

DOI: 10.7251/EMC1401137D

Datum prijema rada: 11. avgust 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 339.727.22

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 137-152

STRUČNI RAD

RUKOVOĐENJE INDUSTRIJSKIM PRODAJNIM SNAGAMA SA SVRHOM NJIHOVOG MARKETINŠKOG PROFILISANJA

Željko Dević

Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd, zeljko.dv@open.telekom.rs

Gojko Ristanović

Poslovni fakultet, Univrzitet Singidunum, Beograd, gojkoristanovic@yahoo.com

Sažetak: *Aktuelni ekonomski tokovi, a posebno procesi reindustrijalizacije u globalnom tržišnom okruženju, zahtevaju od industrijskih kompanija intenzivnu primenu konceptualnih i metodoloških principa savremenog marketing koncepta u skladu sa zahtevima i potrebama organizacionih kupaca, kao preduslova efikasnog poslovanja na sve konkurentnijem tržištu proizvodnih dobara. Istovremeno, specifični interorganizacioni odnosi na ovom području impliciraju presudnu ulogu lične prodaje u marketinškim i korporativnim programima industrijskih subjekata. Efektivna personalna komunikacija sa organizacionim kupcima je umnogome determinisana izgradnjom sistema prodaje koji ne obuhvata samo plansko dizajniranje prodajnih snaga, već i njihova adekvatno vođenje kao dominantnih faktora humanog kapitala u industrijskim organizacijama. Upravo iz tog razloga, ovaj rad naglašava neophodnost marketinškog profilisanja prodajnih snaga kroz složene modele selektiranja, obuke, supervizije, motivacije i evaluacije prodavaca, u cilju pripreme optimalnog komunikacionog procesa sa organizacionim kupcima i maksimiziranja prodajnih rezultata na industrijskom tržištu.*

Ključne reči: *marketing koncept, industrijske prodajne snage, interorganizaciono tržište;*

JEL klasifikacija: *M 31, L 22;*

UVOD

Jedna od ključnih tendencija savremenog marketing koncepta je razvoj novih marketinških područja koja stvaraju racionalnu podlogu za formulisanje upravljačkih i strateških procesa u skladu sa prirodom samih privrednih organizacija i realnim tržišnim stanjima u kojima one egzistiraju. Istovremeno, svetska ekonomska kriza (sa svim pratećim posledicama) sve izraženije potencira potrebu povratka na realni ekonomski sektor, kao i izlaska iz ustaljenih teorijskih okvira i posebnog proučavanja donekle zapostavljenih marketinških oblasti, među kojima se posebno izdvaja tržište proizvodnih dobara namenjenih drugim organizacijama.

Iz razvojnog ugla, ova oblast se, nakon užeg industrijskog konteksta, počinje sve izraženije tretirati kao organizaciono ili poslovno tržište. U anglosaksonskoj literaturi, pored tradicionalnog naziva za ovu oblast "industrial marketing", u novije vreme je sve češće u upotrebi sinonim "business-to-business marketing" ili akronim "b-to-b". Među brojnim definicijama poslovnog ili industrijskog marketinga može se izdvojiti njegovo posmatranje kao "marketinga proizvoda i usluga namenjenih kompanijama, vladinim i neprofitnim organizacijama za proizvodnju i kreiranje sopstvenih proizvoda i usluga ili njihovo plasiranje drugim korisnicima" [Kerin et. al., 2006:148]. Samo neke od osnovnih karakteristika poslovnog tržišta, koje se, pored njegove interorganizacione profilacije, odnose na izvedenu tražnju, kompleksne nabavke, racionalno ponašanje kupaca, visoke finansijske iznose transakcija i sl., najočiglednije potvrđuju neophodnost zasebnog razmatranja ovog područja. O njegovom privrednom značaju, dovoljno govori činjenica da se preko 50% proizvoda prodaje isključivo na poslovnom tržištu. Takođe, oko 80% poljoprivrednih proizvoda, gotovo svi minerali, drvo i morski proizvodi spadaju u proizvodna dobra [Hutt, Speh, 1998:3]. Više je razloga za nužno tretiranje poslovnog tržišta kroz kontekst privrednog rasta u aktuelnim ekonomskim uslovima. Prvo, jaka ekonomije, koja se razvija ne samo za potrebe nacionalnog tržišta već i na globalnom planu, sve više je prisutna na poslovnom tržištu [Rocco, 1998:8]. Drugo, sve veći broj zemalja u aktuelnim privrednim uslovima počinje da insistira na procesima reindustrijalizacije kao prioritetnom makroekonomskom zadatku.

Imajući u vidu iznete posebnosti ove oblasti, kao i relativnu statičnost proizvodnih dobara i cena, zatim direktnije distributivne kanale i supsidijarnu ili podržavajuću ulogu masovnih tržišnih komunikacija u okviru marketinškog miksa, industrijska lična prodaja predstavlja ključni faktor konkurentске prednosti na tržištima poslovne potrošnje. Izgradnja interaktivne osnove između organizacionih prodavaca i kupaca zahteva stvaranje potrebnih plansko-organizacionih pretpostavki na nivou industrijskih prodajnih sektora, pri čemu je njihovo ade-

