

UDK 005.32:331.101.3

# MOTIVISANJE PRODAVACA U SMERU VISOKOG UČINKA

Mr Slaviša Milić

Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć Leposavić

**Rezime:** Rad ima za cilj da nam prezentira značaj motivacije internih konstituenata kompanije (radnika, menadžera, prodavaca) za njen poslovni uspeh. Imajući u vidu da su ciljni klijenti (kupci) strateški resurs svake kompanije, posebno je važno na pravi način motivisati prodavce (ljude na prvoj liniji fronta u kontaktu sa kupcima). U tom sklopu autor analizira sedam komponenti motivacionog miksa u prodaji, fokusirajući svoja istraživanja na načine motivacije prodavaca od strane menadžera prodaje.

## UVOD

Pod motivacijom podrazumevamo sve ono što pokreće radnike na određenu aktivnost ili što usmerava ili obustavlja tu aktivnost. Između radnih rezultata i motivacije postoji čvrsta međusobna povezanost. Motivacija u organizaciji je efikasna, ako radnici zadovolje svoje ciljeve i ako se istovremeno zadovolje i ciljevi organizacije. Radnike motiviše: visina plate, načini rukovođenja, međuljudski odnosi, priznanja za radne rezultate, mogućnost napredovanja, radni uslovi, sistem informisanja i drugo. Motivacija u organizaciji ima tri osnovna aspekta: motive radnika, ciljeve organizacije i individualne ciljeve radnika.

Čuvena farmaceutska multinacionalna kompanija Eli Lili sprovodi specijalno dizajnirane programe obuke i inovacije svojih usko specijalizovanih, visoko kvalifikovanih i otuda skupih prodavaca, upravo zbog izuzetno kompleksnih zahteva i

Mr Slaviša Milić

specifičnosti tržišta, same prodaje i regulatornog okruženja. Robert Spekman sa Univerzitata u Virdžiniji, Darden posle diplomaska škola poslovne administracije, smatra da je bitno shvatiti stalno izmenljivu ulogu prodavca u sektoru farmaceutike kao vrste struktuiranog i upravljano odgovora i reakcije na turbulencije iz okruženja i one koje generišu regulatorna tela.<sup>1</sup> Različiti elementi marketing miks strategije i operacija se prepliću kroz menadžment prodajne snage. Kupci lekova su sve više među starijom populacijom, često domovi za stare sa nekom vrstom hospitalizacije. Da bi se prodalo, za prodavce je bitno da budu jednom nogom na zemlji i što bliže svojim finalnim kupcima. Veoma jednostavna poruka koja teško dopire do zdravog razuma.

Kada je prodavcu potrebna motivacija, inspiracija za rad on samo baci pogled na „Zid sreće“ na koji su okačene slike i tekstovi o onome što svakog od njih dovodi na posao svakog dana. Menadžeri takođe kače na zid slike najbolja tri prodavca tako da ih svi vide. Kada predstavnik prodaje dođe ujutru na posao i uključi svoj kompjuter prvo što ugleda je lista deset najboljih prodavaca prethodnog dana. Menadžeri koriste i neke druge podsticaje kao što su: nude im karte za bioskop, slobodne dane, putovanja ili manje posla sa načelnikom na 1 dan. „Posao na položaju unutar organizacije je naporan i dan izgleda kao nedelja. I te kako je važno da se takva stresna atmosfera razbije zabavom i podsticanjem takmičarskog duha,“ kaže Nancy Diebler, menadžer sektora prodaje u Sprint's small-business. „Sami ciljevi nemaju uticaj i prodavcima je potreban podsticaj.”

Menadžeri koji uporno pokušavaju da podstaknu svoje prodavce dosadnim slikama sa plaža ili brošurama o TV aparatima bi trebali da obrate pažnju na to da uključe malo kreativnosti u

---

<sup>1</sup> O tome u: Spekman, Robert, "Eli Lilly and Company: Sales-Force Changes with Managed Care" . UVA-M-0461 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=910062>

svoje podsticajne programe. Uz današnje konkurentsko tržište rada dobar radnik ima mnogo opcija za zapošljavanje i ukoliko izvršni službenici ne razmišljaju o motivisanju ljudi, sigurno je da njihovi konkurenti hoće. (Ref: Erin Strout, "Just Rewards", Sales & Marketing Management, Maj 1999).

U ovom radu detaljno su definisani i obrađeni pojam motivacije, motivacioni miks u prodaji, razvijanje i implementacija prodaje, nagrade za prodavce, vrednost i pravičnost u dodeljivanju nagrada, motivaciono ponašanje prodavaca, realističnost u motivisanju prodavaca.

## 1. Razumevanje pojma motivacije

Ebby Halliday nadgleda 25 radnika u Dalasu / Fort Worth Metroplex-u, sa više od 1.000 nezavisnih preduzimača, saradnika prodaje i 135 njihovih pomoćnih radnika. Evo šta ona kaže kako sa svojim saradnicima motiviše svoje službenike.

„Godinama sam smišljala programe za motivisanje svojih ljudi. Prvo treba napraviti selekciju ljudi kojima nije potrebna dodatna motivacija. Takođe, nastojimo da nabavimo udobno vozilo sa svom dodatnom opremom koja će pomoći našim ljudima da što bolje i lakše obavljaju svoje poslove. Nismo oklevali da prvi uzmemo kompjutere, budemo prvi koji nude usluge širom zemlje i prvi sa sopstvenim, prvoklasnim sistemom za obuku. Naše kancelarije izgledaju kao male umetnička dela i po tehnologiji, i po opremi i po unutrašnjem dizajnu i enterijeru. Podržavamo teoriju odličnog obavljanja posla i svoje usluge stavljamo na prvo mesto. Ako je pružena kvalitetna usluga, sve ostalo se dovodi u red. Prema našim ljudima odnosimo se kao prema kolegama, retko im se obraćamo kao radnicima ili prodavcima. Na takav odnos pozitivno

Mr Slaviša Milić

reaguju i osećaju se kao da su deo tima. Ovo je dodatno pojačano sloganom naše organizacije 'Kućni Tim', kaže Halliday.

Ona takođe veruje da to stvara uspešnu, radnu atmosferu, jer im se ne pružaju samo sredstva za rad već i istoriju i atmosferu uspeha organizacije i ponos pojedinaca da učestvuju u stvaranju uspešne kompanije i budu deo nje.

„Mi se trudimo da izgradimo pozitivan stav među njima i prema organizaciji i da mogu biti ponosni na sebe i organizaciju. Ne verujem da stvarno možete motivisati ljude, možete ih samo podstaći, motivacija dolazi iznutra, oni moraju sami sebe motivisati. Treba im rad u uslovima u kom postoje olakšice i želja i treba znati kako izvući kvalitete koje oni poseduju, a koji ih kasnije motivišu na bolji rad.“ (Intervju sa autorom).

Motivacija radnika zahteva veštine koje treba da navedu radnike da postignu svoje ciljeve i ujedno nađu satisfakciju u tom poslu. Ovo može zvučati lako, ali u stvari to je jedan od najvećih izazova sa kojima se menadžeri susreću. Analiziraćemo sedmodelni motivacioni program koji se zasniva na konceptima, istraživanjima i stvarnim primerima. Kada se razumeju ove komponente moguće je postati motivator i dizajnirati svoj motivacioni program za svoj tim. Komponente ovog motivacionog sistema su:

- Razumevanje pojma motivacije.
- Razvijanje kulture prodaje visokog učinka.
- Upoznavanje osnovnih potreba prodavaca.
- Shvatanje da prodavci žele da znaju šta oni imaju od toga.
- Upoznavanje prodavčeve ličnosti.
- Zapamtiti da je motivaciono podučavanje neophodno za visok učinak.
- Realističnost u vezi motivisanja prodavca.

## 1.1 Poimanje pojma motivacije

Motivacija je, za većinu ljudi, nivo ili količina energije od strane nekoga usmerena na rešavanje zadataka i postizanje cilja. U poslu, motivacija se nekad koristi kao sinonim za produktivnost. Prodavac je motivisan ako učinak na poslu prevaziđe očekivani nivo. Može li motivacija biti objašnjena na ovako jednostavan način? Ne u potpunosti.

Motivacija potiče od latinske reči *mover* što znači „kretati se“ ali je vremenom značenje prošireno pa sada obuhvata različite faktore ljudskog ponašanja. Tokom bilo kakve diskusije o motivisanju prodavaca neophodno je obratiti pažnja na sledeća četiri pitanja:

- 1) Šta prouzrokuje ponašanje prodavca?
- 2) Šta utiče na intenzitet prouzrokovanog ponašanja?
- 3) Šta usmerava njegovo ponašanjem?
- 4) Kako se to ponašanje održava tokom vremena?

Četiri reči su naglašene u ovim pitanjima i one nam omogućavaju da razvijemo definiciju motivacije.

Motivacija se odnosi na uzrok, intenzitet, usmeravanje i istrajnost napora usmerenih na izvršavanje poslovnih zadataka tokom određenog vremena. Prema tome, menadžer nastoji da utiče na prodavce da završe svoje aktivnosti, obaveze, da rade naporno u postizanju ciljeva i da istraju tokom celog vremena, a ne samo povremeno. Postavlja se pitanje: "Šta mogu menadžeri prodaje koristiti kao sredstvo u svojim motivacionim programima koje može da utiče na ponašanje prodavaca? Mogu koristiti miks elemenata motivacije.

