

# Upravljanje prodajnim osobljem na primjeru tvrtke Adriatic.hr

---

Selak, Sandra

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:179562>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM**

**NA PRIMJERU TVRTKE ADRIATIC.HR**

**Mentor:**

**dr. sc. Ivana Kursan Milaković**

**Student:**

**Sandra Selak**

**Split, rujan, 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi rada .....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	5
<b>2. ZNAČAJ I ULOGA OSOBNE PRODAJE .....</b>	<b>6</b>
2.1. Definicija osobne prodaje .....	6
2.2. Razlike između prodajne profesije i ostalih poslova .....	6
2.3. Karakteristike prodajnog posla .....	6
<b>3. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM .....</b>	<b>8</b>
3.1. Planiranje prodajnih snaga .....	8
3.1.1. Ciljevi i strateške odrednice .....	8
3.1.2. Organizacija prodajnih snaga .....	9
3.2. Regrutiranje prodajnog osoblja .....	10
3.2.1. Analiza poslovnih zadataka .....	11
3.2.2. Karakteristike prodavača .....	11
3.2.3. Traženje kandidata .....	11
3.3. Odabir i obuka kandidata .....	13
3.4. Motivacija prodajnog osoblja .....	17
3.4.1. Čimbenici od značaja za motivaciju prodajnog osoblja .....	18
3.4.2. Motivacijske tehnike .....	20
3.5. Nagrađivanje i ocjenjivanje prodajnog osoblja .....	20
3.5.1. Oblici nagrađivanja prodajnog osoblja .....	21
3.5.2. Ostali oblici nagrađivanja .....	23
3.5.3. Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja .....	24
<b>4. ANALIZA USPJEŠNOSTI PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU TVRTKE ADRIATIC.HR .....</b>	<b>26</b>
4.1. Opći podaci o tvrtki Adriatic.hr .....	26
4.2. Provođenje istraživanja .....	27
4.3. Analiza rezultata istraživanja .....	32

4.4. Implikacije i prijedlozi za praksu .....	33
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>38</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>39</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>40</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Prema Buble (2009) i Mihić (2008), upravljanje prodajnim osobljem predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti kojima se nastoje zadovoljiti postavljeni ciljevi poduzeća. Bez kvalitetnog prodajnog osoblja, poduzeće ne bi moglo dugoročno opstati na tržištu. Zbog te svoje važnosti, ovaj proces zauzima bitnu ulogu u strateškom planiranju i organizaciji poduzeća. Predmet ovog istraživanja je prikazati na koji način tvrtka Adriatic.hr provodi aktivnosti procesa upravljanja prodajnim resursima. Problem istraživanja se odnosi na izbor, unapređenje i motiviranje zaposlenika.

## 1.2. Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada su utvrditi ulogu i značaj osobne prodaje, analizirati upravljanje prodajnim osobljem na primjeru tvrtke Adriatic.hr te dati prijedloge temeljem stečenih uvida.

## 1.3. Metode rada

Metode koje su korištene u svrhu izrade ovog rada su: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda generalizacije i specijalizacije te metoda intervjua u empirijskom dijelu. Konzultirana je znanstvena i stručna literatura te podaci s Interneta.

Analiza je teorijsko i praktično razdjeljivanje misaonih tvorevina na njene dijelove ili činjenice. Metodom analize se određeni subjekt, koji predstavlja početnu točku istraživanja, postepeno razvija od neke složene cjeline do utvrđivanja elementa, sadržaja i dr. Nasuprot tome, metodom sinteze se slažu jednostavne misaone tvorevine u složene te složene u još složenije. Dakle, metodom sinteze se misaone oznake sastavljaju u pojmove, a pojmovi u sudove i zaključke (Žugaj, 1979).

Deduktivna i induktivna metoda su logičke metode zaključivanja kojima je osnovna zadaća otkriti i dokazati istinu. Deduktivnom metodom se već utvrđena misao primjenjuje na pojedinosti dok se induktivnom metodom pojedinačna opažanja povezuju u općenite sudove (Žugaj, 1979). Ove metode će biti korištene u empirijskom dijelu prilikom iznošenja zaključka o upravljanju prodajnim osobljem tvrtke Adriatic.hr.

Metoda generalizacije je složeni misaoni proces kojim se od složenog prelazi na opće, a metodom specijalizacije od općeg pojma nastaje novi pojam koji ima manji opseg, a veći sadržaj (Žugaj, 1979), te će se koristiti u teorijskom i empirijskom dijelu rada.

Metoda intervjua koristiti će u empirijskom dijelu te će kasnije biti detaljnije objašnjena.

#### **1.4. Struktura rada**

Struktura rada je podijeljena na 5 cjelina.

U prvoj cjelini je uvod rada u kojem se definiraju problem, ciljevi rada, korištene metode i struktura rada.

U drugoj cjelini se razmatraju značaj i uloga osobne prodaje.

Treća cjelina obrađuje upravljanje prodajnim osobljem uz osvrt na sve relevantne faze.

U četvrtoj cjelini se analizira upravljanje prodajnim osobljem na primjeru tvrtke Adriatic.hr. U ovom dijelu su vidljive faze koje se tiču provođenja istraživanja te analize dobivenih rezultata. Ovdje se također daje uvid u implikacije i prijedloge za praksu.

Peta cjelina je zaključak o obrađenoj temi rada. Potom slijede popis korištene literature te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **2. ZNAČAJ I ULOGA OSOBNE PRODAJE**

### **2.1. Definicija osobne prodaje**

Prema Futrellu (2011), tradicionalna definicija osobne prodaje podrazumijeva osobnu i informativnu komunikaciju između kupca i prodavača u kojoj prodavač ima cilj uvjeriti kupca da kupi određeni proizvod kako bi zadovoljio svoje individualne potrebe. Kako bi prodavač doznao što kupac točno treba, ispituje ga o njegovim potrebama, daje mu informacije o proizvodima, sugerira što da kupi te pruža postprodajnu uslugu da bi osigurao dugoročno zadovoljstvo. Suvremena definicija se pak temelji na zlatnom pravilu osobne prodaje koje predstavlja nesebičnu prodajnu filozofiju „tretiraj druge onako kako bi htio da oni tretiraju tebe.“

### **2.2. Razlike između prodajne profesije i ostalih poslova**

Prema Futrellu (2011), iznose se neke od glavnih razlika između prodajne profesije i ostalih poslova:

- U prodajnoj profesiji dojam koji ostavi prodavač na kupca će ujedno biti i dojam o tvrtki koju zastupa i njenim proizvodima. Dakle, kupac ne može na temelju fizičkog izgleda tvrtke ili njene unutrašnjosti dobiti neki dojam.
- Prodavači su neovisne i ambiciozne osobe koje često rade na terenu pa su pod puno manjim nadzorom od zaposlenika koje obavljaju neku drugu profesiju.
- Prodajni predstavnici, u odnosu na ostala zanimanja, moraju imati razvijenije vještine komuniciranja, emocionalnu stabilnost, taktičnost, diplomaciju te im posao zahtjeva visok nivo inteligencije.
- Obavljanje prodajne profesije, zahtijeva česta putovanja i terenski rad te stoga prodajni predstavnici imaju dozvolu i mogućnost trošenja finansijskih sredstava tvrtke za koju rade (na osnovne potrebe poput hrane, prijevoza i poslovnih izdataka).
- Ponekad posao prodajnog predstavnika zahtijeva i promjenu mjesta boravka, odvojenost od obitelji i slično što se može negativno odraziti na rezultate rada prodavača.

### **2.3. Karakteristike prodajnog posla**

Postoje razne karakteristike posla osobne prodaje po kojima se taj posao razlikuje od ostalih. Prema Futrellu (2011) su nabrojane neke od najznačajnijih.

Prodajni predstavnici nerijetko rade pod određenim stresom ili pritiskom iz okoline jer svaki dan moraju ostvarivati prodajne rezultate. Moraju se znati nositi s tim stresom te smireno i strpljivo se ponašati pred kupcem. Njihov primarni zadatak je informirati kupce te im savjetovati da kupe ono što zadovoljava njihove potrebe, ali ne i da ih ubrzavaju na kupnju. Strpljivi prodajni predstavnik ostavlja dojam iskrene i povjerljive osobe.

Za obavljanje osobne prodaje, jako je važno da prodavač ima visoki stupanj osobne kontrole. On mora biti uvijek spreman ustati se rano, raditi do kasno i pripremiti se na vrijeme za idući radni dan. Disciplina prodajnog predstavnika je važna i u poslu, ali i u privatnom životu. On mora posložiti svoje prioritete, osobito ako ima obitelj, partnera i djecu. Osim toga, posao osobne prodaje zahtijeva i česte odlaske na put te odvojenost od obitelji može rezultirati nezadovoljstvom prodavača.

Prodavači moraju na prvo mjesto postaviti potrebe kupca, a ne biti isključivo orijentirani prema prodaji. Na taj način se stvara zadovoljstvo kod prodavača jer pomaže drugim osobama. Kupci prepoznaju kada je prodavaču zaista stalo do njihovih želja, a takav stav stvara harmoniju u odnosu prodavača i kupca.



### **3. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM**

Upravljanje prodajnim osobljem podrazumijeva strategijsko planiranje i razvijanje kadrova kako bi se ostvariti postavljeni ciljevi poduzeća. To je presudna faza za uspjeh i razvoj poduzeća. Prodajni predstavnici su direktno podređeni rukovoditelju ili menadžeru prodaje koji je zadužen za vođenje cijelog procesa te je odgovoran za rezultate prodaje. Proces upravljanja prodajnim snagama se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti, a to su redom: proces planiranja prodajnih snaga, regrutiranje prodajnog osoblja, selekcija kandidata, obrazovanje prodajnog osoblja, motivacija, nagrađivanje prodavača te ocjenjivanje prodajnog osoblja (Mihić, 2008).

#### **3.1. Planiranje prodajnih snaga**

Upravljanje prodajnim osobljem započinje procesom planiranja prodajnih resursa koji pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Bitno je da tvrtka ima odgovarajući broj ljudi s razvijenim vještinama, znanjima i talentima kako bi se strategija i realizirala (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U ovoj fazi menadžer mora temeljito utvrditi što želi postići i na koji način kako bi dobio efikasno prodajno osoblje. To se postiže određivanjem ciljeva, strategije, organizacije i veličine prodajnih snaga.