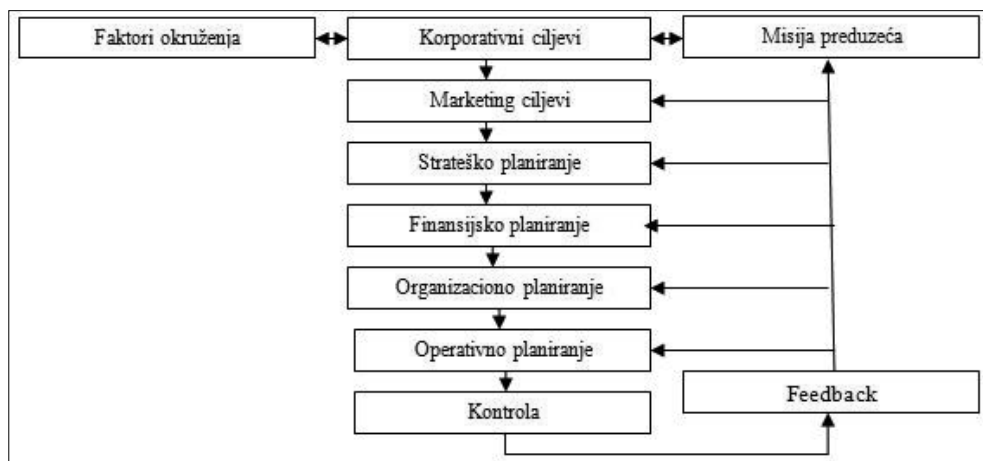
kvatno rukovođenje i marketinško profilisanje od suštinske važnosti za efikasnu prodajnu komunikaciju. O značaju ovih procesa u industrijskim kompanijama govori dominantna zastupljenost njihovog humanog kapitala upravo u prodajnim sektorima, što zahteva posebno ramatranje navedenih pitanja.

SAVREMENI MARKETINŠKI PRILAZI RUKOVOĐENJU PRODAJNIM OSOBLJEM U INDUSTRIJSKIM KOMPANIJAMA

U literaturi su prisutni različiti pristupi prodajnom menadžmentu, a razloge treba tražiti u njegovoj interdisciplinarnosti i potrebi neprestanog prilagođavanja konkretnim tržišnim uslovima. Kotler i saradnici [Kotler et al., 2004:762]. upravljanje prodajnom operativom definišu kao sukcesivni niz aktivnosti vezanih za analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu prodajnih snaga. Menadžment prodaje, pored formulisanja strategije i strukture prodajne operative, obuhvata i regrutovanje, selekciju, obuku, nagrađivanje, superviziju i ocenu prodajnog osoblja kompanije. Navedene aktivnosti se mogu kategorisati u tri međusobno povezana procesa. Prvi je formulisanje strateškog programa prodaje pomoću kojeg preduzeće mobilise svoje resurse i izgrađuje startnu osnovu za tržišni nastup. Drugi se odnosi na realizaciju prodajnog programa putem razvijanja odgovarajuće prodajne operative koja će sprovoditi određene politike i procedure u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. U trećem procesu vrši se praćenje i kontrola ostvarenih rezultata prodajnog osoblja.

Dakle, korporativni planovi, kao i uloga lične prodaje u marketinškom i promotivnom miksu, određuju pravac i domen prodajne aktivnosti industrijske kompanije.

Slika 1. Prilagođena shema planiranja industrijskih prodajnih snaga



Dok se proces planskog i organizacionog programiranja odnosi na stvaranje adekvatne analitičke, ciljne, finansijske i organizacione platforme za funkcionisanje prodajne operative, aktivnosti rukovođenja prodajnim osobljem su posebno usmerene na uspostavljanje i održavanje odgovarajućeg sklada između zahteva konkretnog prodajnog posla, njegovog adekvatnog vođenja i kontrole i očekivanih sposobnosti ili kvaliteta prodajnih predstavnika. Jedan od verifikovanih prilaza ovim procesima prodajnog menadžmenta i njihovoj implementaciji u industrijskim firmama, uz neophodnost njegovog prilagođavanja novim tržišnim uslovima poslovanja, jeste tzv. upravljanje prema ciljevima (management by objectives-MBO), koji insistira na sinhronizovanom definisanju ciljeva top menadžmenta i subordinisanih linija upravljanja, identifikovanju osnovnih oblasti odgovornosti svakog pojedinca u terminima rezultata koji se od njega očekuju i njihovom adekvatnom evaluiranju, a sa osnovnom svrhom kontinuiranog usavršavanja sposobnosti prodavaca na bazi stalnog učenja i unapređivanja ukupnih prodajnih performansi [Webster, 1984:238].

Pored toga, pojedini autori uvode u predmetnu problematiku i biheviornalne prilaze prodajnom menadžmentu sa aspekta njegovih višestrukih uticaja na ponašanje industrijskih prodavaca [Avlonitis, Panagopoulos, 2007:765–775].

Najzad, u literaturi su prisutni različiti prilazi interfunkcionalnoj koordinaciji marketinga i prodaje, čiji kompetitivni benefiti naročito dolaze do izražaja na poslovnom tržištu usled intenziviranih potreba za kastomiziranim produktno-uslužnim ponudama i integrisanim lancem snabdevanja. Tako grupa autora [Rouzies et al., 2005., str. 119-122] predlaže više povezanih instrumenata (ili mera) koji mogu doprineti unapređenju posmatranih intersektorskih odnosa, kao i podizanju ukupnih organizacionih performansi u krajnjoj instanci. Njihov konceptualni okvir čine integrativni postupci koji se preduzimaju na nivou: 1) strukture (intenzivnija sukoordinacija marketinga i prodaje na višim korporativnim nivoima, kao i formiranje multifunkcionalnih timova ili odeljenja), 2) procesa (usklađivanje različitih tržišnih aktivnosti i operacija) i 3) organizacione kulture (usvajanje zajedničkih normi i vrednosti).

Imajući u vidu relativno nestandardizovan karakter prodajne delatnosti u odnosu na druge poslovne funkcije, prihvatanje novih principa kao osnove za upravljanje prodajnim sektorom omogućava preciznije procenjivanje doprinosa svih njegovih članova, transformisanje organizacionih ciljeva u operative planove prodaje i efikasnije tržišno usmeravanje prodajnih supervizora i terenskih prodavaca putem otvorene komunikacije, usaglašavanja i kontrole bazirane na realnim standardima.