## 1.2 Motivacioni miks u prodaji

Menadžeri prodaje koriste razne metode i tehnike kako bi motivisali svoje prodavce. Svi, bar u nekoj meri, koriste sedam sastavnih elemenata motivacije u cilju uticaja na uzrok, intenzitet, upravljanje i istrajnost ljudskog ponašanja (Tabela 1). Tako ovi elementi čine skup motivacija tzv. motivacioni miks. Iako bi svi ovi elementi trebali biti deo motivacionog programa menadžeri određuju u kojoj meri treba naglasiti i istaći neki element i za kojeg pojedinca ili osoblje prodaje.

Od sedam elemenata motivacionog miksa, tri se odnose na nagrađivanje prodavaca. Nagrade su podeljene u dve veće kategorije. Prva je kada pojedinci dobijaju nagrade od svog okruženja, i nazivaju se spoljni rezultati. U njih su uključeni osnovni kompenzacioni plan i specijalni finansijski podsticaji. Kada prodavci obave posao na datom nivou, mogu dobiti pozitivne ili negativne rezultate od svojih menadžera, saradnika, sistema za nagrađivanje u organizaciji ili iz nekog drugog izvora.

Druga vrsta rezultata javlja se čisto kao posledica samog obavljanja poslovnog zadatka (osećanje se ispunjenosti, lične vrednosti, dostignuća). Oni se nazivaju unutrašnji rezultati. Njihova suština je da osobe same sebe nagrađuju kada osete da su to zaslužile. Okruženje ne može tu vrstu nagrada direktno da im pruži ili oduzme; može samo da pomogne da one postanu realna mogućnost.

**Tabela 1.** Sedam komponenti motivacionog miksa u prodaji i primeri za svaku motivacionu metodu

1. Kultura prodaje <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ceremonije i obredi</li><li>▪ Priče</li><li>▪ Simboli</li><li>▪ Jezik</li></ul>	5. Prodajna obuka <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inicijalna</li><li>▪ Tekuća</li><li>▪ Prodajni sastanci</li></ul>
2. Osnovna kompenzacija <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plata</li><li>▪ Provizije</li><li>▪ Posebne beneficije</li></ul>	6. Vođstvo <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stil</li><li>▪ Lični kontakti</li></ul>
3. Specijalni finansijski podsticaji <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bonusi</li><li>▪ Nadmetanja</li><li>▪ Putovanja</li></ul>	7. Ocenjivanje učinka <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Metode</li><li>▪ Učinak</li><li>▪ Aktivnost</li><li>▪ Publicitet</li></ul>
4. Nefinansijske nagrade <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mogućnosti unapređenja</li><li>▪ Izazovna radna zaduženja</li><li>▪ Priznanja</li></ul>	

*Izvor:* John W. Atkinson, An Introduction to Motivation, New York, Van Nostrand, 1964

Kao što je prikazano na tabeli 1, postoji puno motivacionih metoda koje pomažu prodavcu u povećanju njegove poslovne produktivnosti. U daljem tekstu ćemo analizirati kako motivacija utiče na prodavce. Da bi pripremili uspešan motivacioni program, menadžeri prodaje moraju stvoriti odgovarajuću kulturu prodaje.

## 2. Razvijanje i implementacija prodaje

Kultura prodaje se odnosi na set ključnih stavki kao što su vrednosti, ideje, verovanja, stavovi, običaji i navike podeljene ili stečene na mestu člana prodajne grupe. Kultura unutar prodajne grupe ima veliki uticaj na ponašanje prodavaca.

Prodajna kultura je veoma važan alat za implementaciju strategije jer menadžment može direktno da utiče na kulturu kroz aktivnosti i simbole. Tehnike koje menadžeri koriste za da bi preneli odgovarajuće vrednosti i shvatanja su: ceremonije i obredi, priče, simboli i jezik.

*Ceremonije i obredi.* Ceremonije i obredi su razrađene planske aktivnosti za poseban događaj i često se izvode u korist publike. Menadžeri mogu izvoditi ceremonije i obrede, rituale da bi na dramatičan način pokazali ono što organizacija ceni i vrednuje. Ceremonije se izvode za posebne prilike kao npr. za nacionalni sastanak prodavaca, i daju jačinu posebnim vrednostima, stvaraju veze među ljudima sa istim ubeđenjima i slave heroje i heroine koji vrhunski obavljaju svoj posao.

Kao dodela medalja na Olimpijadi, ceremonije i obredi proslavljaju pobednike. Ovo osnažava glavnu kulturnu vrednost svake prodajne službe: „nagrada za učinak“. Ova metoda je najpogodnija za korišćenje tokom mesečnih ili godišnjih državnih poslovnih sastanaka prodavaca. Kao rezultat ove metode veoma brzo nastaju priče o uspesima drugih koje mogu dodatno motivisati prodavce. Prodajne novine i časovi obuke takođe objavljuju uspeh u prodaji, pomažući dalje širenje priča o šampionima prodaje u organizaciji.

*Priče.* Priče su, u stvari, kazivanja o istinitim događajima i podvizima koje prodavci prepričavaju jedni drugima i novim

predstavnicima prodaje radi informisanja o uspehu organizacije. Neke od priča smatraju se legendama jer su tokom vremena poprimile i neke nove izmišljene elemente.

Druge priče su mitovi zasnovani na vrednostima i verovanjima u organizaciji ali podržani činjenicama. Priče su važne jer održavaju u životu osnovne vrednosti organizacije i stvaraju bolje odnose među prodavcima.

*Simboli.* Simbol je jedna stvar koja predstavlja drugu. U suštini, ceremonije, priče, slogani i obredi su simboli jer simbolišu dobro očuvane vrednosti organizacije. Još jedan važan simbol organizacije je njen fizički simbol (npr. univerziteti daju diplome, organizacije daju nagrade za dostignuća u prodaji).

Fizički simboli su moćni jer fokusiraju pažnju na specifičan predmet. U Mary Kay Cosmetics Mary Kay nagrađuje svake godine najboljeg prodavca kadilakom posebne „Mary Kay ružičaste“ boje kao simbol uspešne godine u prodaji.

*Jezik.* Mnoge organizacije koriste se posebnim govorom, sloganima ili metaforama u informisanju svojih radnika. Slogani su laki za pamćenje i ponavljanje među radnicima organizacije i kupcima.

Slogani su efikasan način za izražavanje i širenje kulture prodaje jer izvršni direktori mogu da ih ubacuju u svoje izjave u različitim situacijama. Omogućuju da se filozofija izvršnih direktora brzo i lako rasprostranjuje. „IBM znači usluga“, „Jedanaesta zapovest glasi – nikada ne ubij ideju o novom proizvodu“ (3M), „Svi u Northrop-u su u marketingu“ ilustruje neke od slogana korišćenih u organizacijama. Oni simbolišu ono za šta se organizacija zalaže, za zaposlene i za ljude van organizacije.

Tabela 2 predstavlja odnos kulture i uticaja komunikativne kulture na osoblje prodaje. Na levoj strani su kulturne vrednosti i uverenja, a na desnoj primeri uvođenja kulture pomoću ceremonija, priča, simbola i slogana. Dakle menadžeri i prodavci dele zajednička uverenja što povećava strategije organizacije i prodaje. Kultura utiče direktno na osnovne potrebe personala u prodaji.

**Tabela 2.** Primeri kulturnih vrednosti i verovanja i njihove implementacije u prodajnu službu

KULTURA	IMPLEMENTIRANA KULTURA
Zajedničke vrednosti	Zajedničke ceremonije
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nagrada za učinak</li><li>▪ Usluga kupcu po svaku cenu</li><li>▪ Radnici su deo porodice</li><li>▪ Dostizanje prodajnih ciljeva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Godišnje nagrade za izuzetne usluge kupcima</li><li>▪ Mesečni sastanci radi proglašenja ljudi koji su dostigli 100% prodajnih ciljeva</li></ul>
Zajednička verovanja	Zajedničke priče
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orijevanost na kupca</li><li>▪ Mi volimo ovu organizaciju</li><li>▪ Mi smo tim</li><li>▪ Organizacija brine o nama</li><li>▪ Kvalitetni uslovi rada</li><li>▪ Mi smo profesionalci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menadžeri prodaje koji čine prodavce uspešnim; pomoć oko ličnih problema</li><li>▪ Herojski naponi legendarnih prodavaca da zadovolje kupce</li></ul>
	Zajednički simboli i slogani
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Gradimo mostove“ da bi bili u kontaktu sa kupcima</li><li>▪ „Mi se ne zasnivamo na činu (položaju u organizaciji)“ (izjednačavanje sa porodicom)</li><li>▪ Otvorene kancelarije radi lake komunikacije</li><li>▪ Specijalne pločice za vođe u prodaji i uslugama kupaca</li></ul>

*Izvor:* David C. McClelland, *The Achieving Society*, New York, Van Nostrand, 1964

### **3. Poznavanje osnovnih potreba prodavaca**

Menadžeri prodaje moraju da shvate da, kao i svi ljudi, i prodavci imaju svoje želje, potrebe i ciljeve koje se trude da ispune. To je razlog zašto prihvataju i zadržavaju neki posao. Zbog toga rade ono što rade tokom svojih dnevnih aktivnosti.

Menadžeri prodaje mogu da koriste sedam komponenata motivacionog miksa kako bi pozitivno stimulisali unutrašnje potrebe i ciljeve svojih prodavaca. Pretpostavlja se da odgovarajuća stimulacija može pozitivno uticati na njihovo ponašanje i rezultirati postizanjem poslovnih ciljeva. Menadžeri moraju da procene da li organizacija ima uspeha u posvećivanju pažnje osnovnim potrebama svojih radnika.

