pauser i sur., 2018). Učinkoviti prodavači trebali bi aktivno upravljati svojim neverbalnim signalima kako bi stvorili emocionalnu povezanost i prilagodili svoj stil klijentu (Li i sur., 2022). S druge strane, verbalna komunikacija zahtijeva jasnoću, preciznost, emocionalnu inteligenciju i sposobnost aktivnog slušanja. Posebno važna komponenta je sposobnost verbalnog izražavanja vrijednosti proizvoda, rješavanja prigovora i prilagodbe komunikacijskog stila različitim profilima kupaca (Castleberry i Shepherd, 1993). Treninzi verbalne komunikacije trebali bi uključivati prezentacijske vještine, jezične strategije uvjeravanja, vođenje prodajnog razgovora i razvoj empatijskog odgovaranja na potrebe kupaca (Aggarwal i sur., 2005). Učinkovit verbalni i neverbalni izražaj ne doprinosi samo informiranju klijenta, već i stvaranju emocionalnog angažmana, što je ključ dugoročnog poslovnog odnosa. Organizacije bi, sukladno navedenom, trebale kontinuirano ulagati u razvoj komunikacijskih vještina kroz praktične radionice, videoanalize, povratne informacije i individualni trening. Takve aktivnosti ne samo da doprinose većoj prodajnoj učinkovitosti, već i profesionalizmu, emocionalnoj pismenosti i ukupnoj organizacijskoj kulturi (Rapp i sur., 2006).

Zaključak

Uloga prodajnog predstavnika danas nadilazi osnovne prodajne zadatke, jer uključuje izgradnju povjerenja, prilagodbu kupcu i stvaranje dodatne vrijednosti u složenim prodajnim okruženjima. Među kl-

jučnim čimbenicima prodajne učinkovitosti su osobne karakteristike prodavača, odnosno njegove komunikacijske vještine, socijalna inteligencija i kompetencija te osobine ličnosti, koje zajedno omogućuju uspješno ostvarenje prodajnih ciljeva. U ovom radu naglasak je bio upravo na povezanosti određenih karakteristika prodavača i prodajne učinkovitosti. Na temelju teorijskih i empirijskih nalaza, organizacije bi trebale u procesima selekcije, obuke i razvoja prodajnog osoblja posebno uvažavati psihološke karakteristike poput ekstraverzije, savjesnosti, emocionalne stabilnosti, ali i unutarnjeg lokusa kontrole, samoučinkovitosti, samopouzdanja i optimizma, jer vrlo dobro predviđaju prodajni uspjeh. Također, važno je kontinuirano razvijati verbalne i neverbalne komunikacijske vještine kroz edukacije i praktične treninge. Budući da su navedene vještine ključne za izgradnju povjerenja, emocionalne povezanosti i uspješne interakcije s klijentima, njihovim se unapređenjem povećavaju profesionalnost i učinkovitost prodaje u različitim organizacijama.

Literatura

Abeysekera, N. i Wickramasinghe, A. (2013). Relationship marketing and customer orientation of sales people: Learning from banks. *International Journal of Financial Services Management*, *6*(1), 79–91. https://doi.org/10.1504/IJFSM.2013.052893

Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R. i Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: Impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice, 13*(3), 16–31. https://doi.org/10.1080/10696679.2005.11658547

Ahearne, M. i Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 30*(2), 111–120. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300202

Alessandri, G. i Vecchione, M. (2012). The higher-order factors of the Big Five as predictors of job performance. *Personality and Individual Differences, 53*(6), 779–784. https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.05.037

Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 9–30. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160

Castleberry, S. B. i Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 13*(1), 35–49. https://doi.org/10.1080/08853134.1993.10753935

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. i Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 103-118. https://doi.org/10.2307/3151357

Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. i Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome based salesfree control systems. *Journal of Marketing*, *57*(4), 47–59. https://doi.rg/10.1177/002224299305700404. Fu,F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E. i Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing, 74*(6), 61-76. https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.61

Globočnik Žunac, A., Kordoš, V. i Ivandija, M. (2021). Personal characteristics of sellers as a factor of influence on sales productivity. U: J. Janjušević, B. Taheri, M. Kozina (Ur.), *Book of Proceedings: 69th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Sustainability and Post Covid World* (str. 209–217). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.