Savremeni pristupi procesu rukovođenja prodajnim snagama, kao izuzetno važnog segmenta prodajnog menadžmenta na interorganizacionom tržištu, uključuju više sukcesivnih faza koje su predmet posebnog razmatranja u daljem tekstu.

PROCES FORMIRANJA I KONTINUIRANOG OBUČAVANJA INDUSTRIJSKE PRODAJNE OPERATIVE

Uspješna realizacija planova industrijske prodaje je direktno uslovljena kvalitetom prodajne sile, što apostrofira značaj obezbeđivanja kadrovskih resursa koji će na najefektivniji način odgovoriti na postavljene zadatke i aktuelne izazove tržišnog okruženja. Proces formiranja i angažovanja prodajne efektivne u industrijskim kompanijama standardno uključuje dve grupe aktivnosti: 1) regrutovanje i selekciju i 2) obuku prodajnog osoblja.

Regrutovanje i selekcija prodajnog osoblja. Formiranje efektivne prodajne operative, na osnovu prethodno sprovedenih planskih i organizacionih postupaka na višim nivoima prodajnog menadžmenta, započinje postupkom regrutovanja i selekcije kandidata odgovarajućih kvalifikacija za određene prodajne poslove. Regrutacija i selekcija se često koriste kao sinonimi, mada imaju različita značenja. Postupak regrutovanja se odnosi na tehnike korišćene radi stvaranja određene baze zainteresovanih kandidata koji ispunjavaju određene uslove shodno zahtevima ponuđenih poslova, dok selekcija podrazumeva odlučivanje o izboru onih kandidata koji najizrazitije afiniraju traženim profilima adekvatnih predstavnika prodaje. Pri tome, treba imati u vidu da se radi o povezanim aktivnostima, tako da bi njihovo striktno separisanje moglo izazvati određene proceduralne gepove. Sa druge strane, potrebno je precizno definisati uloge organa zaduženih za sprovođenje kadrovskih radnji kako ne bi dolazilo do njihovog međusobnog preklapanja ili dupliranja, što bi u značajnoj meri dovelo u pitanje validnost ostvarenih ishoda. Odgovornost za ove poslove može preuzeti prodajni menadžer samostalno ili u koordinaciji sa specijalizovanom službom zaduženom za upravljanje ljudskim resursima, što zavisi od veličine kompanije i njene poslovne politike. U mnogim industrijskim kompanijama se u fazi regrutovanja obično angažuju kadrovske službe na standardnim procedurama animiranja aplikanata za otvorena radna mesta, koji se zatim procesuiraju do sledeće izborne faze u kojoj se, zbog specifičnih iskustava i kriterijuma, konačna odluka o prijemu novih prodavaca prepušta prodajnim menadžerima. Dakle, proces regrutovanja i izbora novih prodavaca ne treba shvatiti kao prosto prikupljanje i prijem kandidata, već pre svega kao skauting, tj. kontinuirano traganje i temeljno odlučivanje o aplikan-

tima koji bi potencijalno uspešno mogli obavljati određene prodajne aktivnosti. Takođe, treba praviti razliku između situacija u kojima se formira nova prodajna služba ili sektor, popunjavanje upražnjeno radno mesto ili se radi o proširenju postojećeg prodajnog odeljenja, jer svaki od navedenih slučajeva zahteva posebne kriterijume i adaptabilne procedure za rešavanja pitanja izbora prodavaca. Osetljivost ovih pitanja podstiču visoki troškovi prijema novih radnika za obavljanje poslova u prodajnoj delatnosti. Na primer, diskrecioni troškovi timova za animiranje i prijem kandidata, kao i za oglašavanje o ponuđenim radnim mestima, u nekim industrijskim kompanijama za svakog novog prodavca dostižu i 25 hiljada dolara. Sa druge strane, ako se uzmu u obzir i troškovi selekcije, obuke, stručnog usavršavanja i evaluacije učinaka, gubici po jednom industrijskom prodavcu zbog pogrešno donetih kadrovskih odluka mogu iznositi i preko 75 hiljada dolara [Anderson, Hair, Bush, 2001: 201].

Takođe, adekvatan izbor kandidata može u značajnoj meri redukovati zavisne troškove tokom karijernog vođenja prodavaca. Radi minimiziranja negativnih efekata, navedene aktivnosti se moraju posmatrati kao podsistem prodajnog menadžmenta, čija će se produktivnost pažljivo procenjivati kroz odnos doprinosa prodajnom ishodu i cene koštanja. Takođe je nužno da postupak regrutovanja i selekcije prodajnih kandidata sadrži nekoliko osnovnih i sukcesivnih koraka: 1) deskripciju radnog mesta i konstruisanje potrebnog stručnog profila, 2) utvrđivanje izvora regrutovanja i oglašavanja i 3) iterativno sužavanje izbora i donošenje odluke o izabranim kandidatima.

1) Regrutaciji prodavaca prethodi temeljno pripremljen opis prodajnog posla koji ističe njegove osnovne performanse vezane za naziv radnog mesta, lokaciju na kojoj će se sprovoditi prodajne aktivnosti, primarne ciljeve, utvrđene dužnosti i odgovornosti prodavaca i sl. Posebno je važno apostrofirati poziciju radnog mesta u prodajnoj hijerarhiji, jer ona povlači različite sposobnosti, tako da se za više prodajne funkcije, pored odgovarajućih kvalifikacija, radnog iskustva i prodajnih sposobnosti, zahtevaju i posebne menadžerske reference ili dodatna znanja.