### **4. Koristi od posla za prodavce**

Druga važna komponenta motivacionog miksa su nagrade: plata, podsticaji i nefinansijske nagrade. Menadžeri moraju da znaju da njihovi prodavci žele da znaju šta oni dobijaju od posla. Glavna teorija kojom se objašnjava ponašanje prodavaca na poslu je teorija očekivanja. To je „procesna“ teorija (npr. ona teži tome da objasni zašto ljudi biraju određeni način ponašanja), izvedena iz radova Tolman-a, Levin-a Vroom-a McClelland-a i Atkinson-a. (Ref: Edward C. Tolman, Purposive Behavior in Animals and Men, New York, Appleton-Century-Crofts, 1938; Kurt Levin, The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces, Durham, NC, Duke University Press, 1938; Victor H. Vroom, Work and Motivation, New York, John Wiley & Sons, 1964; David C. McClelland, The Achieving Society, New York, Van Nostrand, 1964; John W. Atkinson, An Introduction to Motivation, New York, Van Nostrand, 1964). Teorija očekivanja se bazira na pretpostavci da prodavci imaju svoja očekivanja u vezi

Mr Slaviša Milić

toga šta bi trebali da dobiju od svog poslodavca kao nagradu za njihov trud na poslu.

Teorija očekivanja vidi ljude kao inteligentna, racionalna bića koja svesno donose odluke o svom trenutnom i budućem ponašanju. Ljudi nisu obavezno motivisani ili ne. Njihov nivo motivisanosti je funkcija njihovog radnog okruženja: Dokle god je to okruženje u skladu sa njihovim potrebama i ciljevima, oni su motivisani.

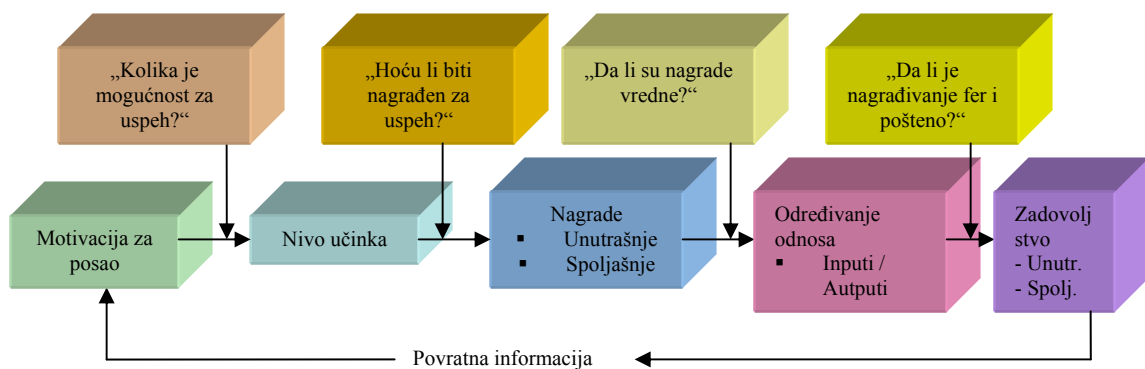
#### **4.1. Mogućnost uspeha**

Verovanja o vezi između pokušaja da se usvoji određeni obrazac ponašanja i stvarnog ponašanja, upućuju na nečija očekivanja o budućnosti. Očekivanje je prema tome prodavčeva procena mogućnosti da će ulaganje izvesnog napora u obavljanje zadataka dovesti do nekog višeg nivoa učinka i uspeha.

Kao što je pokazano na slici 1, prvo važno pitanje koje prodavci postavljaju sebi u nekom trenutku je „Ako budem bolje radio kolika je mogućnost da će se povećati moj učinak u prodaji?“ Ukoliko je odgovor „velika“, verovatnije je da radnici povećaju svoj napor i da se trude da bolje obave posao. I studenti najverovatnije postavljaju sebi pitanje slično ovom: „Ako budem više učio, kolika je mogućnost da će moje znanje i ocene da se poprave?“ Slika 5.1. može se odnositi i na takvu situaciju.

Menadžeri su u praksi često kraktovidi i ne sagledavaju značaj faktora nefinansijskih podsticaja prodavaca i prodajne snage firme. Tu se pre svega misli da one mere u politici prodaje koje stimulišu ostvarivanje ciljeva zadovoljstva kupaca koje treba da budu prava protivtežna snaga čvrstim naporima prodaje koji u sebi poseduju i elemente isuviše snažnog nastupa. Ovakva istraživanja su obavili Aleks Tevaranjan, Univerzitet Sirakuza –

Škola menadženta, Kisan Džozef sa Univerziteta u Kanzatu – Poslovna škola i Dinu Srinavan sa Univerziteta u Pitsburgu – Katz poslediplomska škola biznisa.<sup>2</sup> Ukazali su na veze nefinansijskih metoda kompenzacije prodavaca, teoriju agenture i međuzavisnost nefinansijskih i finansijskih metoda kompenzacije prodavaca.



**Slika 1.** Četiri pitanja koje prodavci postavljaju u cilju određivanja koliko da se posvete poslu

*Izvor:* Edward C. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York, Appleton-Century-Crofts, 1983

U praksi u SAD se sve više uočava da uspešne prodajne firme sve više svojim merama finansijske kompenzacije dodaju mere performansi koje nisu finansijske, takozvani *nefinansijski stimulansi*. Takve mere imaju osnovni cilj da prevaziđu kratkoročne i kratkovide ciljeve menadžera prodaje koji su samo

<sup>2</sup> Thevaranjan, Alex, Joseph, Kissan and Srinivasan, Dhinu, "Managerial Myopia and Non-Financial Measures: The Case of Customer Satisfaction Mitigating Hard-Selling". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=208388> or DOI: [10.2139/ssrn.208388](https://doi.org/10.2139/ssrn.208388)

Mr Slaviša Milić

usmereni na neposredno i sada. Njihov osnovni smisao je da otklone takozvanu "kratkovidost menadžera prodaje" i tome dodaju komponentu strateške perspektive, usmerenosti i posvećenosti dugoročnim ciljevima rasta i stabilnosti firme. Osnov za to je teorijski model agencijskih troškova koji omogućava ocenu kako samo finansijski stimulansi i mere mogu izazvati kratkovidost menadžera i kako nefinansijske komplementarne mere otklanjaju te probleme.

U tu svrhu se u praksi koristi specifični model kratkovidog ponašanja u okviru funkcije lične prodaje sa prodavcima na kraju lanca prodaje, što možemo definisati kao "čvrsta i teška prodaja". U tom kontekstu mere podsticaja prodavaca oslonjene na nefinansijske komponente, znači one koje se ne oslanjaju primarnu na korelaciju sa performansnim indikatorom bruto profita, jesu upravo rešenje za to. Takve mere otklanjaju menadžersku kratkovidost, povećavaju efekte nefinansijskih stimulansa koji se mere kroz povećano zadovoljstvo potrošača. Nefinansijske stimulatívne mere su veoma korisne i mogu ostvariti dvostruke efekte u procesu motivisanja prodajne snage. Stoga u pristupu određivanja proporcija stimulansa prodavaca finansijskih i nefinansijskih podsticaja treba voditi računa da nisu međusobno isključivi već komplementarni i efikasni pristupi za trajno podizanje efikasnosti i performansi firme.

#### **4.2. Nagrada za uspeh**

U teoriji očekivanja, prodavčeva procena mogućnosti da će dostizanje višeg nivoa učinka u obavljanju posla stvoriti veće šanse za dobijanje određene nagrade ili pozitivnog rezultata, može se definisati kao instrumentalnost. Prema tome drugo pitanje koje prodavci postavljaju sebi: „Hoću li biti nagrađen ako budem obavljao više posla?“ Uzmimo za primer prodavca sa fiksnom

platom. On se može pitati: „Ako budem radio 4 sata prekovremeno i moja prodaja dostigne 130% moje norme, koje su šanse da ću biti dodatno plaćen?“ Na kratak rok šanse su jednake nuli. Međutim, možda da mu se poveća osnovna godišnja plata. Ako prodavac radi za proviziju, šansa da bude dodatno plaćen, ili instrumentalnost, je veoma visoka – čak i do 100%.

Student se može zapitati: „Ako produžim vreme učenja za ovaj ispit, hoću li naučiti više i dobiti visoku ocenu?“ Da li je odgovor da ili ne? Kolike su šanse da odgovor bude tačan? Odgovor direktno utiče na napor koji ulaže na učenje za taj ispit. Isti slučaj je sa prodajnim personalom.

### **4.3. Vrednost nagrada**

Vrednost nagrade zavisi od toga koliko prodavac ceni određenu nagradu. Dakle, treće važno pitanje prodavca je: „Jesu li nagrade vredne uloženog truda?“ Npr. prodavac se može zapitati: „Ako radim dnevno 12 umesto 8 sati i pobedim na takmičenju za najboljeg prodavca, da li ću imati ikakve koristi od toga?“ Ako je npr. nagrada set za pisanje (naliv-pero, hemijska olovka) sa ugraviranim imenom prodavca on možda i ne bude zadovoljan i može smatrati da sav uložen napor vredi više. Ali ukoliko je nagrada plaćen put u Pariz za dvoje, prodavac će sigurno odlučiti da radi prekovremeno jer je nagrada vredna truda. Vrednost nagrade može biti pozitivna (do 1.0 po teoriji matematičkih formula) ili negativna (-1.0). Npr. Chris Theodoras, prodavac Double Click-a primio je pozitivnu nagradu za svoj naporan rad. Sada je ponosni vlasnik plavog BMW Z3 (poklon od Double Click-a) dobio je nagradu kao najbolji prodavac u ovoj organizaciji za Internet reklamiranje za prethodnu godinu. (Ref: Caroline Bollinger and Lisa Rodriguez, „Which Rep Stacks Up?“, Sales & Marketing Management, Avgust 1998).