##### **3.1.1. Ciljevi i strateške odrednice**

Ciljevi predstavljaju krajnje točke do kojih se želi doći. Prema (Mihić, 2008) to su unaprijed određeni planovi i zadaci kojima su usmjerene aktivnosti koje prodavači moraju ostvariti tijekom određenog vremenskog razdoblja. Mogu se odnositi na rezultat prodaje, biti određeni normama, zadacima odnosno aktivnostima. Ciljevi moraju biti jasno definirani i razumljivi kako bi prodajni predstavnik znao što se od njega očekuje. Razina postavljenih ciljeva mora biti optimalna jer preniska razina ciljeva šteti poduzeću i ograničava razvoj zaposlenika, a previsoko postavljeni ciljevi se mogu negativno odraziti na motivaciju i kvalitetu rada. Oni trebaju biti realni, trebaju usmjeravati zaposlenike i motivirati ih na rad .

Strategija je nit vodilja koja prikazuje na koji se način trebaju koristiti određeni resursi da bi se iskoristile prednosti ili okolnosti za dobivanje željenih rezultata (Buble, 2009). Ona se planira na dugi rok, a svi ostali ciljevi, zadaci i planovi se određuju prema njoj. Strategija prodajnih snaga se orijentira na rezultate, ponašanje ili aktivnosti prodavača, ljude i poslovnu kulturu, investiranje u prodajne osoblje ili odluke vezane uz prodajno osoblje. Nije nužno da

se strategija temelji na samo jednoj od navedenih stavki već može biti kombinacija svih elemenata (Mihić, 2008).

### **3.1.2. Organizacija prodajnih snaga**

Prema Mihić (2008), organizacija prodajnih snaga se odnosi na raspoređivanje prodajnih snaga na tržištu prema unaprijed određenom planu. Predstavlja jako važan zadatak menadžera prodaje jer mora ponajprije istražiti potražnju na tržištu, a potom efikasno pokriti tržište koje opslužuje. Razlikuju se tri osnovna pristupa organizacije prodajnih snaga: geografski pristup, pristup prema proizvodu i pristup prema tržištu.

*Geografska ili teritorijalna organizacija prodajnih snaga* je najčešći oblik organiziranja. Zasniva se na tome da je tržište podijeljeno na prodajna područja te svaki prodajni predstavnik zastupa geografsko područje. Ovaj oblik se koristi kada tvrtka prodaje jednu liniju proizvoda ili usluge istom segmentu kupaca. Prednost je to što prodavač ima jasno određene zadatke i odgovornosti, povezan je sa samo jednim prodajnim područjem (na taj način razvija dobre odnose s kupcima i potrošačima na tom području) te su niski putni troškovi jer prodaje samo na jednom dijelu. Nedostatak ovog modela se javlja u slučaju kada se poveća asortiman proizvoda i usluge pa pada kvaliteta prezentacije te kada se poveća teritorijalno područje koje zastupa pa se više orijentira na proizvode koji se lakše prodaju (Mihić 2008).

*Organizacija prodajnih snaga prema proizvodu* se koristi za prodaju kompleksnih, vrjednijih ili tehnički složenih proizvoda. Zahtijeva oblik ili specijalizaciju prodavača koji mora dobro poznavati sva obilježja proizvoda. S obzirom na navedeno, ova metoda je jako skupa, ali opravdana ako postoji velika potražnja za proizvodima (Mihić 2008).

Prema Mihić (2008) *organizacija prema tržištu* se temelji na principu da je prodajno osoblje orijentirano na opsluživanje određenog segmenta, djelatnosti ili grane industrije (npr. metalurgija) te vrste kupaca (industrijski kupci). Kod ove organizacije, prodajni predstavnici moraju imati visoko znanje o vrsti proizvoda koju prodaju te općenito o djelatnosti koju zastupaju. Sve te podatke mogu koristiti u prezentaciji s ciljem povećanja prodaje.

Moguća je kombinacija ovih metoda, a to ovisi o tome što tvrtki najviše odgovara i na koji način bi bilo najučinkovitije pristupiti kupcu.

Veličina prodajnih snaga ovisi o djelatnosti kojom se tvrtka bavi, vrsti proizvoda ili usluge koju prodaje, oblicima prodaje i distribucije te je li tvrtka koristi isključivo vlastito prodajno osoblje ili angažira i vanjsko. Prema Mihić (2008), najčešće korištena metoda za određivanje potrebne veličine prodajnih snaga je metoda pristupa radnog opterećenja. Primjenom te metode, potrebno je prvo utvrditi ukupno potrebno vrijeme za obavljanje određenog prodajnog posla te podijeliti s procijenjenim vremenom prodaje po jednom prodavaču. Ona uključuje: utvrđivanje broja kupaca, određivanje željene učestalosti i ukupnog broja posjeta godišnje za svaku grupu kupaca, određivanje prosječnog vremena potrebnog po posjeti, utvrđivanje ukupnog godišnjeg radnog opterećenja, određivanje potrebnog vremena prodaje po jednom prodavaču te izračunavanje potrebnog broja prodajnih predstavnika. Na rezultat metode utječe i iskustvo prodajnog osoblja, vještine prodaje, osobna motivacija i poznavanje proizvoda.

Prodajni menadžer mora odrediti optimalnu razinu veličine prodajnog osoblja jer bi u slučaju manjka zaposlenika moglo doći do preopterećenosti radnika čime bi produktivnost znatno pala. Isto vrijedi ako se podcijeni radno vrijeme za obavljanje određenog posla. U slučaju da je procijenjena veličina radnih snaga iznad optimalne razine, tada bi višak zaposlenosti stvarao nepotrebne troškove poduzeća (Mihić, 2008).

### **3.2. Regrutiranje prodajnog osoblja**

Regrutiranje je proces traženja, privlačenja i osiguravanja kandidata koji posjeduju tražene vještine, znanja i sposobnosti za uspješno obavljanje poslova kojima bi se postizali ciljevi poduzeća. Cilj pribavljanja je privući dovoljno kvalitetnih kandidata kako bi se mogli izabrati najbolji među njima. Ova faza predstavlja značajan zadatak za menadžment ljudskih resursa jer moraju odabrati dovoljno kvalitetne ljude o kojima će kasnije ovisiti rezultat poslovanja tvrtke. Bitno je da broj regrutiranih kandidata bude višestruko veći od broja slobodnih radnih mjesta. Ukoliko nema dovoljno adekvatnih kandidata za obavljanje poslova, proces regrutiranja bi se trebao ponoviti. U suprotnom se to može negativno odraziti na troškove i ispunjenje ciljeva. Kako do toga ne bi došlo, mora se postaviti strategija koja će usmjeravati menadžere prilikom regrutiranja i selekcije jasno definirajući karakteristike prodavača koji odgovaraju poduzeću. Osim toga, menadžer ljudskih resursa zajedno s voditeljem prodaje mora odrediti opis i analizu posla prodajnog predstavnika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **3.2.1. Analiza poslovnih zadataka**

Opis posla prikazuje popis poslova prodajnog zaposlenika uz obrazloženje najvažnijih radnji koje se obavljaju za određeni posao (Buble, 2009). On se sastoji od informacija koje precizno određuju koje je radno mjesto prodavača, koje su njegove dužnosti i zadaci (po mogućnosti izraženi kvantitativno), što prodaje i za koju vrstu kupca, koje područje pokriva, tko mu je neposredni rukovoditelj te postoje li posebni zahtjevi posla. Najprije je potrebno izraditi popis poslova, zatim opis tih poslova te onda odrediti zadatke prema prioritetu (Mihčić, 2008).

Prema Bakotić (2013) analiza posla se provodi na temelju prethodnog opisa radnog mjesta. Ima za cilj utvrditi koji se radni zahtjevi postavljaju pred određene poslove kao i stupanj njihova intenziteta. U njoj su precizno definirani svi poslovi prodajnog predstavnika, sredstva i materijali za rad, uvjeti rada, potrebna znanja, odgovornosti i mjere učinka. Analiza posla mora razmotriti: čimbenike okruženja (poziciju na tržištu), dužnost i zadatke prodajnog predstavnika te vrijeme koje bi prodavač trebao odvojiti za obavljanje određenog posla. Izvori za prikupljanje tih podataka su analitičari posla, izvršitelji poslova te njihovi nadređeni pomoću intervjua, ankete, promatranja, dnevnika rada i slično (Buble, 2009).

### **3.2.2. Karakteristike prodavača**

Prema Mihčić (2008), posao prodavača zahtijeva određene kvalifikacije koje se smatraju neophodnim za uspješno obavljanje posla. Riječ je o posebnim znanjima, sposobnostima, vještinama, ponašanjima i osobinama ličnosti koje variraju ovisno o djelatnosti kojom se tvrtka bavi. Jedan od glavnih kriterija je i edukacija. Tvrtka može zahtijevati minimalan stupanj obrazovanja u struci te dodatna znanja (kao npr. poznavanje rada na računalu). Osobine ličnosti predstavljaju važnu karakteristiku prodavača, ali nisu dovoljne bez razvijanja ostalih vještina. Dobar prodavač bi trebao biti entuzijastičan, organiziran, emocionalno stabilan, strpljiv, ambiciozan te bi trebao posjedovati vještinu uvjeravanja i verbalne komunikacije. Kriteriji mogu biti i iskustvo u prodaji te fizičko obilježje prodavača (uredan izgled, dobra fizička sprema).

### **3.2.3. Traženje kandidata**

Razlikujemo unutarnje (interne) te vanjske (eksterne) metode traženja zaposlenika. Obično se prvo koristi interna metoda jer je povoljnija, brža te poduzeće raspolaže svim informacijama o

zaposlenicima. Ukoliko se internom metodom ne pronađe dobar kandidat za posao onda se koristi eksterna metoda. Preporuča se koristiti oba izvora (Buble, 2009).

*Unutarnje izvore regrutiranja* čine zaposlenici unutar tvrtke koji rade na drugim mjestima, a imaju potrebne kvalifikacije. U slučaju da zaposlenik zadovolji sve uvjete, tvrtka će ga zaposliti novo radno mjesto što pozitivno utječe na motivaciju djelatnika, potiče napredovanje odnosno razvoj karijere iznutra. Problem može nastati ako je riječ o zaposleniku iz drugog odjela čiji neposredni rukovoditelj to ne odobrava (Mihić 2008).