2) Izvori iz kojih kompanija može regrutovati prodavce mogu se podeliti na interne izvore (koji se koriste pri transferu zaposlenih iz drugih sektora u okviru preduzeća u prodajnu službu) i eksterne izvore (koji se odnose na institucije van preduzeća, kao što su konkurentne i nekonkurentne kompanije ili određene obrazovne ustanove). Usled sve izraženijeg povezivanja nauke i privrede, kao i različitih modaliteta javno-privatnog partnerstva, interno resursovane prodavaca ustupa prostor sve izraženijoj saradnji industrijskih kompanija sa pojedinim fa-

kultetima i koledžima kao glavnim poligonima za angažovanje svojih prodajnih predstavnika. Nezaobilazan segment u animiranju prodajnih kandidata je regrutaciono oglašavanje koje treba da pruži adekvatne informacije o prirodi posla i njegovima prednostima u razvijanju individualnih prodajnih karijera, što u pozitivnom smislu tangentira i imidž prodajne organizacije.¹

3) Selekcija radnih aplikacija sa stručnim profilima zainteresovanih lica sastoji se od analiziranja i rangiranja navedenih podataka prema opisu radnog mesta i postavljenim kriterijumima. Pojedine industrijske kompanije vrše posebne analize pojedinih podataka o kandidatima putem povratnih informacija od njihovih prethodnih poslodavaca, partnera i ustanova radi procene njihove validnosti. Prilikom preliminarnog sužavanja izbora radnih aplikacija vrši se proces eliminacije na osnovu obaveznih kriterijuma koje pretedenti moraju ispunjavati, a zatim se pristupa razmatranju poželjnih karakteristika koje daju prednost pojedinim kandidatima za prodajni posao. U fazi donošenja konačne odluke o izboru novog prodavca koriste se sofisticiraniji selekcionni mehanizmi poput intervju a i psiholoških testova, koji pružaju više informacija o komunikacionim i drugim sposobnostima i karakteristikama kandidata, kao i njihovom snalaženju u određenim situacijama. Redosled navedenih koraka regrutacije i selekcije se može menjati i dalje razrađivati u zavisnosti od konkretnih tržišnih situacija i mogućnosti kompanije, ali se preporučuje njihovo kontinuirano sprovođenje radi pravovremenog skautovanja adekvatnih prodajnih predstavnika i otklanjanja eventualnih poslovnih gepova koji mogu dovesti kompaniju u nezgodnu situaciju.

Obuka prodajnog osoblja. I pored visokih troškova održavanja obuke prodavaca, imajući u vidu njene brojne prodajne efekte, u mnogim industrijskim kompanijama sprovode se kontinuirane edukacije i stručna usvršavanja prodavaca. Posebno važnu ulogu edukativnih i trenažnih procesa u okviru prodajnog menadžmenta naglašavaju mnogi autori iz ove oblasti. Tako Ingram i koautori [Ingram et al., 1992:225-230] ističu značaj obuka u otklanjanju nedostataka kod prodavaca. Takođe, i druge studije ukazuju na pozitivnu korelaciju obuka i prodajnih performansi [Jantan et al., 2004:667-673.; Pelham et al., 2002:97-110].

Permanentne obuke prodajnog osoblja se naročito praktikuju u organizacijama kao što su IBM, Remington Rand,. General Electric i dr., koje nude tehnički

1 Kompanija Deutsche, Shea and Evans iz Njujorka je svojevremeno sprovela interna istraživanja koja su pokazala da 70-75% čitalaca specijalizovanih tehničkih publikacija svakodnevno prate regrutacione oglase, čak i kada aktivno ne traže posao, što se može smatrati standardnim trendom na poslovnom tržištu. (Meidan, 1986, str. 128.).

kompleksnije proizvodne asortimane ili deluju na high-tech tržištima. Pojedina istraživanja ukazuju da u savremenim kompetitivnim uslovima i mnoga druga industrijska preduzeća na poslovnom tržištu koja sprovode formalnu obuku svojih prodavaca postižu bolje prodajne rezultate od kompanija koje nisu razvile svoju edukativnu praksu, a interesantan je primer da natprosečne rezultate ostvaruju najčešće prodavci koji su terenski obučavani. Uglavnom se predmet prodajne obuke odnosi na ciljeve, poslovnu politiku kompanije, njene proizvode, konkurenciju, prodajne procedure i marketinško-komunikacione tehnike, planiranje i organizovanje prodajnih aktivnosti i pripremu izveštaja, pri čemu treba praviti izvesnu distinkciju između programa obuke namenjenih prodavcima i prodajnim menadžerima.

Ipak, generalno gledano, sve dominantnije stremljenje razvijenih industrijskih kompanija je tržišno edukovanje prodajnih predstavnika u cilju usvajanja principa savremenog marketing koncepta orijentisanog prema kupcima. Naime, prodaja u savremenim uslovima ne predstavlja samo završnu reprodukcionu fazu, već i aktivnost koja je uključena u sve segmente procesa usklađivanja proizvodnih mogućnosti sa zahtevima kupaca. U tom pogledu, nove trendovi na interorganizacionom tržištu podrazumevaju radikalna zaokret u poslovnoj praksi industrijskih kompanija, sa osnovnim fokusom na razvijanje odnosa između organizacionih prodavaca i kupaca, što zahteva razvoj posebnih prodajnih veština i tehnika usmerenih ka ciljnim tržišnim segmentima. Neki od značajnijih prodajnih metoda na tom planu su: upravljanje ključnim kupcima (KAM), prodaja sistema, princip "otvorenog računovodstva", JIT prodaja, itd. Osnovnu pretpostavku za razvijanje različitih prodajnih opcija na industrijskom tržištu, pored poznavanja kompleksnih proizvoda i prirode poslovne tražnje, predstavlja i razumevanje procesa odlučivanja o organizacionoj kupovini, uključujući sve njegove varijable među kojima je svakako najznačajnija ona koja se odnosi na centar kupovine kao organizacione jedinice sa složenim spektrom odnosa između pojedinaca ili grupacija koji učestvuju u donošenju odluka o nabavkama. Iz navedenih razloga se u industrijskim prodajnim obukama posebno insistira na usvajanju određenih principa od strane prodavaca koji su neophodni za razvijanje partnerskih odnosa sa poslovnim kupcima.