Mr Slaviša Milić

I ovde slična pitanja mogu postavljati studenti o svom učenju. Npr. neki studenti znaju da ako uče duže i primene znanje, dobiće bolje ocene. Zbog toga oni odgovaraju sa „da“ na prva dva pitanja. Međutim, ocene nisu važne nekim studentima pa će njihov odgovor na pitanje „Da li nagrade vrede truda?“ biti „ne“. Oni jednostavno samo žele da polože ispit. Studenti koji odgovaraju sa „ne“ imaju nizak nivo motivacije dok studenti koji odgovaraju sa „da“ imaju visok nivo motivacije.

Neki prodavci imaju sličan stav. Ono što se nudi kao „nagrada“ njima može biti nevažno, tako da se oni samo trude da urade dovoljno da sačuvaju posao. Često ovi ljudi nisu motivisani novcem. To je razlog zbog koga motivacioni mikš mora da sadrži „nefinansijske“ komponente koje pomažu ljudima da razviju unutrašnje zadovoljstvo.

Unutrašnje zadovoljstvo kojim mnogi ljudi sami sebe nagrađuju može biti dovoljna nagrada za dobro obavljen posao. Samo-priznanje za visok učinak i lično saznanje da je učinjen natprosečan posao može biti izuzetno iskustvo. Unutrašnje zadovoljstvo može dovesti do toga da pojedini prodavci odgovore sa „da“ na svako od ova prva tri pitanja, što bi rezultiralo izuzetno visokim nivoom motivacije. Da bi maksimizirali nivo motivacije prodavaca, menadžeri moraju pokušati da osiguraju pozitivan odgovor na svako od pitanja.

*Primer očekivanja.* Sledeća formula predstavlja teoriju očekivanja:

Motivacija = Očekivanje x Instrumentalnost x Vrednost nagrade

Evo primera primene teorije očekivanja na motivaciju prodavca.  
*O (Očekivanje)* = Prodavac čvrsto veruje da će povećanje prodajnih poziva u toku nedelje dovesti do veće plate. Ova osoba bi mogla

imati visoka očekivanja od relacije „napor – učinak“, kao što je šansa od 95% da će se ovo desiti. (Napor)

$I$  (*Instrumentalnost*) = Ako isti prodavac takođe veruje da će taj uspeh u prodaji rezultirati i uspehom na takmičenju, on ima velika očekivanja od relacije „učinak – rezultat“. Pretpostavimo da ima 99% šanse za ovakav ishod. (Rezultat)

$V$  (*Vrednost nagrade*) = Ukoliko je pobeda na ovom takmičenju veoma važna, pretpostavimo da nagrada vredi 0.90 na skali do 1.00, onda je ta osoba jako motivisana. Međutim, ako nagrada ima malu vrednost za prodavca, recimo 0.20, onda bi nivo motivacije bio mnogo niži. (Vrednost)

Kao što je prikazano na tabeli 3, ako je bilo koji od ova tri faktora – očekivanje, instrumentalnost ili vrednost – nizak, dramatično opada i nivo motivisanosti za rad. Stoga, sve tri motivacione komponente moraju biti visoke da bi postojao visok nivo motivacije.

**Tabela 3.** Primer različitog nivoa motivacije osoba A i B u odnosu na takmičenje u prodaji

Prodavac	Očekivanje		Instrumentalnost		Vrednost	Nivo motivacije
Prodavac A	0.95	X	0.99	X	0.90	= 0.846
Prodavac B	0.95	X	0.99	X	0.20	= 0.188

**Izvor:** Caroline Bollinger and Lisa Rodriguez, „Which Rep Stacks Up?“, Sales & Marketing Management, Avgust 1998

Važno je razumeti da teorija očekivanja pomaže da se razume motivacija prodavca a ne učinak. Prodavac npr. može vredno raditi a ne ispunjavati prodajnu kvotu, ili obratno. Kao što i student ne mora previše učiti za naredni ispit, a opet ostvariti visoke rezultate, i obratno.

Mr Slaviša Milić

*Uticaj teorije očekivanja na menadžment.* Teorija očekivanja je kompleksna ali pomaže menadžerima prodaje da usmere pažnju na ključne tačke, pokretačke motivacije. Tri vrste implikacija su važne za menadžere:

1. Povećanje očekivanja Obezbediti poslovni ambijent koji obezbeđuje uslove za postizanje najboljeg učinka i postaviti realne, dostižne ciljeve učinka. Pružiti obuku, podršku i ohrabrenje da bi prodavci bili uvereni da mogu dostići učinak koji se od njih očekuje. Harizmatične vođe se ističu podsticanjem samopouzdanja svojih radnika.
2. Učiniti učinak instrumentom za dobijanje pozitivnih rezultata (nagrada) Osigurati da je dobar učinak praćen priznanjima i nagradama, prigodne članke o učinku, povećanje plate i ostale pozitivne rezultate. Takođe, osigurati da će vredan rad i obavljanje zadataka imati što je manje moguće negativnih rezultata. Konačno, osigurati da slab učinak ima manje pozitivnih i više negativnih rezultata nego dobar učinak.
3. Identifikovati pozitivno vrednovane rezultate Razumeti šta prodavci žele da dobiju od svog posla. Razmisliti o tome šta im njihovi poslovi pružaju, a šta im nije, a moglo bi biti, pruženo. Razmotriti kakve razlike među ljudima postoje oko vrednosti koje dodeljuju rezultatima. Poznavanje potrebnih metoda motivacije i njihove implikacije radi identifikovanja važnih rezultata.

Kada jednom prodavci postanu svesni rezultata ili posledica svojih aktivnosti, oni razvijaju ubeđenja o tome koliko su ti rezultati pravedni i fer. U suštini, oni procenjuju koliko fer se organizacija odnosi prema njima.

#### 4.4. Pravičnost nagrada

Jednom kada je prodavac nagrađen za svoj učinak, on ili ona postavlja pitanje da li je ta nagrada fer. Prema teoriji jednakosti, prodavac razvija relaciju onoga što ulaže u posao („inputa“) prema „rezultatima“, odnosno onome što dobija. Ovaj odnos se poredi sa istim odnosom kod drugih prodavaca iz oblasti, regiona ili van organizacije. Poređenje može biti prikazano na sledeći način:

*Moji lični „rezultati/inputi“ protiv ostalih „rezultati/inputi“*

Nejednakost postoji kada prodavac uvidi da je taj odnos niži. Prodavac može izraditi ujednačen odnos na osnovu toga koliko neko naporno radi (ulaže) u odnosu na platu koju prima (rezultat) i uporediti taj odnos sa odnosom drugih prodavaca iz istog područja.

Ako je uočena nejednakost prodavac može biti motivisan da to ispravi koristeći se nekom od sledeće četiri metode:

- Prvo, prodavac može povećati ili smanjiti nivo ulaganja što može, zauzvrat, uticati na rezultate. Drugim rečima, ako vidi da drugi rade napornije i postižu bolje rezultate i on će se truditi više.
- Drugo, može zanemariti činjenice ubeđujući sebe da nema nejednakosti iako to nije tako.
- Treće, prodavac može izabrati drugog prodavca sa kojim će uporediti odnos ulaganja i rezultata.
- Četvrto, može uticati na druge prodavce da smanje napor koji ulažu u obavljanje posla. Npr. može zamoliti vrhunskog prodavca koji premašuje kvotu da „malo uspori“ sa radom.

Teorija jednakosti stoji iza toga da će prodavac napustiti posao ako ne postoji pravedan odnos između njega i njegovih kolega i

Mr Slaviša Milić

prema tome bira posao / platu koji su fer u odnosu na posao/ platu drugih prodavaca.

Menadžeri prodaje moraju biti svesni ove teorije jer ukazuje na realnu potrebu da se učinak prodavaca efikasno oceni i na osnovu toga nagradi. Prodavca ne brine samo visina njegove plate već i to kolika mu je plata u odnosu na plate drugih prodavaca uključujući i one van organizacije koji rade u sličnim uslovima.

#### 4.5. Ostvariti jednakost

Kao što je pokazano na slici 5.1. možemo napraviti koncept toka događaja od motivisanosti pojedinca za rad do njegovog proračuna nivoa unutrašnjeg i spoljašnjeg zadovoljstva nakon obavljenog posla. Pre nego što sazna odgovor na bilo koje od pomenuta četiri pitanja (Kolika je mogućnost uspeha; Da li ću biti nagrađen za uspeh; Jesu li nagrade vredne truda, Jesu li nagrade fer) prodavac često mora da sa menadžerom prođe i analizira nekoliko ciklusa procene učinka. Stoga postoji povratna veza; ukoliko prodavac prvo odluči da radi naporno, a onda naiđe na neku od dole navedenih situacija, može odlučiti da umanjiti trud na poslu:

- 1) Prodajni učinak se nije povećao.
- 2) Nisu dobijene odgovarajuće nagrade za dostizanje kvote.
- 3) Dobijena nagrada nije vredna dodatnog rada.
- 4) Postupak nagrađivanja nije bio pravedan jer su nagrade jednog prodavca iste kao nagrade drugog, koji je radio napornije.