Metode internog regrutiranja su: informacije s oglasne ploče, kućni bilten, evidencija ljudskih potencijala, preporuka postojećih zaposlenika tvrtke te popis vještina.

Oglasne ploče se koriste pod uvjetom da su informacije dostupne svim zaposlenicima. To je ujedno i najjednostavniji i najjeftiniji oblik internog obavještanja o slobodnim radnim mjestima i uvjetima za njih. Nedostatak je to što postoji mogućnost da će se poruke zanemariti stoga je uvijek treba obogatiti različitim sadržajima kako bi radnici imali naviku pogledati što je novo (Marušić, 2006)

*Vanjski izvori tražnja potencijalnih zaposlenika* se koriste kada interni izvori regrutiranja nisu dostatni. U njih spadaju obrazovne institucije te prodajno osoblje prodavača, partnera, kupaca i konkurenata. Metode koje se koriste su: direktna prijava kandidata, oglašavanje na Internetu, oglašavanje u tisku te agencije za posredovanje koje mogu biti državne i privatne (Buble, 2009).

Zavod za zapošljavanje Hrvatske (HZZ) je državna agencija odnosno institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi koja obavlja sve funkcije vezane uz zapošljavanje i nezaposlenost. Glavni zadaci Zavoda su: vođenje evidencije nezaposlenih osoba, surađivanje s poduzećima, obavljanje profesionalne orijentacije i prekvalifikacije osoba, osiguravanje prava nezaposlenih osoba i sl. HZZ može obavljati i stručnu selekciju kandidata jer raspolaže sa svim potrebnim informacijama te na taj način mogu pronaći kandidate koji idealno odgovaraju određenom poduzeću (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Privatne agencije, za razliku od državnih agencija, ne obuhvaćaju samo nezaposlene osobe. Tvrtke traže usluge agencije onda kada im se ne isplati organizirati vlastiti proces regrutiranja, kada hitno trebaju stručnu osobu ili nemaju vlastiti odjel ljudskih resursa. One također mogu

osigurati poduzećima privremene radnike u slučaju da njihov zaposlenik ide na bolovanje ili godišnji odmor, ali bez zasnivanja radnog odnosa (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **3.3. Odabir i obuka kandidata**

Pojam selekcija podrazumijeva proces u kojem se odabiru kandidati (koji su prethodno regrutirani) za obavljanje određenog posla. Glavni kriterij je da se traže kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla (Buble, 2009). Prema Mihić (2008), neke od metoda za vrednovanje kandidata su: intervju, testiranje, zdravstveni pregled, reference te obrasci za prijavu i životopis. Odabir metoda ovisi o radnom mjestu, zahtjevima i odgovornosti prodavača, a preporuča se koristiti više njih. Osim tvrtke, kandidat također ima pravo izbora - hoće li prihvatiti posao ili ne. Stoga osobe koje obavljaju selekciju moraju voditi računa o tome da ostave dobar dojam na kandidate o sebi i tvrtki koju zastupaju.

**Intervju** je razgovor između dvije ili više osoba koji ima za cilj utvrditi odgovara li kandidat zahtjevima posla te je li sposoban za obavljanje istog (Buble, 2009). Pomoću njega se bolje procjenjuju vještine, sposobnosti i druge karakteristike kandidata.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) Razlikujemo strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani intervju. Strukturirani intervju podrazumijeva postavljanje unaprijed određenih pitanja svim kandidatima. Pomoću njega se lakše uspoređuju kandidati, ali je moguće propustiti neke kvalitete odnosno ne otkriti neke slabosti kandidata. U polustrukturiranom intervjuu je unaprijed određeno područje o kojem će se govoriti, ali ne i pitanja. Nestrukturirani intervju se još naziva i slobodni intervju. On nema ništa unaprijed definirano već se pušta da se kroz intervju otvaraju određene teme. Njime se dobiva bolja predodžba o osobinama, motivaciji i interesima pojedinog kandidata. Nedostatak je to što je nesigurno uspoređivanje kandidata u odnosu na strukturirani intervju. Intervju može biti individualni (jedan ispitivač i jedan kandidat), panel (više ispitivača i jedan kandidat) te grupni (jedan ispitivač i više kandidata).

Duljina trajanja intervjuja ovisi o vrsti posla. Kod rutinskih ili manje zahtjevnih poslova, intervju obično traje 10 do 15 minuta, dok kod zahtjevnijih i kreativnijih poslova on može potrajati i do 3 sata (Mihić, 2008).

**Obrazac za prijavu** je standardizirani obrazac ili upitnik koji popunjava kandidat kada se javlja na natječaj za posao. Predstavlja jednostavan način prikupljanja informacija te omogućava donošenje kvalitetnih selekcijskih odluka. Prikupljaju se osobni i obrazovni

podaci kao što su radno iskustvo, prethodni poslovi, bračni status i slično te služe kao prediktor radnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Životopis (CV ili rezime)** kandidati prilažu uz obrazac za prijavu ili molbu za posao. Pruža detaljnije informacije o potencijalnom zaposleniku iz njegovog osobnog i profesionalnog života. On treba sadržavati osobne podatke prijavljenog kandidata, znanja, vještine i radno iskustvo. Već prilikom pregleda samog izgleda životopisa, poslodavac može dobiti predodžbu o kandidatu, o razini njegove stručnosti i kreativnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Reference i pisma preporuke** predstavljaju jedan od najvažnijih smjernica buduće radne uspješnosti jer se smatra da je prošla uspješnost najbolji vodič za budućnost. Izvori referenci i pisma preporuke mogu biti: profesori, raniji poslodavci, suradnici, kupci,.. Njima se provjerava točnost informacija koje je dao kandidat i mogu biti u obliku pisma, obrasca, upitnika ili neposrednog razgovora. Provjera referenci se obavlja telefonskim putem ili osobnom posjetom, ali se ne preporuča (Mihic, 2008).

**Selekcijski testovi** služe za procjenu karakteristika kandidata. Razlikujemo testove inteligencije, sposobnosti za rad, osobnosti i interesa. Unutar svake od ovih grupa testova se nalaze i dodatne podgrupe (Mihic, 2008).

*Testovi sposobnosti* nastoje utvrditi osobine kandidata kako bi ustanovili je li može obavljati neku radnu aktivnost. Dije se na testove mentalne, mehaničke, psihomotorne i senzorne sposobnosti te svaka vrsta ima svoje podvrste. Kod nekih se vrši ispitivanje općih sposobnosti, a kod drugih ispitivanje specifične intelektualne sposobnosti kandidata. Nedostatak je to što se mjere trenutne sposobnosti, vještine i znanja, a ne i potencijalne kvalitete (Bahtijarević-Šiber 1999).

*Testovi osobnosti* nastoje otkriti osobine ličnosti kandidata tako da mjere ponašanje ljudi u određenim situacijama kako bi se ustanovilo je li osoba društvena, neovisna, agresivna i slično. Ovakve testove provode stručne osobe, psiholozi postavljanjem pitanja o karakteristikama radnog mjesta za kojeg se prijavio Buble (2009) i Mihic (2008).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999), *testovi interesa* mjere profesionalne interese kandidata te ih nastoje usporediti s profesionalnim interesima uspješnih prodavača. Pretpostavka je da su ljudi uspješniji u obavljanju poslova za koje imaju zanimanje što utječe i na veću motivaciju. Test je formuliran tako da uz pitanja ponudi nekoliko odgovora, a ispitanik mora odrediti što





Obrazovanje je proces usvajanja novih znanja, izgrađivanja vještina te razvoja sposobnosti. Ulaganje u obrazovanje svojih zaposlenika, poduzeće dovodi do konkurentske prednosti te pridonosi produktivnosti rada.

Prema Mihić (2008), proces obrazovanja se obavlja u četiri faze: analiziranje potreba za obrazovanjem, utvrđivanje ciljeva obrazovanja, planiranje potreba i ciljeva u programe koji zadovoljavaju potrebe kandidata izabranih selekcijom te procjena rezultata usavršavanja.

- Potrebno je *utvrditi potrebu za obrazovanjem* koja se mjeri kao razlika između potrebnih vještina, znanja i ponašanja te postojećeg stanja prodajnog osoblja. Potrebe se mogu uvidjeti promatranjem rada zaposlenika, anketiranjem prodavača ili anketiranjem kupca (ispitivanjem stupnja zadovoljstva, prednosti i nedostataka), testiranjem prodavača te usporedbom ostvarene prodaje s planiranom. Na temelju dobivenih rezultata, menadžer zna koga točno treba obučiti i u čemu.
- *Utvrđivanjem ciljeva usavršavanja* menadžeri jasno definiraju što žele postići i prema tome usmjeravaju poslovanje. Ciljevi usavršavanja mogu biti opći i specifični. Opći se odnose na povećanje prodaje, smanjenje troškova, poboljšanje odnosa s kupcima i slično dok su specifični vezani za određene aktivnosti kojima se ostvaruju opći ciljevi. Primjerice, kako poboljšati komunikacijske i prodavačke vještine s ciljem povećanja prodaje. Bitno je naglasiti da ciljevi moraju biti realni, jasno definirani i mjerljivi.
- Nakon što se utvrde ciljevi i potrebe za obrazovanje, započinje proces *kreiranja programa izobrazbe*. Program se mora prilagoditi potrebama zaposlenika, a ne obrnuto. Obuku mogu provoditi treneri-specijalisti unutar tvrtke (rukovoditelji prodaje, iskusni prodavači) ili vanjski treneri (iz drugih tvrtki angažirani za vođenje izobrazbe) u prostorijama tvrtke, u obrazovnim institucijama, na terenu ili nekom drugom mjestu. Potrebno je utvrditi koliko vremena će posvetiti obuci, kolika će biti veličina grupe te omogućiti sva sredstva za kvalitetno obavljanje rada. Sve te odluke donosi tvrtka ovisno o tome što joj je isplativije i što će najbolje utjecati na samu kvalitetu obuke. Postoje razne metode obuke koje se mogu koristiti, a neke od njih su: igre uloga, metoda lekcije, paneli, trening na terenu, rotacija posla, programirane instrukcije itd.
- Procjena rezultata *usavršavanja* je zadnji korak koji je neophodan da bi uvidjeli koji su rezultati usavršavanja, je li se isplatilo te je li imalo pozitivan učinak na zaposlenike. Osim toga, dobiveni rezultati mogu biti smjernice za planiranje obuka u

budućnosti te daju uvid u to što bi trebalo popraviti. Da bi dobili usporedive rezultate, potrebno je testirati prodavača prije i poslije obuke, promatrati ga tijekom testiranja, provesti anketu ili intervju imajući na umu da su moguća neka odstupanja iz okoline. Kod procjene rezultate usavršavanja prodavača, mjeri se koeficijenti na način da se novi rezultati podjele s rezultatima prije istraživanja npr.

$$\text{Koeficijent promjena u znanju} = \frac{\text{razina znanja poslije obučavanja}}{\text{razina znanja prije obučavanja}} \quad (1)$$

S druge strane, da bi se izmjerila efikasnost programa izobrazbe, koristi se Cost-Benefit analiza koju je prilagodio Milkowich.

$$\text{Ukupna dobit/povrat od programa obučavanja} = k_p \times n - t_p \quad (2)$$

Objašnjenje oznaka:

$k_p$  – kvaliteta programa; prosječno ostvarena godišnja neto vrijednost radnika obučanih po programu obučavanja,

$n$  – ukupan broj obučanih prodavača,

$t_p$  – troškovi programa.