Tabela 1. Obuka u cilju uspostavljanja partnerskih odnosa

Obuka u cilju uspostavljanja partnerskih odnosa

1. **Poznavanje proizvoda prodajne kompanije.** *Agenti nabavke danas od industrijskih prodavaca očekuju da znaju ukupne tehničke performanse proizvodne ponude.*
2. **Poznavanje nabavne službe organizacionog kupca.** *Prodavcima je potrebna obuka kako da pronadju i komuniciraju sa donosiocima odluka u kupovnim centrima ili odeljenjima nabavki.*
3. **Poznavanje proizvoda organizacionog kupca.** *Organizacioni kupci u savremenim uslovima poslovanja zahtevaju dugoročno rešavanje problema, a ne kratkoročnu prodaju.*
4. **Poznavanje zahteva organizacionih kupca.** *Industrijskim prodavcima je neophodna obuka o upoznavanju sa zahtevima kupaca vezanih za trenutno stanje zaliha i druge slične procese, kao i sticanje odgovarajućih znanja o najboljim načinima zadovoljenja sličnih potreba.*
5. **Poznavanje tržišta organizacionih kupca.** *Uspešno partnerstvo uspostavlja se onda kada prodavci shvate probleme koje njihovi kupci imaju sa svojim kupcima.*
6. **Profesionalno osposobljavanje za prodajne razgovore sa organizacionim kupcima.** *Programi obuke poseban naglasak treba da stave na edukovanje prodavaca o raznim komunikacionim veštinama, uključujući pripremu prodajnih razgovora, načine postavljanja pitanja, bihevioralno posmatranje i slušanje kupaca, adekvatno reagovanje na primedbe, blagovremeno prepoznavanje i prilagođavanje određenim tržišnim situacijama i sl.*
7. **Sposobnost uklapanja u integrisane komunikacione strategije i marketinške programe.** *Prodavci moraju da participiraju ili da budu svesni svih marketinških i drugih komunikacija koje se odvijaju između kompanije i kupaca, što je preduslov za razvijanje integrisanih komunikacionih pristupa u cilju obezbeđivanja optimalnog tržišnog nastupa*
8. **Sposobnost održavanja kontakta sa kupcima.** *Industrijski prodavci moraju da shvate da je prodaja samo prvi korak u uspostavljanju dugoročnih odnosa sa organizacionim kupcima.*

Izvor: [Anderson et al., 2001: 275]

Mada se prodajna obuka koristi kao sinonim za različite aktivnosti sticanja znanja i razvijanja veština, pojedini autori prave razliku između prodajne obuke (kao neophodne edukativne osnove za uvođenje novih prodavaca u posao), usavršavanja (ili podizanja prethodnog nivoa prodajnih znanja) i treninga (koji podrazumeva vežbanje ili ponavljanje stečenih znanja). Edukacija prodavaca se može sprovesti na radnom mestu, uz nadzor iskusnijih prodavaca, ili van radnog mesta u specijalizovanim obrazovnim ustanovama [Lovreta, Janićijević, Petković, 2003:332.]. Najčešći metodi prodajne obuke su: predavanja (koji se najčešće koriste za prenošenje osnovnih informacija) i demonstracije (koje se uglavnom koriste za sticanje znanja o performansama proizvoda ili prodajno-komunikacionim tehnikama).

Uzimajući u obzir značaj i zahtevnost poslova vezanih za obezbeđivanje i angažovanje prodajnih predstavnika, kao i njihove reperkusije na ukupni prodajni rezultat, jedna od važnih obaveza prodajnog menadžmenta i službi za ljudske resurse sastoji se u tzv. praćenju karijera angažovanih prodavaca, sa vođenjem pre-

ciznih evidencija o njihovim ostvarenim učincima nakon odgovarajućeg procesa regrutovanja, selekcioniranja i edukovanja, a u cilju permanentnog pospešivanja rada na pozitivnoj selekciji i rastućeg kvaliteta prodajnih kadrova.

AKTIVNA SUPERVIZIJA I MOTIVACIJA INDUSTRIJSKIH PRODAJNIH PREDSTAVNIKA

Nakon angažovanja novih prodavaca neophodno je obezbediti njihovo infiltriranje u proces efektivnog obavljanja prodajnih aktivnosti u skladu sa zahtevima određenog posla i projektovanim ciljevima prodaje. Jedan od najvažnijih zadataka prodajnog menadžmenta podrazumeva vođenje prodavaca na način koji će doprineti povećavanju njihovih znanja, usavršavanju određenih veština, kontinuiranom razvijanju sposobnosti, uspešnom uklapanju u tržišnu orijentaciju i kulturu organizacije, motivisanju na ostvarivanje boljih rezultata i sl. U kontekstu navedenih zahteva prodajne funkcije potrebno je posebno razmotriti pitanja: 1) supervizije i 2) motivisanja prodavaca.