Diskusija na ovu temu se može nastaviti i dalje dok se ne dođe do pitanja „Da li je ovo stvarno istina?“ Pa ipak, ukoliko pogledamo primere iz svakodnevnog života, često možemo videti koliko različitih faktora utiče na ponašanje pojedinaca. Život nije uvek

fer, ali uvek poželimo da je fer kada je u pitanju ophođenje drugih prema nama.

Kao što je ranije pomenuto nije uvek lako motivisati prodavce; ljudi su samo-motivisani i ponašaju se u skladu sa sopstvenim interesima. Međutim, ne ovakvo ponašanje mogu uticati postupci u prodajnom menadžmentu od strane njihove organizacije i šefova. Stoga menadžeri prodaje moraju biti svesni brojnih faktora koji utiču na ponašanje prodavaca.

*Zadovoljstvo poslom i stavovi o radu.* Zadovoljstvo poslom se odnosi na osećanja prema radu. Ako ljudi po postignutim rezultatima uvide da se prema njima postupa pravedno, biće zadovoljni. Zadovoljan prodavac nije nužno produktivniji, nekad su ljudi zadovoljni poslom jer ne zahteva mnogo rada. Pa ipak, nezadovoljstvo poslom, sakupljeno kod mnogo radnika, stvara prodajnu službu u kojoj će se najverovatnije desiti neka od sledećih stvari: (1) veći broj odlaženja i dolaženja radnika; (2) više odsustvovanja sa posla; (3) nizak nivo saradnje unutar organizacije; (4) više svađa i tužbi; (5) krađa, sabotaza, vandalizam; (6) slabije mentalno i fizičko zdravlje (što prouzrokuje više stresa na poslu, veće troškove osiguranja i više tužbi). Sve ove posledice nezadovoljstva, bilo direktne bilo indirektno, skupe su za organizaciju.

Programi Kvalitetnih Uslova za Rad (Quality of Work Life – QWL) stvaraju okruženje na radnom mestu koje može da poboljša dobrobit i zadovoljstvo prodajnog personela. Glavni cilj programa QWL je da zadovolji što širi opseg ljudskih potreba. QWL ima osam kategorija:

1. Adekvatna i fer kompenzacija.
2. Bezbedno i zdravo radno okruženje.
3. Poslovi koji razvijaju ljudske kapacitete.
4. Mogućnosti za lični napredak i sigurnost.

Mr Slaviša Milić

5. Društveno okruženje koje neguje lični identitet, bez predrasuda, osećaj zajedništva i kretanje naviše u hijerarhiji organizacije.
6. Ustavnost, pravo na ličnu privatnost.
7. Uloga na poslu koja minimizira povredu ličnog odmora porodičnih potreba.
8. Društveno odgovorne organizacione akcije.

Organizacije se drastično razlikuju po njihovoj pažnji posvećenoj QWL-u. Postoje kritike da QWL programi ne utiču obavezno na radnike da bolje rade ako organizacije ne daju zaslužene nagrade. Pristalice QWL-a tvrde da program povećava efektivnost i produktivnost. Termin produktivnost ovde označava mnogo više od produktivnosti pojedinca. Pod tim terminom, kako ga pristalice QWL-a shvataju, podrazumeva se učestalost napuštanja posla, odsutnost s posla, nesreće na poslu, krađe, sabotaze, kreativnost, inovacije i naročito kvalitet samog posla.

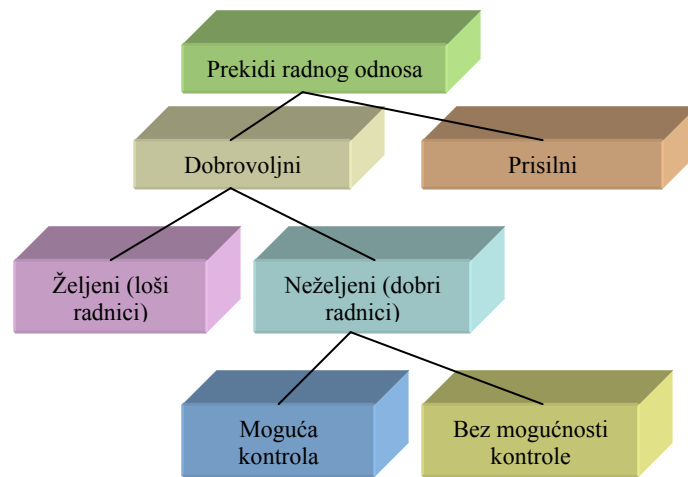
*Dobrovoljno napuštanje posla* Pod napuštanjem posla misli se na napuštanje trenutnog radnog mesta zbog unapređenja, prebačaja na drugi posao ili prelaska u drugu firmu. Pojedinaac može napustiti posao dobrovoljno i pod pritiskom. Napuštanje posla nastaje kao posledica neispunjenih potreba ili očekivanja. Kako menadžeri prodaje mogu znati da li su ispunjene potrebe njegovih prodavaca? Jedan od načina je da sprovede anonimno ispitivanje. Na taj način može saznati šta prodavci misle o elementima programa menadžmenta prodaje, naročito o sedam elemenata motivacionog miksa na osnovu čega može preurediti program.

Drugi način je proučavanje statistike o napuštanju posla putem razgranate šeme prekidanja radnog odnosa kao na slici 2. Nedobrovoljno napuštanje može se javiti ukoliko radnika otpusti poslodavac ili obostranim sporazumom da je za tu osobu najbolje

Motivisanje prodavaca u smeru  
visokog učinka

da napusti posao. U ovakvim slučajevima važno je na prvom mestu znati zašto je dotični prodavac dobio posao.

Menadžeri prodaje bi trebali uglavnom da istražuju dobrovoljno napuštanje posla. Trebali bi podeliti odlaske radnika na „željene“ (odnosi se na loše radnike) i „neželjene“ (odnosi se na dobre radnike). Nakon toga moraju odrediti koji od „neželjenih“ odlazaka je bilo „moguće kontrolisati“ a koje „nije moguće kontrolisati“. Neka od napuštanja posla se dešavaju jer je supružnik prebačen na novi posao u drugom gradu i zaposleni je morao napustiti posao ili ako radnica uzme trudnočko bolovanje i odluči da ne želi da se vraća na posao. Organizacija nema kontrolu nad ovakvim vrstama napuštanja posla.



**Slika 2.** Klasifikacija napuštanja radnog mesta

**Izvor:** Erika Rasmusson, „What the Little People Want“, Sales & Marketing Management, Jun 1999

Prekidi radnog odnosa koji se mogu kontrolisati su oni u kojima ljudi napuštaju posao zbog nekih stvari koje su vezane za posao.

Mr Slaviša Milić

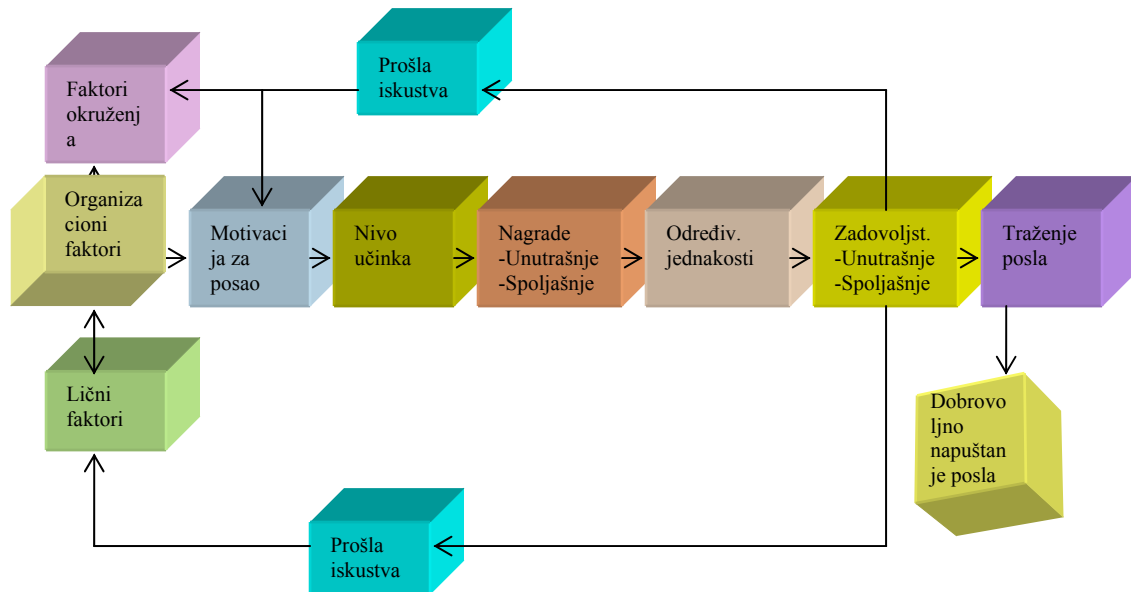
Razlozi su uglavnom povezani sa jednim ili više elemenata motivacionog miksa. Dobri radnici često napuste posao, jer nisu ispunjena njihova očekivanja koja se tiču plate ili mogućnosti unapređenja (s tim što je plata na drugom mestu, jer očekuju da će se povećati nakon unapređenja).