### 3.4. Motivacija prodajnog osoblja

Motivacija obuhvaća svaki podstreh, odnosno izazov, usmjeravanje i odražavanje ciljnog ponašanja ljudi, a sastoji se od niza reakcija. Potreba za nečim izaziva želje za njenim ispunjenjem, inače u suprotnom nastaju tenzije koje uzrokuju akcije što rezultira zadovoljstvom (Buble, 2009). Motivacija zaposlenika je poticanje zaposlenika da rade više, nudeći im motiv za to, kako bi ostvarili bolje rezultate i produktivnost.

Zbog prirode posla prodajnog osoblja, motivacija je jako bitna. Naime, svaki prodavač se prije ili kasnije susretne s negativnim odgovorom bez obzira na to koliko je iskusan u obavljanju svoga posla. Ponekad se može naredati niz neuspješnih poslova, ali razlog za to ne

mora nužno ovisiti o prodavaču. To se može negativno odraziti na volju i motivaciju zaposlenika. S druge strane poslodavac često gleda samo krajnje rezultate prodaje, a ne uzima u obzir konkretne situacije čime se prodavača dovodi u neželjenu situaciju. Posao prodavača nerijetko zahtjeva i terenski put, odvojenost od bližnjih te se prodavač s vremenom može osjećati usamljeno i biti pod stresom zbog pritiska iz okoline. Zbog toga nadređeni moraju prepoznati takvo stanje prodavača i trebaju bodriti prodajno osoblje kako bi ih motivirali na rad (Mihić, 2008).

### **3.4.1. Čimbenici od značaja za motivaciju prodajnog osoblja**

Motivacija je jako bitna za poslovanje tako da postoje brojne podjele i teorije motivacije. Najznačajnija podjela je na procesne i sadržajne teorije motivacije.

*Procesne teorije motivacije* u analizi radne motivacije uključuju i druge faktore koji utječu na motivaciju ljudi jer smatraju da koncept potreba nije dovoljan. Tu spadaju percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije koje imaju utjecaj na ponašanje ljudi u određenim situacijama. Nazivaju se još teorijama očekivanja se smatra da zaposlenici nešto očekuju ukoliko ostvare zadane ciljeve (Buble, 2009).

Najpoznatija procesna teorija motivacije je *Vroomov model motivacije*. Polazna joj je pretpostavka da čovjek u svakoj situaciji racionalno bira između ponuđenih alternativa ponašanja tako da jedne preferira, a druge izbjegava. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

*Sadržajne teorije motivacije* su orijentirane prvenstveno na potrebe pojedinaca. Usmjeren je na utvrđivanje potreba koje potiču zaposlenik na rad te obrazlažu zašto određene faktore preferiraju (npr. plaću ili sigurnost posla). Naglašavaju da je zadatak menadžera napraviti radno okruženje sukladno s potrebama zaposlenika. U ovu skupinu spadaju Maslowljeva hijerarhija potreba te Herzbergova teorija motivacije (Matić, Mateljak i Pavić, 2009).

Maslowljeva hijerarhija potreba se sastoji od 5 razina potreba koje su redom: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za štovanjem te potrebe za samoaktualizacijom. Prvo nastaje najniža, osnovna ljudska fiziološka potreba vezana uz održavanje života. Tek kada je ona većim dijelom zadovoljena, onda se pojavljuje viša potreba odnosno potreba za sigurnošću. Nakon što se ta potreba zadovoljni, nastaje nova potreba koja postaje novi motivator i tako redom (Bahtijarević-Šiber, 1999) i (MojPosao, 2006).

Herzbergova teorija motivacije je nastala na temelju Herzbergovog istraživanja faktora koji djeluju na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika te kako oni utječu na njihovu motivaciju. Razlikujemo ekstrinzične faktore (higijenski – higijenici) te intrinzične faktore (motivacijski – motivatori). Higijenici su usmjereni na faktore nezadovoljstva na poslu, vezani su za okolinu posla, a ne prirodu posla. Djelovanjem na njih je moguće samo otkloniti nezadovoljstvo. Nasuprot tome, motivatori su usmjereni na faktore zadovoljstva na poslu te su vezani za prirodu posla i razinu samoaktualizacije pojedinca. Djelovanjem na njih je moguće povećati zadovoljstvo (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Mihić (2008) razlikujemo 4 skupine čimbenika koje utječu na motivaciju prodajnog osoblja:

1. *Čimbenici vezani uz obilježja prodavača* (potrebe, interesi, sposobnosti i stavovi). Zaposlenici se razlikuju po osobnim i radnim karakteristikama te tako imaju i različita očekivanja kada se govori o nagrađivanju. S vremenom se mijenjaju njihova obilježja te se sukladno s tim mijenjaju i očekivanja. Primjerice, prodavač koji ima malo iskustvo u prodaji neće imati visoka očekivanja, ali s vremenom će ih imati kada stekne sva potrebna znanja, vještine te razvijenije iskustvo.
2. *Čimbenici povezani s prirodom prodajnog posla* (autoritet za donošenje odluka, razina odgovornosti i dr.). Menadžeri prodaje bi trebali pomoći prodavačima odrediti planove i zadatke kojima bi ostvariti postavljene, realne ciljeve. Osim toga, trebali bi dozvoliti autoritet i slobodu prodajnim predstavnicima, odrediti primjerenu kompenzaciju, osigurati sigurnost posla te kvalitetan i poticajan nadzor.
3. *Politika i praksa poduzeća* (mogućnost napredovanja i promocije prodavača, sustav nadzora i kontrole). Prodajni menadžeri trebaju tražiti i uvažavati prijedloge prodavača te na taj način stvarati ugodnu, otvorenu i razvojnu sredinu i atmosferu povjerenja. Zatim moraju kreirati i nadopunjavati sustav nagrađivanja prema učinku, a prodajno osoblje mora biti upoznato s odnosom između učinka i nagrađivanja.
4. *Čimbenici okruženja* (labilnost u potencijalu prodajnog teritorija i koncentraciji kupaca, prisutnost konkurencije). Ovi čimbenici se mogu negativno odraziti na motivaciju zaposlenika jer ograničavaju napore i učinak prodajnih snaga. U ovom slučaju, menadžer prodaje može samo ponovo organizirati prodajni teritorij, pratiti promjene u okruženju te utvrditi na koji način i zašto one utječu na učinak prodavača.

### **3.4.2. Motivacijske tehnike**

Prema anketi provedenoj na portalu MojPosao (2011), polovina ispitanika je potvrdila da je novac najbolja motivacija za rad. Ispitanici uvažavaju i druge motivatore, ali smatraju da je novac sredstvo koje je neophodno za život, predstavlja sigurnost i slobodu te im pokazuje da poslodavac cijeni svoje radnike. Rezultati ukazuju da ostale motivatore čine redom: osjećaj osobnog postignuća (15%), stjecanje iskustva, novih znanja i vještina (12%), napredovanje (10%), uvažavanje i pohvala nadređenih (7%) i sve navedeno (6%).

*Novac* predstavlja sredstvo platežne moći te sredstvo kojim se mogu zadovoljiti razne potrebe poput sigurnosti, statusa ili priznanja. Značajan je zbog svoje primjene odnosno zbog toga što se s njim može nešto kupiti ili dobiti. Većina ispitanika je potvrdila da im novac predstavlja najveći motivator jer omogućava podmirenje osnovnih životnih troškova (Mihčić, 2008) i (MojPosao, 2011). S druge strane, prema Golemannu (1997), „novac također potiče ljudsku pohlepu, otupljuje savjest i može voditi neetičnom i ilegalnom ponašanju.“ Prema Mihčić (2008), neka druga istraživanja navode mogućnost napredovanja i usavršavanja te identifikaciju s tvrtkom rangiranima bolje od konkretne plaće.

Mogućnost *napredovanja i izgradnja karijere* za neke osobe predstavlja najveću motivacijsku tehniku pa prema tome biraju posao za koji će se prijaviti. Spremni su na nižu plaću, ali pod uvjetom da mogu razvijati svoju karijeru. Razlikujemo dvije vrste napredovanja. Prva vrsta se odnosi na napredovanje po hijerarhijskoj strukturi, s niže pozicije na višu, dok se druga vrsta odnosi na odgovornije i prestižnije pozicije u prodajnom poslu tako da se omogući prodajnom predstavniku da vodi prodajni tim i slično. Na takvim pozicijama, prodajni predstavnici često imaju mogućnost koristiti službeni automobil, bolji ured, imaju veće naknade i dr. (Mihčić, 2008).