Supervizija prodavaca. Supervizija je neophodni činilac industrijskog prodajnog menadžmenta koji se uvodi radi obezbeđivanja kvalitetnog sprovođenja aktivnosti prodaje i razvijanja profesionalnih standarda individualnih prodavaca ili određene prodajne službe. Supervizija se može definisati kao proces vođenja prodajnog osoblja ka postizanju boljih prodajnih performansi i ciljeva. Pri tome, treba praviti razliku između menadžmenta i supervizije. Menadžerske strukture u prodajnoj funkciji se bave uglavnom definisanjem ciljeva i programskim diskursom prodajnog posla, dok su prodajni supervizori zaduženi za određene prodajne teritorije ili sektore, sa posebnim fokusom na artikulisanje postavljenih ciljeva i oblikovanje konkretnih tržišnih akcija koje treba preduzeti radi njihovog ostvarivanja.

Prodajna supervizija na organizacionom tržištu preuzima odgovornost za posebnu razradu i operacionalizaciju šireg spektra aktivnosti prodajnog menadžmenta, kao što su: planiranje obima prodajnog posla, upravljanje vremenom i prostorom u prodaji, obezbeđivanje resursa za prodajne aktivnosti, pružanje podrške personalu prodaje pri rešavanju specifičnih kupoprodajnih problema na tržištu, marketinško usmeravanje rada prodajnog sektora putem eksplicitnih i operabilnih instrukcija, evaluacija učinaka prodavaca, itd. Može se reći da supervizija uspostavlja konekciju između viših nivoa prodajnog menadžmenta i prodajne sile. Neki od posebnih ciljeva prodajne supervizije u industrijskim kompanijama sastoje se u obezbeđivanju kvaliteta prodajnih aktivnosti, uspostavljanju adekvatne prodajne organizacije i razvoju kompetentnosti prodajnog osoblja.

Novi trendovi u menadžerskoj teoriji ukazuju na izraženu korelaciju većeg učešća članova organizacije u procesima odlučivanja i intenzivnijeg razvoja poslovnih performansi. U tom kontekstu, funkcija prodajne supervizije ima dodatnu dimenziju u obezbeđivanju pune konzistencije prodajnih, marketinških i korporativnih ciljeva. U literaturi se kao neke od osnovnih funkcija supervizijske delatnosti navode: administrativna funkcija (koja se odnosi na uvođenje i održavanje novih i boljih standarda u radu, usklađivanje prakse i administrativnih procedura i obezbeđivanje veće efikasnosti rada), edukativna funkcija (sa akcentom na transferu poslovnih iskustava i stimulisanju radnika na proces kontinuiranog učenja) i podržavajuća funkcija (koja podrazumeva tržišno usmeravanje, vođenje i motivisanje radnika). Ipak, kada je reč o prodajnoj delatnosti na poslovnom tržištu, u najvažniju funkciju supervizije nesumnjivo spada kreiranje afirmativnog i profesionalnog radnog ambijenta imajući u vidu njegov uticaj na efektivno sprovođenje prodajnih aktivnosti.

U industrijskoj prodajnoj praksi u zavisnosti od toga da li supervizor radi sa jednim ili više supervizanata razlikuju se direktni i indirektni metodi supervizije. U prvom slučaju, supervizor, zahvaljujući intenzivnijoj saradnji sa individualnim prodavcima, stiče bolji uvid u njihov radni proces, odgovarajuća znanja i veštine, specifične probleme, ostvarene rezultate i sl. U procesu indirektno supervizije poslovna korespondencija između supervizora i prodavaca se vrši putem telefonskih kontakata, poslovnih sastanaka, formalnih izveštaja i dopisa, mejl komunikacije i sl.

Motivacija prodavaca. Važnu osnovu pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti industrijskog prodajnog menadžmenta predstavlja proces motivisanja prodavaca, sa nizom implikacija na uspešnost prodaje. Signifikantnost motivacionih mehanizama u prodajnoj delatnosti na poslovnom tržištu se objašnjava specifičnom prirodom industrijske prodaje, kao i njenim direktnim uticajem na poslovne performanse preduzeća. U oblasti menadžmenta prodaje, motivacija se može posmatrati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti prodavaca radi postizanja prodajnih ciljeva. Motivacioni mehanizmi koje se koriste u prodaji mogu biti specifikovani u dve kategorije [Domanović, 2001:20-21].

Prvu kategoriju čine opšti motivacioni elementi koji suštinski utiču na realizaciju plana prodaje i uključuju: adekvatan menadžerski stav prema prodajnim naporima, efikasne i dvosmerne komunikacione kanale između menadžera prodaje i prodajne službe i potpuno razumevanje prodajnog posla i tržišnog okruženja. Nakon aktiviranja osnovnih motivacionih mehanizama koji se smatraju preduslovom imlementacije prodajnih programa i strategija, prodajnom menadžmen-

tu stoji na raspolaganju širi dijapazon specifičnih elemenata motivacionog miksa koji determinišu produktivnost prodavaca, kao što su: bazični kompenzacioni plan (plate, provizije, bonusi, posebne pogodnosti), nefinansijske nagrade (priзнanja, unapređenja), posebni finansijski podsticaji (bonus, premije, plaćeni troškovi) i opšti aspekti korporativne kulture (stavovi, uverenja, vrednosti, norme ponašanja, interne komunikacije i sl.).