Kad posao ne ispunjava očekivanja prodavca, javlja se nezadovoljstvo i osećaj učinjene nepravde. Prema anketi Hay Group-e o dobrovoljnom napuštanju posla glavni razlog je nezadovoljstvo menadžerom (34%), platom (19%), onda zbog bolje ponude za posao (12%), zbog kvaliteta uslova za rad (10%). (Ref: Erika Rasmusson, „What the Little People Want“, Sales & Marketing Management, Jun 1999). Prodavac tada kreće u potragu za novim poslom i ako nađe bolju ponudu, onda napušta trenutni posao. U tom slučaju kompanija je na gubitku jer jedan od dobrih radnika odlazi iz kompanije.

## **5. Model ponašanja prodavaca**

Analiza je pokazala da brojni faktori mogu uticati na motivaciju prodavaca. Elementi pomenuti u prethodnoj analizi o motivisanju radnika uneti su u ovaj pojednostavljeni model ponašanja prodavaca koji se tiče motivacije, obavljanja posla, nagrada, poslovne satisfakcije. Šematski prikaz ovog modela može se videti na slici 3.

Motivisanje prodavaca u smeru visokog učinka



**Slika 3.** Model ponašanja prodavaca pomaže da se ilustruje motivacioni proces

**Izvor:** Erika Rasmusson, „What the Little People Want“, Sales & Marketing Management, Jun 1999

Faktori koji su navedeni u modelu mogu biti definisani na sledeći način:

- 1) Faktori okruženja uključuju stavke kao što su ekonomija i konkurencija.
- 2) Organizacioni faktori uključuju faktore iz motivacionog miksa kao što su prodajna kultura, uslovi kompenzacije (plaćanja), nefinansijske nagrade, obuka, vođstvo i procedure evaluacije.
- 3) Lični faktori uključuju inteligenciju, energiju, snagu i uticaj ega, empatiju, individualne potrebe i želje, veštine i predispozicije.

- 4) Motivacija za posao je napor koji prodavac posvećuje poslu. Uključuje intenzitet, pravac i postojanost napora usmerenih na postizanje ciljeva prodaje. Razlikuje se od stvarnog učinka. Prodavac može raditi izuzetno naporno, biti visoko motivisan, a i dalje ne postizati zahtevani radni učinak. Ovde prodavci postavljaju tri pitanja: (1) „Ako više radim, kakve su šanse da će moj učinak da se popravi?“; (2) „Hoću li biti nagrađen ukoliko se moj učinak popravi?“; (3) „Da li su nagrade vredne truda?“
- 5) Nivo učinka su stvarna dostignuća prodavca kao što je povećanje plate od 10% ili broj novih kupaca. Zasnovano na učinku, nagrade zaslužuju i dobijaju pojedinci.
- 6) Nagrade se dele na unutrašnje i spoljašnje kategorije. Učinak može dosvesti do jednog ili oba tipa nagrada. Ovaj deo modela se odnosi na stvarne nagrade koje pojedinci dobijaju. Organizacija daje spoljne nagrade. Pojedinaac sam oseća unutrašnje nagrade.
- 7) Određivanje jednakosti (pravednosti) se izračunava tako što prodavac poredi ulaganja (inpute) i rezultate. Na ovoj tački prodavac postavlja pitanje: „Da li je organizacija bila fer prema meni?“.
- 8) Zadovoljstvo, i unutrašnje i spoljašnje, izvedeno je iz poređenja onoga što se smatra pravednom nagradom sa stvarnom nagradom. Ako ono što se smatra pravednom nagradom prevazilazi stvarnu nagradu, prodavac je nezadovoljan. Međutim, ukoliko je nagrada veća od one koja se smatra pravednom, prodavac je zadovoljan. Što je veća razlika između očekivanog i dobijenog, viši je stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva.
- 9) Prethodna iskustva služe da ojačaju vezu između ponašanja i njegovih posledica. Prodavac će biti motivisaniji da uloži više napora na poslu ukoliko je prethodni trud za rezultat imao vrednu nagradu. Ukoliko, međutim, prodavac uvidi da

do tih istih nagrada može doći nižim učinkom, najčešće će se potruditi da proporcionalno smanji napor na poslu.

- 10) Sa nezadovoljstvom na poslu često dolazi traženje posla i boljeg radnog okruženja. Često osoba počinje psihološki da se povlači sa posla i nivo motivacije brzo opada.
- 11) Dobrovoljno napuštanje posla je rezultat pronalaženja drugog posla od kojeg se očekuje da bolje zadovolji potrebe radnika.

### 5.1. Dinamika modela

Evo kako različiti faktori modela utiču jedni na druge. Faktori sredine, organizacioni i lični faktori, zajedno sa prethodnim iskustvima utiču na odluku prodavca koliko truda da uloži u obavljanje posla. Motivacija prodavaca može biti probuđena, ojačana, usmerena i podstaknuta. Što je više motivisan, prodavac bolje radi. Motivacija je snaga koja pokreće osobe da povećaju uloženi trud. Motivacija vodi do željenog nivoa uloženog truda prodavca.

Sam trud nije dovoljan, jer se posao obavlja kombinovanjem uloženog truda sa sposobnostima koje osoba poseduje, a to su veštine, obuka, spremnost i talenat. Sposobnost, s druge strane odražava individualne veštine, obuku, predispozivije i talente. Trud se stoga kombinuje sa sposobnostima da bi se proizveo određeni nivo učinka prodaje. Iz tog razloga je učinak funkcija ( $f$ ) individualnih sposobnosti i motivacije, ili

$$\text{Prodajni učinak} = f(\text{Sposobnost} \times \text{Motivacija})$$

Nagrade se dobijaju po zaslugi odnosno prema postignutom uspehu. Kada je jednom nagrađen za obavljeni posao, odnosno po primanju isplate, prodavac ne može, a da se ne zapita da li je

Mr Slaviša Milić

isplata fer u odnosu na uloženi trud i u odnosu na isplatu drugih prodavaca. To utiče na njegovo zadovoljstvo/nezadovoljstvo. Na Prikazu 5.3 vidi se povezanost (povratna strelica između prethodnih iskustava) koja govori da je to proces koji se ponavlja. Strelica prolazi kroz satisfakciju koja utiče na motivaciju prodavca i na organizacione, lične i faktore sredine. Poučen prethodnim iskustvima prodavac se u novoj situaciji ponaša na isti način.

Model sugerira da o satisfakciji treba misliti kao o rezultatu ponašanja, a ne kao o uzroku ponašanja. Strogo govoreći satisfakcija ima uticaj na motivaciju. npr. kada se satisfakcija javi kao rezultat ponašanja, ona može pojačati motivaciju jer pojačava uverenja prodavca o posledicama ponašanja. Ali može dovesti do toga da u očima prodavca opadne vrednost nagrade, a samim tim smanjuje se i motivacija za rad, jer je nagrada za rad manje važna. Ova dešavanja vremenom dovode do sledećih situacija iz kojih proizilazi informacija koja utiče na shvatanja individue (naročito na očekivanja) i na dalju motivaciju za rad. Ako se njegova očekivanja ne ispune, prodavac napušta posao.

## **6. Upoznati ličnu stranu prodavaca**

Menadžeri treba da primene već navedene načine motivisanja za svakog prodavca, i zato je važno da lično upoznaju svoje prodavce. To spada u petu komponentu motivacionog programa.

U modernim prodajnim snagama, važno je znati službenike pojedinačno jer jedan i samo jedan prodavac može doneti značajne promene za organizaciju i postići veliki uspeh. Zato se na njega ne gleda kao na radnu snagu već na ljudsko biće sa velikim potencijalom. Danas je važno poslovati sa ljudima i ophoditi se

prema svojim radnicima na human način. Za mnoge od nas to nije uvek komforno iskustvo.

Ljudska razmišljanja o životu, sebi, poslu, prijateljima, svetu i dr. su srž svega onog što ih motiviše, a na njih utiču svakodnevni događaji i iskustva. Ova razmišljanja motivišu ponašanje u negativnom ili pozitivnom smislu. Prodavci reaguju na smernice, obuku, vođstvo i kompenzaciju određenu od strane prodajnog menadžmenta. Menadžer prodaje treba da bude svestan gledišta svojih prodavaca. Tako i samo tako će moći dugoročno da utiče na njihovo ponašanje.

### **6.1. Razumeti motivaciono ponašanje prodavaca**

Svi prodavci su različiti. Postoje neke sličnosti koje mogu pomoći u shvatanju i pripremanju personalizovanog motivacionog plana rada.

Menadžeri kažu da svoje prodavce mogu uporediti sa ledenim bregom – 1/10 je iznad vode, a ostalih 9/10 koji se ne vide su njihovi skriveni motivi i teško ih je izvući na površinu da bi se mogli pozabaviti njima.

### **6.2 Uklopiti motivaciju ljudi sa podsticajuma koje smatraju vrednim**

Podsticaji su, u stvari, aspekti iz sredine koji utiču na motive prodavaca i poseduju dovoljno vrednosti koje podstiču svrsishodno ponašanje prodavaca u cilju da dođu do njih. Izvršni menadžeri prodaje su odgovorni za osmišljavanje podsticajnih paketa koji utiču na motive pojedinca ili grupe, ali ipak ostaju u granicama novčanih mogućnosti organizacije i u granicama njenih načela.

Mr Slaviša Milić

Načela organizacije i troškovi igraju ključnu ulogu u tome šta može, a šta ne može da se radi sa podsticajnim paketom.

Pre stvaranja podsticajnog paketa, menadžeri moraju da uvide dve opšte kategorije podsticaja. Podsticaji koji motivišu ljude da daju sve od sebe su jaki motivatori. Podsticaji koji slabo ili uopšte ne motivišu ili ukoliko podsticaja nema, su slabi motivatori.