### **3.5. Nagrađivanje i ocjenjivanje prodajnog osoblja**

Nagrađivanje zaposlenika za ostvareni rezultat predstavlja veliki motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veću šansu za ostvarenje ciljeva poduzeća (MojPosao, 2006). Menadžeri trebaju osmisliti prikladni sustava nagrađivanja, a taj proces je težak i izazovan posao za poduzeće. On mora biti orijentiran na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ne postoji univerzalan način nagrađivanja za sve situacije jer taj postupak ovisi o pojedincu. Svaki zaposlenik se razlikuje po preferencijama i stavovima u pogledu nagrađivanja pa bi stoga menadžeri trebali osmisliti individualni način nagrađivanja. Kako bi menadžeri osmislili adekvatan miks nagrada, trebaju prvo doznati što točno tko preferira, a što se može postići

korištenjem ankete u kojima se navode motivatori koje zaposlenici ocjenjuju prema bodovima ovisno o intenzitetu važnosti koje ono predstavlja za njih. Takve ankete bi se trebale provoditi više puta za vrijeme radnog vijeka prodavača jer s vremenom mijenjaju i njegovi motivatori. (Bakotić i Buble 2013).

### **3.5.1. Oblici nagrađivanja prodajnog osoblja**

Osnovne oblike nagrađivanja prodajnog osoblja se može podijeliti na novčano i nenovčano nagrađivanje.

Novčano nagrađivanje predstavljaju financijske naknade odnosno sredstva koja se isplaćuju zaposlenicima u novčanom obliku ili obliku koji se može brzo transferirati u novac (Bakotić, Buble, 2013). Prema Mihić (2008), ovaj oblik nagrađivanja se temelji na kompenzacijskom planu ili pravilniku kojim se određuje opis posla, ciljevi i mjerila za stimuliranje. Faze procesa izrade kompenzacijskog pravilnika uključuju procjenu opisa posla, utvrđivanje ciljeva koji će se nagrađivati, određivanje visine naknade, predtestiranje pravilnika te primjenu i procjenu plana. U oblike novčanog nagrađivanja spadaju čista plaća, čista provizija te kombinacija plaće i provizije.

*Plaća* je iznos novčane naknade koji poslodavac isplaćuje zaposleniku kao naknadu za obavljeni rad jednom tjedno, polumjesečno ili mjesečno u skladu sa sklopljenim ugovorom o radu. Visina plaće prodavača ovisi o mnogo faktora kao npr. o složenosti posla, odgovornosti, iskustvu, radnom vremenu, procjeni menadžera, posebnim zahtjevima i slično. Ovaj oblik nagrađivanja se preporuča koristiti kod novih prodavača, tržišta ili proizvoda, kada prodavač ima dosta zadataka van prodajnih radnji te u slučaju kada menadžeri ne mogu adekvatno procijeniti performanse prodavača. Neke od prednosti plaće su: prodajni predstavnici dobivaju stalan prihod, jednostavna je primjena i administracija i fiksni su troškovi prodaje. Nasuprot tome se javljaju i nedostaci plaće: prodajno osoblje se ne stimulira na veći učinak što može rezultirati time da prodavači rade samo onoliko koliko je dovoljno da sačuvaju posao, manje produktivni prodavači mogu biti preplaćeni, a uspješni potplaćeni te se prodavači mogu usmjeriti samo na prodaju proizvoda koje je lakše prodati (Mihić, 2008).

*Provizija* predstavlja oblik kompenzacije u kojem se isplaćuje naknada zaposleniku ovisno o postotku ostvarene prodaje ili odrađenog učinka. Najefikasnija je u poslovima koji zahtijevaju agresivniji pristup prodaji, gdje se ne daje veliki naglasak na dugoročan odnos s kupcem te kod prodaje proizvoda koja predstavljaju luksuzna dobra poput prodaje nekretnina,

automobila, osiguranja, poslovne i medicinske opreme i slično. Prednosti ovog načina nagrađivanja su: prodavač se mora maksimalno potruditi kako bi dobio nagradu, proporcionalan je odnos troškova i prodaje te je jednostavna primjena. Najčešći nedostaci su: zanemarivanje neprodajnih aktivnosti od strane prodavača jer one ne utječu na visinu provizije i nesigurna je zarada što dovodi do stresa zaposlenika (Mihić, 2008).

Prema Mihić (2008), *kombinacija plaće i poticaja* podrazumijeva isplatu fiksne plaće uz naknade (provizija ili bonus). Razlikujemo tri oblika kombiniranog kompenzacijskog plana:

- Plaća + provizija je kombinacija kojom se potiče prodajno osoblje na ostvarivanje boljeg prodajnog rezultata i obavljanje drugih neprodajnih aktivnosti. Ovaj oblik se najčešće koristi za nove prodavače jer im predstavlja sigurnost, ali i poticaj te dovodi do najboljih rezultata.
- Plaća + bonus je oblik nagrađivanja kojim poduzeće nastoji poticati prodajno osoblje na obavljanje specifičnih, dugoročnih ciljeva i aktivnosti kao npr. razvijanje dugoročnog odnosa s kupcem.
- Plaća + provizija + bonus je kombinacija nagrađivanja koja je osobito efikasna u poslovanju tvrtke koje su podložne velikim sezonskim oscilacijama te prodavači trebaju posvetiti više vremena prodaji određene vrste proizvoda ili kupcima.

Korištenje kombiniranog nagrađivanja ima svoje prednosti poput sigurnosti zaposlenika jer dobivaju osnovnu plaću, a poticaji ih usmjeravaju na veći učinak, omogućava postavljanje specifičnih ciljeva i mogu se regulirati troškovi. S druge strane, nedostaci ovog načina nagrađivanja se ogledaju u složenosti i kompleksnosti razumijevanja i nerijetko postavljanje većeg broja ciljeva (Marks, 2006).

Nenovčano nagrađivanje predstavljaju sve nagrade koje ne spadaju pod elemente novčanog nagrađivanja. Imaju pozitivan utjecaj na intelektualnu, emocionalnu, psihološku i fizičku dobrobit zaposlenika (Bakotić, Buble, 2013). Prema Mihić (2008), neki od primjera nenovčanog nagrađivanja su participacija, napredovanja, priznanje i pohvale.

*Participacija* je sredstvo kojim se priznaje zaposlenik odnosno daje mu se mogućnost sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju. Ovaj način nagrađivanje se primjenjuje tako da se

prodajne predstavnike uključi u proces planiranja, upravljanja i kontrole prodaje ili da mu se omogući sudjelovanje na sastancima, davanje sugestija i slično (Mihčić, 2008).

*Obogaćivanje i kreativnost posla* podrazumijevanja dodjeljivanje novih odnosno značajnih zadataka zaposleniku s ciljem da posao postane interesantiji. To se postiže povjeravanjem posebnih zadataka poput razvijanja prodajne prezentacije. Na ovaj način menadžeri zaposleniku ukazuju da su uočili njegove sposobnosti (Mihčić, 2008).

### **3.5.2. Ostali oblici nagrađivanja**

Pored novčanih i nenovčanih nagrađivanja, razlikujemo još i posebne oblike nagrađivanja poput prodajnih kvota, programa priznanja, prodajnih sastanaka i konferencija, nagrađivanja na temelju zadovoljstva kupaca te prodajna natjecanja koja su ujedno i najistaknutiji oblik ovog nagrađivanja (Mihčić, 2008).

Prema Mihčić (2008), *prodajna natjecanja* su organizirani programi koji se vode kako bi prodajno osoblje potaklo na postizanje još većih rezultata. Predstavljaju efikasan i izazovan oblik nagrađivanja koji razvijaju entuzijazam i duh natjecanja razbijajući svakodnevnu monotoniju posla. Za početak je potrebno definirati osnovne ciljeve prodajnih natjecanja (poput ostvarenja najveće prodaje), zatim definirati konkretne ciljeve koje moraju ostvariti prodajni predstavnici te odrediti koliko će vremenski trajati natjecanje (to ovisi o ciljevima, aktivnostima te vrsti proizvoda koju prodaje). Nakon toga se mora odrediti naziv teme koji mora biti poticajan, interesantan i privlačan kako bi što više prodajnih predstavnika sudjelovalo.

Prodajna natjecanja mogu biti individualna s ciljem ostvarivanja zadanih kvota, timska natjecanja ili natjecanja u kojima se prodavači međusobno natječu i konkuriraju jedan drugom. Nagrade mogu biti novčane ili u raznim oblicima darivanja. Prema Churchill (1997), vrijednost nagrade mora barem biti jednaka jednotjednoj plaći prosječnog prodavača u poduzeću. Bitna je i promocija natjecanja koja ima svrhu da potakne prodavače da sudjeluju u njemu, a svim nagrađenima se moraju odati određena priznanja poput pohvalnica i slično. Na kraju se analiziraju rezultati prodajnog natjecanja (Mihčić, 2008; Pavlek, 2010).



### 3.5.3. Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja

„Praćenje radne uspješnosti je proces vrednovanja kvalitete i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada zaposlenih koji pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti te kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca, a prethodi nagrađivanju“ (Poslovni.hr, 2013).

Kako bi tvrtka uspješno provodila ocjenu uspješnosti prodajnog osoblja, treba razviti kvalitetan sistem procjene performansi te donijeti odluku o tome tko, kada i koliko često će provoditi obuku. Prema Mihić (2008), prilikom vrednovanja često dolazi do određenih problema koji se javljaju kod ocjenjivača, prodavača, ali i vanjskih čimbenika. Riječ je o izolaciji prodavača, izdvajanju kriterija, nedostatku kontrole nad vanjskim čimbenicima, tempiranom ponašanju i neprimjerenosti negativnog ocjenjivanja.

*Tempirano ponašanje* je karakteristično za ponašanje prodavača kojeg se ocjenjuje. S obzirom da ocjena nadređenog može ovisiti o promociji prodavača, većoj plaći, boljem radnom mjestu i slično, prodavači mogu imati tremu te se osjećati nelagodno i manje opušteno. Zbog stresne situacije postoji vjerojatnost da će se prodavači ponašati drukčije nego inače tako da rezultati nisu uvijek realni. Primjerice, prodavač može ići linijom lakšeg otpora tako da dogovori posjet s kupcima s kojima je u najboljem odnosu te zna da će puno lakše ostvariti prodaju. S druge strane, prodajni predstavnici mogu biti nervozniji više nego inače jer im ne odgovara prisutnost ocjenjivača pa tako može biti loš i sami prodajni rezultat (Mihić, 2008).