Među navedenim motivacionim instrumentima, sistem kompenziranja prodavaca ima posebnu ulogu. Kompenzacioni sistem se, u zavisnosti od poslovne politike, tipa prodaje i tržišnih faktora, može sastojati od nekoliko elemenata: fiksnog iznosa (koji se tretira kao plata i predstavlja stabilan prihod), varijabilnog iznosa (provizija ili bonusa na bazi rezultata prodaje), dodatka za izdatke (u koje spadaju administrativni i putni troškovi, reprezentacije, promocije uzoraka ili prototipova proizvoda) i dodatnih povlastica ili beneficija (poput plaćenih odmora, posebnih poklona, stipendija za stručno usavršavanje i sl.). Uobičajeni metodi plaćanja industrijskih prodavaca su: čista plata, čista provizija ili njihovo kombinovanje. Svaki od navedenih oblika plaćanja ima svojih prednosti i nedostataka i zahteva prilagođavanje specifičnim tržišnim uslovima poslovanja. Ipak se u industrijskim firmama, usled dužih rokova pregovaranja i odloženih prodajnih efekata, kao i veće zavisnosti od odgovarajućeg prodajnog kvaliteta i kontinuiteta, najčešće koristi kombinovani model plaćanja, koji, istovremeno, obezbeđuje i sigurnost i motivaciju prodavaca. Naravno, s obzirom na izražen diverzitet poslovnog tržišta, kompenzacioni paketi mogu varirati između industrijskih kompanija, kao i samih prodavaca u njima. Takođe, i pored ključne uloge finansijskih podsticaja na produktivnost prodavaca, ne treba zanemariti i nefinansijske aspekte motivacija koji su usmereni na zadovoljavanje šire skale potreba, kao što su: potreba za pripadanjem, prihvatanjem, profesionalnim razvojem, itd. Jedan od osnovnih zadataka prodajnog menadžmenta u industrijskim organizacijama je u efikasnom balansiraju navedenih motivacionih mera i diferenciranoj primeni i valorizaciji tehnika motivisanja prema mogućnostima i učincima prodavaca i u skladu sa postavljenim prodajnim i marketinškim ciljevima.

KOMBINOVANA EVALUACIJA INDUSTRIJSKIH PRODAVACA NA BAZI PRODAJNIH I TRŽIŠNIH STANDARDNA

Evaluacija prodavaca, i pored različitih ili nestandardizovanih pristupa u industrijskoj praksi, može se smatrati posebnim vidom kontrole prodaje u delu koji se odnosi na periodično utvrđivanje stepena ispunjavanja individualnih ciljeva prodajnog osoblja, na osnovu kompariranja ostvarenih prodajnih rezultata

sa prethodno uspostavljenim standardima, kako bi se preduzele blagovremene aktivnosti na planu sprečavanja ili otklanjanja prodajnih odstupanja. Iz ovih razloga, evaluacija se često naziva i indirektnom ili dodatnom supervizijom.

Dakle, za razliku od šireg procesa menadžerske kontrole koji je usmeren na agregatne prodajne veličine, evaluacija se bavi procenom individualnih učinaka prodajnog osoblja. Obzirom da je personalna prodaja ključna pretpostavka tržišne efektivnosti industrijske organizacije, ali i glavni element u strukturi njenih troškova, posebna pažnja posvećuje se oceni rada prodajnih predstavnika. Evaluacija prodavaca doprinosi podizanju njihove motivacije, stimulisanju izrade individualnih prodajnih planova i njihovom adekvatnijem uklapanju u strateške planove, usaglašavanju prodajnih ciljeva i procesa na različitim nivoima, intenziviranju komunikacionih napora, razvijanju sistema povratnog informisanja, samoanaliziranju prodavaca i jačanju njihove orijentacije ka kupcima, unapređivanju kvaliteta procesa prodaje, stvaranju osnove za izgradnju kompenzacionog sistema na objektivnim principima, podsticanju prodavaca na stručno usavršavanje i drugim značajnim benefitima.

Za razliku od monitoringa ukupne prodaje kao stalne menadžerske aktivnosti, evaluacija prodavaca se preduzima u određenim vremenskim razmacima, mada u pojedinim industrijskim organizacijama, koje sprovode direktnu superviziju ili poseduju razvijene informacione sisteme sa kontinuiranim prilivom povratnih podataka, evaluacija može imati učestaliji karakter ili predstavljati permanentan proces.

Jedan od važnih elemenata procesa evaluacije je izbor kriterijuma ili standarda za ocenjivanje prodavaca, koji, pored korelacije sa projektovanim ciljevima, treba da budu prilagođeni i faznoj razradi ili preseccima prodajnih planova, mogućnostima prodavaca ili datim tržišnim uslovima, što u značajnoj meri objektivizira procenu ostvarenih rezultata. U stvari, izbor standarda za praćenje performansi personalne prodaje diktira prirodu informacija potrebnih za prodajnu evaluaciju.

Prema sadržaju vrednovanja, kriterijumi mogu biti usmereni na ponašanje ili postupanje prodavaca na poslovnom tržištu (tj. određene inpute u procesu prodaje) i na konkretne rezultate (ili prodajne outpute). Pri tome, treba voditi računa da isključivo usmeravanje industrijskih kompanija na kratkoročne rezultate (ili prodajne kvote) može u perspektivi dovesti do zanemarivanja kriterijuma koji se odnose na iskazane profesionalne osobine prodavaca (kao što su komunikaciona sposobnost, kvalitet prodajnog nastupa, poznavanje proizvoda) ili sprovedene

prodajne postupke na tržištu (vezane za razvijanje odnosa sa klijentima, dinamiku održanih prezentacija ili iniciranih porudžbina). To u dugom roku može izazvati pad prodaje, sa nizom dalekosežnih posledica, što sugeriše primenu kombinovanih evaluacionih metoda.

Faza evaluacije prodavaca, zapravo, predstavlja samo indikaciju za otklanjanje eventualnih prodajnih gepova između postavljenih standarda i ostvarenih performansi, dok je post-evaluaciona etapa dinamičke prirode i podrazumeva preduzimanje daljnih konkretnih radnji na planu unapređenja efikasnosti industrijskih prodavaca na poslovnom tržištu.