Primeri jakih i slabih motivatora

PRIMERI JAKIH MOTIVATORA    PRIMERI SLABIH MOTIVATORA

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| * Nagrade za uspeh                  | * Načela organizacije i procedure |
| * Priznanja za dostignuća           | * Povlastice                      |
| * Napredovanje na poslu             | * Penzioni programi               |
| * Sloboda samoupravljanja           | * Dodatni nadzor                  |
| * Obuka i prodajni sastanci         |                                   |
| * Vođstvo                           |                                   |
| * Ocena učinka                      |                                   |
| * Podsticajni kompenzacioni planovi |                                   |

Nisko-motivacioni podsticaji samo sprečavaju da dođe do nezadovoljstva; visoko-motivacioni podsticaji stvaraju pozitivne stavove, želje, motivišu za dalji rad i osvajanje ponuđene nagrade. Vrednost podsticaja zavisi od prodavca. Ono za čim jedan prodavac žudi možda ne motiviše drugog prodavca. Menadžeri treba da pripreme različite podsticaje za svoje prodavce i tokom pripreme moraju imati u vidu sledeće:

- Neki prodavci cene materijalne stvari (novac, kola, bolju kancelariju, povlastice) više nego nematerijalne (popularnost, komplimenti, autoritet)
- Privlačnost kratkoročnih motivatora (posebni zadaci, takmičenja, tromesečna prodajna norma) u odnosu na dugoročne (penzija, plan učešća u akcijama, jednogodišnji ciljevi u prodaji)

- Pozitivni podsticaji (unapređenje, perspektivniji posao, nagrade, veće prostorije za rad, veća plata) mnogo bolje motivišu nego negativni (poniženje, smanjenje plate, ukor, pretnje)

Posao menadžera prodaje je da obezbedi nešto što će biti kombinacija različitih podsticaja u koje će svaki prodavac pronaći nešto što bi ga motivisalo za dalji rad i težnju da dobije nekih od tih podsticaja. Oni su, kao i motivi, personalizovani pa tako jedna vrsta podsticaja ima slab učinak na grupu ili zajednicu.

*Svi cene novac.* Diskutovano je mnogo faktora koji utiču na ponašanje ljudi. Upitani koji od faktora ima najveći uticaj na prodavce, ljudi bi odgovorili da je to neka od spoljnih nagrada – naročito novac.

“Sigurno je da su i spoljne i unutrašnje nagrade važne”, kaže Ebby Halliday, “Ipak mislim je pod brojem jedan zarađen novac najvažniji, ali, takođe ljudi cene odavanje priznanja njihovom uspehu.”

“Imamo nekoliko formalnih ceremonija odavanja priznanja kao kvartalni “Doručak šampiona” gde se ljudima u svakoj kancelariji odaje priznanje za uspehe u različitim poslovima. Ove ceremonije su važne naročito za davanje priznanja onim ljudima koji možda neće biti u grupi ljudi na ceremoniji za dodelu godišnjih nagrada. Na našoj godišnjoj dodeli nagrada pozovemo ljude na binu ispred svojih kolega, sa svetlom uperenim u njih, kao muzički bend. Predstavimo ih i predamo zaslužene nagrade koje sa ponosom pokazuju. Naš program kompenzacije je u sklopu sistema o dostignuću, što je veća produktivnost prodavca, veće je i njegovo dostignuće i uspeh, a samim tim i viša isplata” kaže Halliday. Ako dostignu određenu normu do kraja godine ne vraćaju se više na nulu već nastavljaju od nivoa dokle su stigli. Ovo se pokazalo najpodsticajnijim od svega do sada.” (Ref: Intervju sa autorom).

Bilo da prodaju nekretnine, pastu za zube, kopir aparate, kompjutere, ili žitarice za doručak, ljudi rade za novac i bolji životni standard koji im novac obezbeđuje. Novac ima različito značenje za pojedinca i organizaciju. Organizacija prepoznaje viši učinak i nagrađuje ga povišicom većom nego kod drugih prodavaca. Ovo, naravno, budi samopoštovanje i zadovoljstvo (unutrašnje nagrade). Sve u svemu nagrade imaju moćan uticaj na čoveka i njegovo ponašanje.

*Motivisati svoj tim.* Danas je popularno da se pri planiranju podsticajnog programa isplaniraju nagrade i ciljevi za tim. Kathy Bergquist iz "BI Performance Solutions", smatra da bi bilo profitabilno uključiti tranziciju u podsticajne programe za tim. (Ref: Malcolm Fleschner, "Team Up to Sell", Personal Selling Power, Mart 1995). Posticajni programi za ceo tim prodaje omogućuju organizacijama da postižu razne ciljeve. "Ako organizacija promeni delatnost", kaže Burgquist, "moraju se jasno odrediti ciljevi organizacije, kao i šta pojedinac u organizaciji dobija od toga." Ona predlaze šest načina za uspešno vođenje podsticajnog programa:

1. Odrediti poslovne ciljeve koje se nadamo da postignemo.
2. Razgovarati o poslu sa svojim prodavcima. Njima je potrebno da znaju šta rade i zbog čega.
3. Slušati svoje prodavce. Pitati ih šta bi ih motivisalo, a onda tražiti od njih da zapišu svoje ciljeve i da predlože nagrade. Ovo stvara motivacioni kontakt između poslodavaca i radnika.
4. Biti siguran da su ciljevi realni. Ako prodavci osete da nemaju šanse da postignu traženo onda je podsticaj uzaludan.
5. Ne ponavljati stalno iste programe. Promena unosi veća očekivanja.

6. Ne pokušavati da se uradi sve odmah. Odlučiti se za jedan problem i težiti njegovom rešavanju.

Kada menadžeri prodaje upoznaju svoje radnike onda će znati šta ih motiviše da rade napornije, da rade kao tim.

## **7. Motivaciono podučavanje je potrebno za visok učinak**

Motivi su lični i ljudi će ih podeliti sa drugima jedino ako među njima postoji poštovanje i uzajamno poverenje. Prodavci nerado govore među sobom ili menadžeru o svojim motivima osim ukoliko to oni ne zasluže.

Menadžeri prodaje treba da organizuju časove motivacionog podučavanja sa svakim od svojih prodavaca. To mogu da postignu i tokom telefonskih razgovora sa njima, kroz pismenu formu ili tokom sastanaka na kojima se vrši procena obavljenog posla. Dakle, podsticanje motivacije je još jedna važna komponenta motivacionog programa.

### **7.1. Prodavci su na graničnim pozicijama**

Većinu svog vremena prodavci provode radeći i van svojih poslovnih prostorija, zato uglavnom misle da sasvim samostalno obavljaju posao i često se pitaju da li njihovi menadžeri uopšte imaju pojma šta oni rade i da li shvataju koliko je težak posao i koliko imaju da rade da bi bili uspešni.

Prodavci tokom svojih poslovnih sastanaka moraju da brinu i o potrebama svojih organizacija i o potrebama kupaca. Zato ih ta obaveza postavlja na graničnu poziciju između kupca i organizacije. Povremeno se prodavci suočavaju sa dilemom na čiju

Mr Slaviša Milić

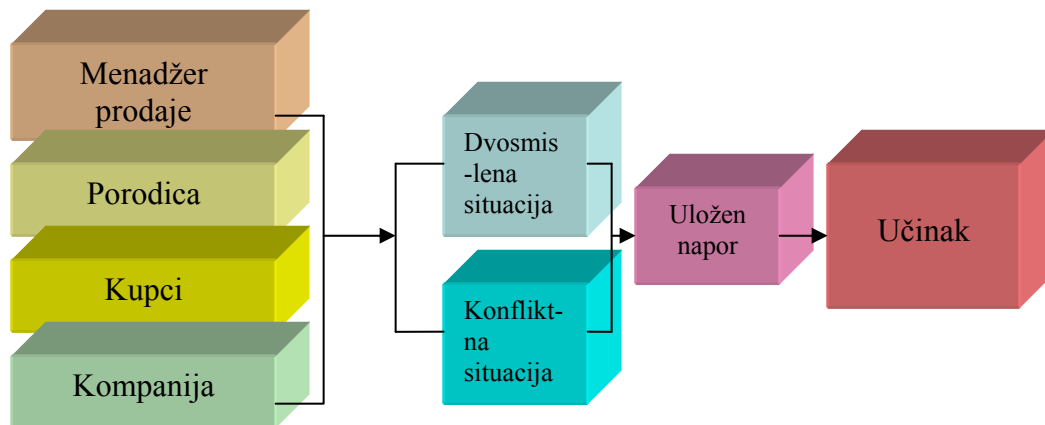
stranu da stanu i da li da brinu više o interesu kupca ili organizacije. Ovo se naročito dešava kada ih menadžeri ili organizacija pritiskaju da ispune svoju normu prodaje i kada se od njih traži da prodaju kupcima i više nego što im je potrebno. Kada se desi da je obučavanje bez učinka prodavci se zapitaju da li su pogrešili što su prihvatili posao, da li su ga pogrešno procenili, razumeli. Postoje dve situacije na koje menadžeri mogu uticati: dvosmislena i konfliktna situacija.

*Dvosmislenost može uticati na učinak.* Prodavci dolaze u takvu situaciju kada nemaju potrebne podatke za adekvatno obavljanje posla. Nisu sigurni šta organizacija očekuje od njih, kako da vode posao, kako će ih menadžeri proceniti. Jedan od većih razloga zašto dospevaju u ovakvu situaciju je što menadžer može loše savetovati i podučavati svoje prodavce. Iz ovakve situacije lako se prelazi u konfliktnu situaciju.