Nadređena osoba koja vrši ocjenjivanje može smatrati da je *neprimjerenom negativno ocjenjivanje* prodajnog predstavnika s kojim je u dobrim odnosima jer smatra da će to narušiti njihovo prijateljstvo te da će rezultirati konfliktom. Problem se javlja kada se na situaciju ne gleda objektivno već se daju nerealne ocijene. To bi moglo dovesti do problema s osobom koja je dobila iste ocjene, a zaslužuje više (Mihić, 2008).

Postoji mnogo metoda za ocjenu performansi prodavača, a najčešće se koriste kvalitativna i kvantitativna mjerila. Metode se razlikuju prema načinu ocjenjivanja, diferenciji te orijentaciji. Najznačajnija podjela metoda procjene ovisi uspoređuje li se prodajni predstavnik s drugim prodajnim predstavnikom ili se uspoređuje s unaprijed određenim vrijednostima. Prema tome razlikujemo 3 skupine metoda: metoda uspoređivanja, metoda ljestvice procjene te metoda „check-liste“ (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Mihić (2008), razlikujemo kvalitativne i kvantitativne kriterije za ocjenu uspješnosti prodajnog osoblja. Kvalitativni kriterij se može odnositi na bruto profit, broj novih kupaca i broj izgubljenih kupaca u određenom periodu, prosječan broj posjeta dnevno i slično. U kvalitativne kriterije spadaju osobne karakteristike prodavača, vještine prodaje, razvijanje odnosa s kupcima i slično. S obzirom da svaki kriterij ima svoje nedostatke i sam rezultat ne predstavlja vjerodostojne podatke, preporuča se koristiti više njih.

Nakon završetka ove procjene performansi, prodavače se treba pismeno obavijestiti o rezultatima. Ukoliko prodajni predstavnik nije zadovoljio postavljene rezultate, potrebno je ponovo u razgovoru s njim definirati prihvatljive ciljeve, način na koji će do njih doći i u kojem vremenu (Mihić, 2008).

## 4. ANALIZA USPJEŠNOSTI PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU TVRTKE ADRIATIC.HR

### 4.1. Opći podaci o tvrtki Adriatic.hr

Adriatic.hr je turistička agencija sa sjedištem u Splitu osnovana je 2000. godine. Bavi se iznajmljivanjem privatnog smještaja na Jadranu te je jedna od vodećih agencija u Hrvatskoj. Agencija posluje isključivo preko Interneta odnosno sve rezervacije primaju preko svoje stranice ili Internetskih servisa namijenjenih za partnersku mrežu. Adriatic.hr stranica je prevedena na 14 jezika što omogućava laku dostupnost i podršku gostima iz cijelog svijeta.



### Slika 2: Logo tvrtke Adriatic.hr

Izvor: <http://www.adriatic.hr/hr>

Za izradu ovog rada, obavljen je intervju s referentom odjela ljudskih resursa Ivanom Bašićem koji je odgovorio na sva tražena pitanja koja su u nastavku prikazana. Glavni cilj je bio utvrditi na koji način Adriatic.hr vrši proces upravljanja prodajnim osobljem te koje su njegove koristi za poduzeće.

## **4.2. Provođenje istraživanja**

Za provođenje istraživanja korištena je metoda intervjua kako bi se na primjeru tvrtke iz prakse, Adriatic.hr, prikazalo upravljanje prodajnim osobljem. Za provođenje ovog istraživanja, sva pitanja su unaprijed određena te je intervjuirani referent ljudskih resursa, Ivan Bašić, dao informacije prema njima. Istraživanjem se nastojalo proniknuti u značaj i ulogu osobne prodaje za tvrtku, te analizirati uspješnost upravljanja prodajnim osobljem. U nastavku su priložena sva pitanja i odgovori.

### **P: Koje ciljeve prodajni predstavnici trebaju izvršiti?**

**O:** Primarni cilj svakog prodajnog predstavnika je zadovoljstvo kupca odnosno gosta. Referenti prodaje moraju biti na usluzi gostima, pružiti mu sve potrebne informacije i korisne savjete bez obzira na to koliko je složen njihov upit. Kada gost napravi online rezervaciju, dodjeljuje mu se referent ovisno o jeziku kojem priča. Od tog trenutka pa sve do kraja boravka gosta, dodijeljeni referent je odgovoran za njega i treba mu omogućiti ugodan boravak. Smatramo da se zadovoljan gost uvijek ponovo vraća.

### **P: Na čemu se temelji strategija prodajnih resursa?**

**O:** Strategija prodajnih resursa se temelji na rezultatu prodaje. S obzirom da smo se pokazali kao tvrtka koja velike napore ulaže u komunikaciju sa svakim gostom, naši stalni gosti to cijene te uvijek iznova kod nas rezerviraju. Uz to, svake godine bilježimo i rast novih gostiju te nam konstantno raste prodaja. Upravo zbog toga je strategija prodajnih referenata usmjerena na održavanje uzlaznog trenda.

### **P: Kako su organizirane odnosno raspoređene prodajne snage na tržištu?**

**O:** Prodajne snage su organizirane prema teritorijalnoj organizaciji na način da referenti pokrivaju područja ovisno jeziku koji pričaju. Ujedno je i svaki prodajni referent zadužen za goste koji pričaju hrvatski jezik (i njemu slične jezike). Često imamo više referenta za isto prodajno područje, a to ovisi o tržišnoj potražnji. Primjerice, u 8. mjesec za vrijeme talijanskih kolektivnih godišnjih odmora, trebamo pojačanje referenta za talijanski jezik.

### **P: Na koji način određujete koliko Vam je potrebno prodajnih predstavnika?**

**O:** Broj prodajnih predstavnika određuje potražnja na tržištu odnosno ovisi o postotku gostiju koji pričaju određeni jezik. Neophodni su nam referenti za njemački, mađarski, poljski, češki, talijanski, slovački, slovenski te ruski jezik. Zapošljavamo i bilingvalne osobe, a prema

procjeni voditelja prodaje zapošljavamo dodatne referente. Sada smo više orijentirani na prošlogodišnja iskustva te uz planirano povećanje prodaje, svake godine odredimo za koje govorno područje bi nam trebalo još prodajnih referenta.

**P: Opišite proces pribavljanja odnosno regrutiranja prodajnog osoblja.**

**O:** Proces pribavljanja prodajnog osoblja se vrši putem internog i eksternog traženja potencijalnih kandidata koji najbolje odgovaraju opisu posla prodajnog referenta. Cilj nam je prikupiti što više kandidata koji odgovaraju našim uvjetima. Svi regrutirani kandidati prvo polažu testove inteligencije i matematičkih zadataka te se rezultati spremanju u evidenciju testiranih kandidata. Kandidati koji nisu zadovoljili naše kriterije, više neće biti pozvani na ponovno testiranje u slučaju da se ponovo prijave za posao.

**P: Koje se aktivnosti obavljaju u odjelu prodaje? Analizirajte posao: čimbenike okruženja, dužnosti prodajnog predstavnika i vrijeme za obavljanje određenog posla.**

**O:** Posao se obavlja u izrazito konkurentnom okruženju, ali prednost nam je to što smo dugogodišnjim iskustvom stekli visoku prednost na tržištu. Dužnost prodajnog predstavnika je da dozna kakvu uslugu gosti traže kako bi mu ponudio odgovarajući smještaj iz naše ponude. Osim toga, mora ih uputiti na koji način će rezervirati, uplatiti novac ili stići na određenu lokaciju. Vremenski se prodajni referent mora najviše posvetiti komunikaciji s gostom (telefonski, putem e-maila ili preko chata), a potom dolaze na red svi ostali administrativni zadaci.

**P: Koji je opis posla prodajnog predstavnika? (naziv radnog mjesta, zadaci prodavača, vrsta proizvoda kojeg prodaje, geografsko područje koje pokriva, vrsta kupca i naziv neposrednog rukovoditelja)**

**O:** Prodajni predstavnik radi na radnom mjestu Referenta prodaje odnosno Referenta korisničke podrške te mu je osnovni zadatak komunikacija s gostima da bi na obostrano zadovoljstvo prodao uslugu odnosno privatni smještaj. Referent prodaje je zadužen za rad na rezervacijskom sustavu (unošenje upita, praćenje korespondencije, obrađivanje zahtjeva zaprimljenih putem sustava), rješavanje reklamacija, kontaktiranje agenata partnerskih agencija te prevođenje tekstova internetske stranice tvrtke. Geografsko područje koje pokriva i vrsta kupca ovise o stranom jeziku koji govori referent prodaje te mu je neposredni rukovoditelj voditelj prodaje.

**P: Koje su potrebne kvalifikacije prodavača?**

**O:** Potrebne kvalifikacije prodajnog referenta su vezane uz edukaciju i osobine ličnosti. Od edukacije je potrebno da prodavač ima najmanje završenu srednju školu, da poznaje strane jezike (engleski jezik je obavezan) i rad na računalu. Poželjno je da kandidat izvorni govornik potrebnog stranog jezika te da ima određene osobine ličnosti kao što su komunikativnost, snalažljivost, smirenost te da se lako nosi sa stresom. Iskustvo nije kriterij, ali je prednost iskustvo u prodaji privatnog ili hotelskog smještaja. Nemamo nikakve uvjete u pogledu fizičkog obilježja.

**P: Koje interne izvore i metode koristite prilikom traženja potencijalnih kandidata?**

**O:** Izvori internog traženja potencijalnih kandidata su najčešće trenutni zaposlenici (i studenti) koji ne obavljaju stalne poslove. Tvrtnica Adriatic.hr se sastoji od raznih odjela te nisu svi poslovi isključivo sezonski kao i odjel prodaje. Stoga, prvo pogledamo je od postojećih djelatnika imamo na raspolaganju nekoga tko dobro govori strane jezike te je li ta osoba u mogućnosti obavljati poslove prodajnog predstavnika tijekom sezone, a da se time ne ugrozi njen posao. Metoda koja se koristi za ovu svrhu je obavijest putem e-maila svim zaposlenicima.

**P: Koje eksterne izvore i metode koristite prilikom traženja potencijalnih kandidata?**

**O:** Eksterne izvore koje koristimo prilikom traženja potencijalnih zaposlenika su obrazovne institucije odnosno fakulteti (na sajmu poslova ili posebnim događanjima) te na taj način nastojimo doći do mladog, obrazovnog i kvalitetnog radnog osoblja. Osim toga, potencijalne kandidate tražimo i putem oglasa na stranicama koje su specijalizirane za pribavljanje zaposlenika (poput posao.hr, moj-posao.net i student servisa).