Herjanto, H. i Franklin, D. (2019). Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. *Australasian Marketing Journal, 27*(2), 147–156. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.12.001

Hosoda, M., Stone-Romero, E. F. i Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, *56*(2), 21q

Kidwell, B., Hasford, J., Turner, B., Hardesty, D. M. i Zablah, A. R. (2021). Emotional calibration and salesperson performance. *Journal of Marketing*, *85*(6), 141–161. https://doi.org/10.1177/0022242921999603

Lapakko, D. (2015). Communication is 93% nonverbal: An urban legend proliferates. *Communication and Theater Association of Minnesota Journal, 34*(1). https://doi.org/10.56816/2471-0032.1000

Li, P., Guo, X., Wu, C. i Spence, C. (2022). How multisensory perception promotes purchase intent in the context of clothing e-customisation. *Frontiers in Psychology, 13,* 1039875. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039875

Mehrabian, A. i Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology, 31*(3), 248–252. https://doi.org/10.1037/

h0024648

Moncrief, W. C. (1986). Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. *Journal of Marketing Research*, *23*(3), 261–270. https://doi.org/10.1177/002224378602300306

Mrvica Mađarac, S. i Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. *Mostariensia, 19*(1), 149-158. https://doi.org/10.47960/2831-0322.2015.1.19.149

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. i Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(8), 1057–1087. https://doi.org/10.1002/job.416

Pauser, S., Wagner, U. i Ebster, C. (2018). An investigation of salespeople's nonverbal behaviors and their effect on charismatic appearance and favorable consumer responses. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 38*(3), 344–369. https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1480383

Rapp, A., Ahearne, 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*(3), 279–293. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.003

Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. i Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing, 91*(2), 358-369. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007

Razum, A. (2011). Odrednice i izvori učinkovitosti prodajne organizacije. *Market-Tržište*, *23*(2), 209–226. https://hrcak.srce.hr/78929

Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *19*(1), 31–37. https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754157

Seligman, M. E. P. i 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. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.4.832

Spiro, R. L. i Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, *27*(1), 61–69. https://doi.org/10.1177/002224379002700106

Stajković, A. D. i Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Verbeke, W., Dietz, B. i Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(3), 407–428. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. i Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, *83*(4), 586–597. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586

Vukelić, I. (2005). Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom. *Društvena istraživanja*, *14*(3), 459–482. https://hrcak.srce.hr/17853

Wan, L. C. i Wyer, R. S., Jr. (2015). Consumer reactions to attractive service providers: Approach or avoid? *Journal of Consumer Research*, *42*(8), 578–595. https://doi.org/10.1093/jcr/ucv044

Weitz, B. A. i Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 241-254. https://doi.org/10.1177/0092070399272008

Wihler, A., Meurs, J. A., Momm, T. D., John, J. i Blickle, G. (2017). Conscientiousness, extraversion, and field sales performance: Combining narrow personality, social skill, emotional stability, and nonlinearity. *Personality and Individual Differences, 104*, 291–296. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.045

Woodside, D. B. i Davenport, J. W. (1974). The effect of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior. *Journal of Marketing Research, 11*(2), 198–202. https://doi.org/10.2307/3150562

Yang, B., Kim, Y. i McFarland, R. G. (2011). Individual differences and sales performance: A distal-proximal mediation model of self-efficacy, conscientiousness, and extraversion. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 31*(4), 371-381. https://doi.org/10.2753/pss0885-3134310401

Zhang, A. L. i Glynn, M. S. (2015). Toward a framework of a salesperson's resource facilitation and interaction. *Australasian Marketing Journal*, *23*(2), 124–131. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.04.007

Abstract

In the contemporary business environment, the role of the sales representative has significantly expanded, as salespeople are no longer solely responsible for basic sales activities but actively contribute to value creation for both customers and organizations. The aim of this review paper is to analyze the relationship between salespeople's personal characteristics and their sales performance. The paper is based on relevant theoretical and empirical research from the fields of sales, organizational behavior, and communication. The literature review indicates that sales success depends on a combination of individual psychological traits, professional competencies, and communication skills. Traits such as extraversion, conscientiousness, and emotional stability are particularly associated with more successful achievement of sales objectives. Psychological constructs, including self-efficacy, locus of control, optimism, and self-confidence, also play an important role, which are associated with the motivation, perseverance, and resilience of salespeople in a demanding sales environment. Successful salespeople effectively employ both verbal and nonverbal communication to build trust with customers, understand their needs, and tailor their sales approach to different situations. Research also highlights the importance of professional presentation and first impressions in shaping customer perceptions. Based on the analyzed findings, practical implications for organizations are emphasized, particularly in the areas of selection, training, and development of sales personnel. Systematic development of salespeople's psychological and communication competencies can contribute to higher sales performance, stronger customer relationships, and long-term organizational success.

Keywords: sales effectiveness, salesperson characteristics, communication skills, personality traits, psychological factors