*Konfliktna situacija takođe utiče na učinak.* Do ovakve situacije prodavac dolazi kada primi konfliktna, protivurečna, nesaglasna poslovna naređenja od više menadžera odjednom. Ljudi i grupe koje uglavnom mogu dovesti do ovakve situacije su menadžeri prodaje, porodica, kupci i organizacija. Kao što je prikazano na slici 4, ove situacije mogu imati direktan uticaj na prodavčevo obavljanje posla. Uglavnom, što je konfliktniji ili dvosmisleni položaj u kom se prodavac nađe, on sve manje ulaže napor u obavljanje posla pa su i rezultati lošiji.

Ovakve situacije mogu na više načina uticati na prodavca da lošije obavlja posao. Menadžeri mogu nedovoljno dugo obučavati prodavce i raditi sa njima. Prodavac zato neće znati kako da korektno obavlja posao, pa se može nelagodno osećati i misliti da je višak u organizaciji. Drugi prodavac može imati previše obaveza u drugim gradovima i puno vremena provoditi putujući što ide na štetu popodnevnog odmora sa svojom porodicom. Može se desiti i

da kupac nije prodao svu robu i želi da je vrati, ali organizacija ne želi to da prihvati što prodavca dovodi u nezgodnu situaciju. Zato svaka od ovih situacija može veoma loše, trajno i konfliktno uticati na prodavca pa samim tim i na rezultate njegovog rada na poslu. Nekada je i najboljim prodavcima potreban savet. Zato menadžeri trebaju tokom kontakata sa svojim prodavcima /prilikom podsticanja na motivisani rad/ da prepoznaju njihove probleme i potrebe i tako svojim savetima uticati na njih i pomoći im.



**Slika 4.** Uticaj dvosmislenih i konfliktnih situacija na učinak  
**Izvor:** Malcolm Fleschner, "Team Up to Sell", Personal Selling Power, Mart 1995

## 8. Realističnost u motivisanju prodavaca

Najvažnije je biti realističan u motivisanju prodavaca, jer u suštini motivacija je u samom čoveku i samo on može samog sebe motivisati za rad. Zato je menadžerima jako važno koga će zaposliti. Prodavci imaju svoje interese i ponašaju se u skladu sa

Mr Slaviša Milić

njima. Samo iz ličnih razloga oni se motivišu za rad i radi onog što dobijaju za uzvrat, novc, unapređenja, više izazova itd. Što više dobiju za uzvrat više su motivisani za preduzimanje akcije. Motivacija je sila usmerena na samog sebe i sopstvenu ličnost.

Iako postoje mnoge teorije o motivisanju ljudi, menadžerima će sigurno biti od pomoći sledeće tehnike motivisanja:

1. Podučavanje timskom radu. Menadžeri moraju težiti tome da oforme kreativan tim jer prodavci više mogu postići u saradnji sa drugima nego samostalno. Kreirati podsticajni program za svoj tim, ali ne forsirati previše međusobno takmičenje.
2. Ovlašćenje. Dati svojim prodavcima punu slobodu u obavljanju svojih zaduženja. Obučiti ih da donose dobre odluke na nivou kupaca.
3. Komuniciranje. Izneti svoje ideje i objasniti ih svojim prodavcima. Pričati im o zajedničkoj dobiti i o određenim ciljevima može biti veoma inspirativno.
4. Slušanje. Pažljivo slušati svoje prodavce. Pitati ih za dugoročne i kratkoročne ciljeve. Odnositi se prema njima sa poštovanjem. Kada shvate da nisu sami, da je tim uz njih, neće izostati ni motivacija ni uspeh.
5. Zapažanje. Menadžeri treba da primete i da nagrade prodavce za izuzetna postignuća i uspeh. Prodavci se trude da postignu više, kada neko primećuje njihov trud. Iskrena pohvala je sjajna motivaciona tehnika.
6. Iniciranje integriteta. Postaviti dobar primer dobrim postupkom. Ne menjati planove u poslednjem trenutku. Održati svoja obećanja i nikad ne raditi jedno, a pričati drugo.
7. Ispitivanje. Motivacija je proces koji traje. Biti svestan promena kod svog osoblja u prodaji. Možda će trebati da se modifikuju tehnike motivisanja da bi išle u korak sa njihovim promenama i napredovanju.

8. Ujedinjavanje. Dobar menadžer prodaje će ujediniti svoj tim. Pokazati da je kooperacija među njima važna i da vodi uspehu, kako timskom tako i individualnom.
9. Pridavanje važnosti. Davanje inspiracije prodavcima je veoma važna metoda motivacije. Ceniti profesionalne veštine i talenat svojih radnika. Nagraditi ih, biti iskren, to je inspirativno. Nikada ih ne potcenjivati, učiniti da se osećaju vrednim. Poštovati njihova mišljenja, biti fer.
10. Postaviti standarde. Postaviti visoke standarde, da prodavci shvate da rade za uspešnu organizaciju. Radiće bolje kada znaju da predstavljaju organizaciju sa visokim principima i standardima.

Međutim, treba zapamtiti da motivacija ne može otkloniti probleme koji su nastali zbog lošeg izbora prodavaca, neefikasne obuke, neplaniranja, nedostataka proizvoda i nerazumljivih marketinških programa kao i loših kompenzacionih programa i neadekvatnog vođenja. Ne postoji siguran put ka uspehu. Menadžeri moraju da imaju u vidu ceo tim prodaje podjednako kao i pojedince u timu

## ZAKLJUČAK

Da bi postigli sopstvene ciljeve ili ciljeve organizacije, prodavci moraju biti motivisani; ovo predstavlja pravi izazov za menadžere prodaje – motivisati prodavce. Razmotrili smo program od 7 komponenti koje uspešno motivišu prodavce.

Prva komponenta uključuje razumevanje motivacionog koncepta. Među najvažnijim kategorijama motivacionog miksa (od njih 7) je ona koja se odnosi na nagrađivanje prodavaca za postignuti uspeh. Nagrade mogu biti podeljene na spoljne (opipljive nagrade) i unutrašnje (neopipljive, nematerijalne).

Mr Slaviša Milić

Sledeća komponenta je kultura prodaje na visokom nivou. Kultura prodaje se odnosi na spoj ponašanja, vrednosti, ideja i navika ili sposobnosti koje su sastavni delovi tima prodaje. Prodavci sa visokom kulturom prodaje imaju samopouzdanje u sebe i posao koji obavljaju, saraduju sa svojim kolegama i takmiče se sa njima.

Prodavci imaju osnovne potrebe koje utiču na njihovo ponašanje i vode postizanju ciljeva. U treću komponentu motivacionog miksa spada razumevanje i prihvatanje tih potreba.

Četvrta komponenta se odnosi na prodavca lično i njegovo pitanje „Šta ja imam od toga?“ Teorija očekivanja pomaže nam da shvatimo ponašanje prodavaca na poslu. Prodavac bira određeni način ponašanja i istražuje prednosti takvog ponašanja na poslu.

Nije dovoljno samo poznavati teoriju motivacije. Peti deo motivacionog programa govori o menadžerovom poznavanju svojih prodavaca, različite motivacione tehnike deluju na različite ljude. Posao menadžera je da uveri svoje prodavce da će njihove potrebe biti zadovoljene ukoliko budu vredno radili za organizaciju.

Šesta komponenta se odnosi na podsticanje motivacije i odgovarajuće podučavanje prodavaca. Npropisno podučavanje može dovesti prodavca u nezgodan položaj dvosmislene ili konfliktne situacije. Tokom motivisanog podučavanja prodavaca menadžer dolazi u bliži kontakt sa njima i može dati doprinos buđenju motivacije.

Svaka osoba na različite motivacije reaguje različito; tako da menadžeri ne mogu odjednom motivisati ceo tim već samo članove. Moraju biti realistični u pokušajima motivisanja prodavaca. Kombinovanjem više podsticaja može motivisati tim s tim što će tada svako pronaći nešto što ga može motivisati za dalji rad.

## REFERENCE:

1. (1992) *Priručnik za menadžere. Praktični vodič za uspešni menadžment*. Beograd: IQ media.
2. Alonzo, Vincent, "Money isn't Everything", *Sales and Marketing Management*, January 1999.
3. Atkinson, John W., "An Introduction to Motivation", New York: Van Nostrand, 1964.
4. Banker R.D., Lee S-K., Potter G., Srinivasan D. An Empirical Analysis of Continuing Improvement Followint the Implementation of a Performance-Based Compensation Plan. "*Journal of Accounting and Economics*, Vol. 30, No. 3, December 2000.
5. Banker, Rajiv D., Lee, Seok-Young, Potter, Gordon S. and Srinivasan, Dhinu, "An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following the Implementation of a Performance-Based Compensation Plan" (December 17, 1999). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=202297> or DOI: [10.2139/ssrn.202297](https://doi.org/10.2139/ssrn.202297)
6. Beranek W. (Spring 1981) "Research Direction in Finance." *Quarterly Review of Economics and Business*, 21, 6-24.
7. Jovanović P. (1994) *Menadžment. Teorija i praksa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
8. Joyner, Barret, "Success Sure is a Lot of Fun", *Sales and Marketing Management*, January, 1999.
9. Kaydo, Chad, "Making Online Sales Presentations", *Sales and Marketing Management*, September 1998.