Metoda oglašavanja nam predstavlja najučinkovitiju eksternu metodu traženja zaposlenika. Oglase postavljamo u specijaliziranim časopisima (najčešće za IT odjel) ili u dnevnim novinama. Pored toga, na našoj internetskoj stranici se nalazi formulirani obrazac za prijavu za određeno radno mjesto.

**P: Opišite postupak selekcije kandidata te metode koje koristite?**

**O:** Naša tvrtka ima standardni proces selekcije kandidata kroz koji su prošli svi zaposlenici. On se sastoji od matematičkih i logičkih testova, testa koji je vezan za obavljanje konkretnog posla te intervjua. Te metode selekcije iziskuju određene troškove, ali težimo za kvalitetnim

radnim osobljem koji neće narušavati trenutni sklad i harmoniju zaposlenika. Selekcija se vrši na način da se sve prijavljene kandidate pozove na rješavanje iq testa te potom matematičkih zadataka. Potom pojedinci koji su uspješno svladali te testove imaju testove koji su vezani za konkretan posao. Dakle, za obavljanje posla prodajnog predstavnika je potrebno znanje rada na računalu, poznavanje barem osnovnih termina koji se koriste u rezervacijskom sustavu (npr. „overbooking“) i naravno dobro poznavanje stranih jezika. Svi kandidati koji zadovolje ove uvjete, imaju intervju s voditeljem prodaje te voditeljem ljudskih resursa kako bi oni ustanovili je li taj kandidat kompetentan za obavljanje posla referenta prodaje.

**P: Koji su mogući razlozi zbog kojih bi prodajnog predstavnika trebalo dodatno obučiti? Navedite primjere njihovih općih i specifičnih ciljeva.**

**O:** Najčešći razlog zbog kojeg je potrebno dodatno obučiti prodajnog predstavnika su vezani uz komunikaciju s gostima te proširivanje znanja (npr. obučavanje prodajnog referenta za prodaju svjetionika, komunikaciju s partnerima i slično). Kod poboljšanja komunikacije s gostima, opći cilj je povećati prodaju dok se specifični ciljevi temelje na poboljšanju vještina prodaje na način da prodajni referent u svom radu mora pokazati ambicije za uspješnom prodajom usluge.

**P: Tko, gdje i na koji način provodi obuku? Opišite metode obuke.**

**O:** Voditelj prodaje, uz pomoć zaposlenika koji imaju višegodišnje iskustvo u prodaji, provodi obuku prodajnih referenata u prostorijama tvrtke koje su namijenjene za održavanje predavanja, sastanaka i drugih događanja. Obuka se provodi nakon zapošljavanja referenata prodaje kako bi ih se uputilo u posao i upoznalo s poduzećem. Glavne stavke obuke se odnose na opće podatke o tvrtki i načinu poslovanja, osnovne zadatke, odgovornosti i ciljeve na poslu, sustav rezervacija i sl. Nakon što završi obuka, dugogodišnji prodajni referenti trebaju pomagati u radu novim prodajnim referentima, a voditelj procjenjuje jesu li prodajni referenti dobro usvojili gradivo. Isto vrijedi i za zaposlenike koje se obučava za neka dodatna područja rada.

**P: Na koji način procjenjujete rezultate obuke?**

**O:** Voditelj prodaje objektivnom procjenom procjenjuje rezultate obuke svakog pojedinog prodajnog referenta prateći njegov rad. Prošla opažanja i dojam o zaposleniku uspoređuje s novim ponašanjem odnosno radom zaposlenika. Ukoliko primijeti poboljšanje, svakako će pohvaliti zaposlenika jer na taj način pokazuje da cijeni njegov trud te da se isplatio.

**P: Opišite na koji način motivirate prodajno osoblje.**

**O:** Motivacija nam predstavlja važan faktor za vođenje zaposlenika. Svakog djelatnika motiviram na rad, a osobitu pozornost posvećujemo za vrijeme sezone prodajnom osoblju. Zbog dinamike njihovog posla te situacijama s kojima se susreću (poput reklamacija i rješavanja overbookinga), prodajni referenti su više podložni stresu. Upravo zbog toga, voditelj prodaje često organizira sastanke s prodajnim osobljem kako bi doznao jesu li zadovoljni s radom te da ih potakne za daljnje obavljanje posla. Pored toga, nakon ostvarenog određenog broja rezervacija, organiziramo zabavu za sve zaposlenike.

**P: Navedite primjere novčanog i nenovčanog nagrađivanje prodajnih predstavnika.**

**O:** Nagrađivanje prodajnih predstavnika, kao i ostalih zaposlenika poduzeća, se vrši putem povišice nakon sastanka koji se održava jednom godišnje, nakon sezone. Odluka o tome koji će prodajni referenti biti nagrađeni ovisi isključivo po voditelju prodaje jer je on odgovoran za nadzor i praćenje prodajnog osoblja. Nenovčano nagrađivanjem putem pohvale djelatniku susrećemo gotovo svakodnevno, a posebnim se pohvalama imenom pohvaljuju prodajni referenti (koji su većim dijelom zaduženi za uspješnu prodajnu sezonu) na raznim sastancima, domjenku i sličnim događanjima.

**P: Kako ocjenjujete uspješnost prodajnog osoblja?**

**O:** Ne postoji formalan način putem kojeg vršimo uspješnost prodajnog osoblja već se ona procjenjuje praćenjem rada. Prodajnom referentu se dodjeljuje konkretni zadatak, a voditelj prodaje ima neposredan nadzor nad njim. Na taj način voditelj prodaje može bilježiti svoja opažanja te naglasiti prodajnom referentu ako nešto radi pogrešno odnosno pohvaliti za dobro odrađeni posao.

**P: Koji se problemi javljaju u procesu upravljanja prodajnog osoblja?**

**O:** Najčešći problem kojeg imamo je nepronalaženje adekvatne osobe za obavljanje posla prodajnog referenta. S obzirom da imamo određeni kriterij prema kojem zapošljavamo djelatnike, nerijetko prijavljeni kandidati ne prođu sve testove selekcije te moramo iznova tražiti nove kandidate.



### **4.3. Analiza rezultata istraživanja**

Nakon obavljenog intervjua, dobio se uvid na koji način se u praksi primjenjuje teorija upravljanja prodajnim osobljem. Može se zaključiti da uspješni poslovni rezultati tvrtke Adriatic.hr su nastali upravo zbog visoko razvijenog osoblja odnosno politike regrutiranja i selekcije kandidata koji su se prijavili za posao. Tvrtka Adriatic.hr prilikom upravljanja prodajnim osobljem vodi se kroz sve faze prodajnog procesa koje su spomenute u teorijskom dijelu rada.

U prvoj fazi odnosno planiranju prodajnih snaga, tvrtka Adriatic.hr se vodi prethodnim iskustvom. Prodajne referente usmjerava prema zadovoljstvu kupaca kako bi ostvarili veće prodajne rezultate. Organizacija i veličina prodajnog osoblja su unaprijed određene, ali postoje i neka odstupanja ovisno o promjenama na tržištu. Sukladno tome, menadžer prodaje mora ispravno procijeniti potražnju na tržištu te prema tome donijeti odluku za koje govorno područje treba prodajne predstavnike.

Kod regrutiranja prodajnog osoblja, Adriatic.hr se koristi i internim i eksternim izvorima kako bi pronašli kompetentne zaposlenike. Koriste metodu oglašavanja koja se pokazala kao najučinkovitija metoda za pronalaženje potencijalnih zaposlenika ove vrste posla. Kod analize i opisa prodajnog posla se ustanovilo da se posao razlikuje u odnosu na tipičan posao prodajnog predstavnika. Najveća diferencija je u tome što kupci usluge tvrtke Adriatic.hr u većini slučajeva sami postavljaju upit ili rezervaciju umjesto da prodajni predstavnik sam traži kupce. Pored toga, prodajni referenti tvrtke Adriatic.hr posao obavljaju isključivo preko Interneta ili telefonskog poziva te ne moraju obavljati terenski posao.

Proces selekcije prodajnog osoblja tvrtke Adriatic.hr je specifičan u odnosu na većinu konkurentskih tvrtki. Naime, većina tvrtki zapošljava ovisno o stupnju znanja stranog jezika, iskustvu i slično, dok Adriatic.hr postavlja testove inteligencije i matematičkih zadataka kao prvi kriterij, a tek onda slijede ostali testovi. Dakle, u obzir dolaze samo osobe koje uspješno polože te testove bez obzira na posjedovanje vještine koje je potrebno za obavljanje posla prodajnog predstavnika. Nakon toga slijede testovi kojima se nastoji ispitati posjeduje li kandidat vještine za obavljanje posla za koji se prijavio, te intervju s voditeljem prodaje i menadžerom ljudskih resursa.

Adriatic.hr teži kontinuiranom razvoju prodajnog osoblja te ima razvijene i uvježbane metode za provođenje obuke. Najčešći razlog zbog kojeg je potrebno obrazovanje prodajnog osoblja je kod zapošljavanja novih prodajnih predstavnika pa je obuka usmjerena na upoznavanje s

poslovanjem tvrtke te konkretnim poslom kojeg će obavljati prodajni predstavnici. Osim toga, Adriatic.hr organizira obuku za svoje zaposlenike i u slučaju kada prodajni predstavnik ima nedovoljno razvijene vještine koje su potrebne za kvalitetno obavljanje posla. Rezultate obuke objektivno procjenjuje voditelj prodaje te su oni jasni i transparentni.

Motivacija prodajnog osoblja predstavlja vrlo bitnu ulogu za voditelja prodaje. S obzirom da posao prodaje zahtjeva visoki stupanj emocionalne i psihološke stabilnosti, a stres je neizbježan faktor, nadređeni su usmjereni prema potrebama prodajnog osoblja te im daju mogućnost da izjasne svoje probleme organiziranjem neformalnih sastanaka.