ZAKLJUČAK

Specifični uslovi poslovanja na interorganizacionim tržištima ističu posebnu ulogu lične prodaje u industrijskim organizacijama, kao dominantne forme marketing komuniciranja i važne poslovne funkcije. Prodajni kontakti i aranžmani sa poslovnim organizacionim kupcima se za razliku od finalnih tržišta javljaju u različitim formama, obuhvataju više procesnih faza, uključuju potpuno različite nivoe poslovnog odlučivanja, diferentne tehnike u personalnim kontaktima sa izuzetno zahtevnim i sofisticiranim poslovnim kupcima, zahtevaju posebna tehnička znanja i veštine, što apostrofira u najvećem broju slučajeva neophodnost posebnog pristupa rukovođenju industrijskom prodajnom snagom.

Komunikaciona strategija na poslovnom tržištu je umnogome determinisana izgradnjom prodajnog sistema koji ne obuhvata samo fizičku ili organizacionu konfiguraciju prodajne snage, već i njenu edukativnu, supervizijsku, motivacionu i evaluacionu dimenziju. Imajući u vidu osetljivost ovog pitanja na poslovnom tržištu i ogromne troškove prodajnog angažovanja, planski koraci se u svakoj fazi moraju precizno definisati. Pri tome se polazi od ciljeva koji su određeni misijom organizacije i njenim tržišnim fokusom. Upravo iz ovog razloga je neophodno potpuno integrisanje marketinških i prodajnih ciljeva. Savremeno posmatranje lične prodaje, koje je afirmisala marketinška koncepcija, u značajnoj meri utiče na širenje njene uloge na planu adekvatnog tržišnog pozicioniranja industrijskih preduzeća i potencira, pored meritornijeg involviranja prodaje u marketinške i korporativne strategije na poslovnom tržištu, i planirani razvoj tržišno orijentisanog procesa vođenja prodajnih snaga.

U savremenim uslovima poslovanja na industrijskim tržištima sve više se ističe potreba ulaska u fazu u kojoj će marketing i prodaja blisko sarađivati i integrisano

delovati. Prodajni predstavnici moraju biti više tržišno orijentisani pokušavajući da zadovolje potrebe svakog targetiranog kupca i svesni činjenice da marketing nije izolovana funkcija u firmi, već da počinje i završava se u izuzetno promeњljivom i konkurentskom okruženju. Upravo zato se u savremenoj industrijskoj praksi sve izraženija pažnja poklanja potrebi marketinškog profilisanja prodajnih snaga kroz kontinuirane aktivnosti selekcije i obuke prodajnog osoblja, kao i procesa supervizije, motivacije i evaluacije prodajnih predstavnika sa ciljem pripreme optimalnog i integrisanog komunikacionog procesa sa organizacionim kupcima i optimiziranja prodajnih rezultata na poslovnom tržištu.

LITERATURA

1. Anderson, R., Hair, J., Bush, A., *Profesionalni menadžment prodaje*, Grmeč, Beograd, 2001., str. 201.
2. Avlonitis, G., Panagopoulos, G., *Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach*, Journal of Business Research, 60, 2007., strp.765–775.
3. Domanović, P., *Komparativna analiza sistema nagrađivanja u menadžmentu prodaje*, Magistrski rad, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 20-21.
4. Hutt, M., Speh, T., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, The Dryden Press, Fort Worth, 1998., strp. 3
5. Ingram T., Schwepker C., Hutson D., *Why salespeople fail*, Ind Mark Manage, 21(3), 1992; strp. 225–230.
6. Jantan A., Honeycutt E., Thelen S., Artia A., *Managerial perceptions of sales training and performance*, Ind Mark Manage 33 (7), 2004., strp. 667–673.
7. Kerin, R., Hartley, S., Berkowitch, E., Rudellius, W., *Marketing*, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2006., strp. 148.
8. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Harlow, 2004., strp. 762-763.
9. Lovreta, S., Janičević, N., Petković, G., *Prodaja i menadžment prodaje*, Savremena administracija, Beograd, 2003., str. 332.
10. Meidan, A., *Industrial Salesforce Management*, Croom Helm, Beckenham, 1986., strp. 128.
11. Pelham A., *An exploratory model and initial test of the influence of firm-level consulting oriented sales force programs on sales force performance*, J Pers Sell Sales Manage, 22(2), 2002., strp. 97–110.
12. Rocco, F., (red.), *Poslovni business-to-business marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 1998., str. 8.
13. Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B., Zoltners, A., *Sales and marketing integration: a proposed framework*, Journal of Personal Selling&Sales Management, Vol. 25, No. 2, 2005., str. 119-122.
14. Webster, F., *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley&Sons, New York, 1984, strp. 238.

LEADERSHIP OF INDUSTRIAL SALES FORCE WITH THE PURPOSE OF THEIR MARKETING PROFILING

Željko Dević

Visoka škola za propagandu i odnose s javnošću, Beograd, zeljko.dv@open.telekom.rs

Gojko Ristanović

Poslovni fakultet, Univrzitet Singidunum, Beograd, gojkoristanovic@yahoo.com

Abstract: *Current economic trends, particularly processes of re-industrialization in the global market environment, urge industrial companies to use intensively the conceptual and methodological principles of modern marketing concept in accordance with requirements and needs of organizational buyers, as a prerequisite for efficient business in an increasingly competitive market of production goods. Simultaneously, specific interorganizational relations in this area imply the crucial role of personal selling in marketing and corporate programs of industrial companies. Effective personal communication with organizational buyers is determined by designing the sales system which does not only include the planned arrangement of the sales force, but also include their appropriate leading as dominant factors of human capital in industrial organizations. Due to this reason, this study emphasizes the need for marketing profiling of sales force through complex models, selection, training, supervision, motivation and evaluation of sellers for the purpose of preparing an optimal communication process with organizational buyers and achieving successful sales results in the industrial market.*

Keywords: *marketing concept, industrial sales force, business-to-business market;*

JEL classification: *M 31, L 22;*