Adriatic.hr je usmjeren prema novčanom nagrađivanju zaposlenika na kraju sezone, a od nenovčanog nagrađivanja je najčešće zastupljena pohvala. Također, motiviraju zaposlenike prodaje na ostvarivanje što većeg rezultata (odnosno ostvarenih rezervacija) jer u tom slučaju organiziraju zabavu i druženje svih zaposlenika.

Dakle, analizom rezultata ovog istraživanja uočilo se da Adriatic.hr veliku pažnju posvećuje zaposlenicima prilikom traženja novih zaposlenika, ali i razvoju postojećih. Glavna snaga im je upravo to razvijeno osoblje koje svojim radom postiže organizacijske ciljeve, a tvrtka adekvatnim nagrađivanjem i motiviranjem prodajnog osoblja postiže zadovoljstvo prodajnog osoblja.

#### **4.4. Implikacije i prijedlozi za praksu**

Analiza dobivenih rezultata utvrđuje da tvrtka Adriatic.hr vrlo uspješno posluje na tržištu zahvaljujući politici pribavljanja i vođenja osoblja. Da bi održala tu poziciju i nastavila rasti na tržištu, potrebno je ustrajati u takvoj politici te usavršavati neke druge elemente poslovanja.

Istraživanje je pokazalo da kriteriji prilikom zapošljavanja iziskuju visoke troškove i vrijeme, ali da se ono dugoročno isplati jer tvrtka ima visoko kvalificirano radno osoblje koje brže i bolje usvaja radne zadatke. Međutim, posao prodajnog predstavnika zahtijeva razvijene komunikacijske vještine i znanje stranog jezika pa se stoga preporuča da im i taj kriterij bude bitan u prvom krugu selekcije kandidata.

Mogući prijedlozi za praksu se također odnose i na poboljšanje dijelova faza upravljanja prodajnog procesa. Naime, tvrtka Adriatic.hr nerijetko ostvaruje negativne rezultate korištenjem samo nekih metoda za pribavljanje potencijalnih zaposlenika. Stoga bi bilo

poželjno da povećaju izvore regrutiranja jer na taj način imaju veću šansu da se prijavi kompetentni kandidat za posao.

Nadalje, istraživanjem se ustanovilo da voditelj prodaje ne koristi neke konkretne metode za procjenu rezultata već sve ovisi u njegovoj procjeni. Takvi rezultati mogu biti subjektivni ili prodavač može to shvatiti na taj način ako voditelj prodaje nije zadovoljan s njegovim radom. Stoga je potrebno definirati način na koji će se mjeriti rezultati obuke ili usavršavanja kako bi se dobila točnija predodžba o radu svih prodajnih predstavnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju ovog rada, može se zaključiti da proces upravljanja prodajnim osobljem predstavlja važan zadatak za uspjeh i razvoj poduzeća. Glavni cilj upravljanja prodajnim osobljem je osigurati kvalitetno prodajno osoblje koje će kontinuirano usavršavati svoja znanja i vještine te težiti ka ostvarenju organizacijskih ciljeva uz adekvatnu motivaciju i nagrađivanje od strane poslodavca.

Svako poduzeće posluje da bi ostvarilo pozitivne poslovne rezultate odnosno prodalo proizvode kako bi steklo profit. Da bi se ostvarili ti poslovni rezultati, poduzeće mora imati na raspolaganju razvijeno prodajno osoblje. Menadžer ljudskih resursa zajedno s menadžerom prodaje mora isplanirati kakvo prodajno osoblje treba poduzeću i prema čemu moraju biti usmjereni njihovi zadaci. Zatim, trebaju pribaviti adekvatne prodajne predstavnike, usavršavati njihova znanja, motivirati i nagrađivati ih te usporedno s tim procjenjivati performanse. Analizom upravljanja prodajnim osobljem tvrtke Adriatic.hr se ustanovilo na koji način oni obavljaju te procese i koji rezultati iz toga proizlaze. Metodom intervjua su se istražila konkretne situacije i načini upravljanja. Na temelju provedene analize može se reći da Adriatic.hr veliku pažnju pridaje pronalasku kompetentnih kandidata koji odgovaraju njihovim kriterijima te ne rade nikakva odstupanja bez obzira na troškove ili potencijalni manjak zaposlenika. Rezultati istraživanja također pokazuju da takav način regrutiranja i selekcije kandidata dugoročno donosi visoke poslovne rezultate jer raspolažu s obučanim i iskusnim osobljem. S druge strane, bitno je da poduzeće brine o svojim zaposlenicima te ih na isti način nagrađuje za uloženi trud. Menadžeri veliku pažnju trebaju posvetiti motivaciji prodajnog osoblja kako bi uvijek ulagali visoke napore da bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

Na kraju se može zaključiti da su postignuti ciljevi istraživanja te je se dobilo objašnjenje uloge upravljanja prodajnim osobljem. Međutim, javlja se i ograničenje u ovoj analizi a to je uključenost samo jedne tvrtke u istraživanje čime se ne mogu donijeti relevantni zaključci koji vrijede za sva poduzeća. Prema tome, smjer budućih istraživanja bi trebao biti usmjeren na analizu s većim uzorkom.

## **LITERATURA**

### **Knjiga:**

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb
2. Bakotić, D., Buble M. (2013): Kompenzacijski management, Ekonomski fakultet, Split
3. Buble, M (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
4. Churchill, G.A. (1997): Sales Force Management, Irwin, Chicago, Bogota
5. Futrell, M. C. (2011): Fundamentals of Selling, McGraw Hill, Boston
6. Golemann, D. (1997): Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb
7. Marks, R. B. (2006): Personal Selling: A Relationship Approach, Atomic Dog Publishing, Cincinnati, Ohio
8. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o., Zagreb
9. Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split

### **Časopis:**

1. Pavlek, Z. (2010): Kako motivirati osoblje u prodaji, Suvremena trgovina, str. 34-37.
2. Žugaj, M., (1979): Metode sinteze i analize, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Zbornik radova, str. 2-3, 117-119 i 131.

### **Nastavni materijali:**

1. Bakotić, D. (2013): Kompenzacijski management – zbirka zadataka, Ekonomski fakultet, Split
2. Matić, I., Mateljak, Ž., Pavić, I. (2009): Menadžment – Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split

## **Internet izvori:**

1. Mensa (2008) Inteligencija (Internet), raspoloživo na: <http://www.mensa.hr/glavna/cesto-postavljana-pitanja/inteligencija> (preuzeto 13. kolovoza 2017)
2. MojPosao (2006) Motivacija i nagrađivanje zaposlenika (Internet), raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/> (preuzeto 05. kolovoza 2017)
3. MojPosao (2006) Nagrađivanje zaposlenika prema poslovnom rezultatu (Internet), raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/> (preuzeto 05. kolovoza 2017)
4. MojPosao (2011) Novac je u današnje vrijeme najbolji motivator za rad (Internet), raspoloživo na: <http://www.moj-posao.net/Savjet/9777/Novac-je-u-danasnje-vrijeme-najbolji-motivator-za-rad/31/> (preuzeto 06. kolovoza 2017)
5. Poslovni dnevnik (2013) Kako procijeniti radnu uspješnost zaposlenika (Internet), raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/promo/kako-procijeniti-radnu-uspjesnost-zaposlenika-254399> (preuzeto 05. kolovoza 2017)
6. UNIZD (2016) Metode znanstvenih istraživanja (Internet), raspoloživo na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf) (preuzeto 24. kolovoza 2017)

## **Ostalo**

Osobni izvori – razgovor s Ivanom Bašićem, referentom odjela ljudskih resursa tvrtke Adriatic.hr

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Primjer testa inteligencije.....	15
Slika 2. Logo tvrtke Adriatic.hr.....	26

## SAŽETAK

Problem istraživanja ovog rada temelji se na analiziranju upravljanja prodajnim osobljem na primjeru tvrtke Adriatic.hr. Upravljanje prodajnim osobljem je kompleksan proces koji se sastoji od faza koje se nižu i međusobno ovise jedna o drugoj. U teorijskom dijelu rada su se razradile faze procesa upravljanja prodajnim osobljem, dok se u empirijskom dijelu ispitalo na koji način se te faze primjenjuju u praksi odnosno na primjeru prodajnog osoblja tvrtke Adriatic.hr. Sukladno ciljevima rada utvrdile su se uloga i značaj osobne prodaje, analizirala se uspješnost upravljanja prodajnim osobljem, te su na temelju provedene analize dani prijedlozi za praksu. Na osnovi provedenog intervjua može se zaključiti da tvrtka Adriatic.hr svoj razvoj i uspješnost duguje upravo razvijenom prodajnom osoblju, odnosno usmjeravanju na zapošljavanje kvalitetnog osoblja. Kod takvog pristupa javlja se problem jer postupak pribavljanja i selekcije prodajnih predstavnika stvara visoke troškove i zahtijeva puno vremena. S druge strane, zapošljavanje kompetentnog kandidata umanjuje troškove njegove obuke i mogućnost za loše obavljeni posao. Rezultati istraživanja također pokazuju na koji način Adriatic.hr brine o prodajnom osoblju, njihovom zadovoljstvu radom, motivaciji i nagrađivanju. Usmjereni su na zadovoljstvo radnika te prihvaćaju njihove želje i potrebe. Na kraju rada daju se zaključna razmatranja.

Ključne riječi: prodaja, prodajno osoblje, upravljanje prodajnim osobljem



## **SUMMARY**

Research problem is based on the analysis of the sales force management on the example of Adriatic.hr company. Sales force management is a complex process consisting of several mutually dependent stages. Theoretical part of this study deals with the stages of the sales force management process, while the empirical part examines the application of sales force management phases on the practical example of Adriatic.hr company. In accordance with the goals of the work, the role and significance of personal sales were determined; the successfulness of the sales force management was analysed, followed by the relevant implications and suggestions. Based on the conducted interview, it can be concluded that Adriatic.hr owes its development and success to highly skilled sales staff, that is, employment of the quality force. However, there is a problem with such approach because the process of obtaining and selecting sales representatives results in high costs and is time consuming. On the other hand, recruiting competent candidates reduces the costs of their training and the possibility of a poor performance. The research results also show how Adriatic.hr takes care of sales force, manages their satisfaction with work, motivation and reward. They are focused on the satisfaction of the workers and consider their wishes and needs. At the end of the paper the conclusions are presented.

Keywords: sale, sales force, sales force management