

REALIZOVANJE PROGRAMA PRODAJE

Eksterni i interni uslovi za realizaciju programa prodaje

Za efektivnu realizaciju programa prodaje neophodno je sagledati ispunjavanje brojnih preduslova. Na primer, od motivisanosti prodajnog osoblja i načina njegovog ponašanja zavisi i realizacija definisanog programa prodaje. Stoga se u procesu realizacije programa prodaje težište stavlja na usmeravanje njihovog ponašanja u pravcu ostvarivanja predviđenih ciljeva.

U fazi realizacije programa prodaje menadžment prodaje definiše politike i procedure da bi se ostvarila odgovarajuća motivacija prodajnog osoblja i da bi se obezbedilo njihovo ponašanje usmereno u pravcu što potpunije realizacije specifičnih ciljeva prodaje i zadataka prodaje. Dakle, nepobitno je da brojni faktori opredeljuju efikasnost i efektivnost realizacije konkretnog programa prodaje. Međutim, po svom značaju izdvaja se tri grupe najvažnijih faktora:

- eksterni i interni uslovi prodaje;
- opredeljuju okvire za ostvarivanje određenog obima prodaje od strane prodavca;
- ustanovljavaju se polazne pretpostavke koje bi trebalo imati u vidu pri definisanju konkretnih zadataka prodavaca na određenoj prodajnoj teritoriji;
- ostvarivanje određenog obima prodaje direktno je uslovljeno:
 - tražnjom na datom tržišnom području,
 - brojem konkurenata i njihovom agresivnošću,
 - nivoom ekonomskog razvoja,
 - stabilnošću ukupne ekonomije, itd.;
- na mogućnost ostvarivanja određenog nivoa prodaje, od strane prodajnog osoblja, direktno utiče i kvalitet obavljanja svih marketing aktivnosti preduzeća¹;
- karakteristike prodavaca i njihove sposobnosti u procesu prodaje;

¹ Na primer, kvalitet proizvoda i efektivnost ekonomske propagande direktno opredeljuju mogućnost prodajnog osoblja da ostvari određeni obim prodaje.

- posedovanje neophodnih personalnih i fizičkih karakteristika,
- posedovanje potrebnog nivoa energije i inicijativnosti,
- sposobnost organizacije i planiranja,
- prilagođavanje različitim osobama i ponašanjima²;
- nivo motivacije prodavaca i menadžera prodaje;
- odgovarajuća lična motivacija ostvaruje se u uslovima kada se određena vrsta nagrade očekuje pri ostvarivanju višeg nivoa i obima prodaje;
- menadžeri prodaje mogu koristiti različite politike i procedure u cilju obezbeđenja odgovarajuće sposobnosti prodajnog osoblja;

Međutim, i pored svega, različite situacije i okolnosti na tržištu uslovljavaju i različita ponašanja prodajnog osoblja. Stoga u svim situacijama prodavac mora da raspolaže sa odgovarajućim nivoom znanja. Dakle, on mora dobro da poznaje proizvod koji prodaje, konkurenciju i tržišna događanja, potrošače, područje prodaje i na kraju poslovanje i odnose u preduzeću u kome je zaposlen.

Savremeni prodavac mora dobro da poznaje sadržaj svog posla i način kako da se efikasno obave zadaci prodaje. Povratno, on mora precizno da sagleda svoju ulogu i zadatke u kompleksnom procesu kupoprodaje.

U praksi, to znači da prodavac mora da sagledava sve bitne aktivnosti i ponašanja u procesu prodaje. Međutim, konkretna uloga prodavca zavisi od očekivanja i potreba samih potrošača, menadžera prodaje i ostalog izvršnog osoblja u preduzeću. Stoga, često prodavac dolazi u situaciju da rešava konfliktne situacije, s jedne strane od zahteva menadžmenta a sa druge strane od zahteva potrošača³.

Sposobnost prodavca proizilazi iz njegovih ličnih karakteristika i znanja. Dakle, od savremenog prodavca se, s pravom, zahteva da dobro poznaje proizvod kojeg prodaje, da zna kako da predstavi konkretan proizvod, odnosno da u procesu kupoprodaje dođu do izražaja sve njegove sposobnosti.

² Savremeni prodavac treba da bude entuzijasta u odnosu na posao koji obavlja, u odnosu na proizvod koji prodaje i u odnosu na preduzeće koje zastupa, a nerazdvojna personalna karakteristika modernog prodavca dolazi do izražaja u njegovom samopouzdanju, u inteligenciji, u socijalnoj prepoznatljivosti i sličnom;

³ Na primer, potrošači često traže proizvode sa nižom cenom, dok menadžment preduzeća utvrđuje cene na višem nivou, tako da od sposobnosti prodavca da razrešava ovakve i slične konflikte zavisi i njegov uspeh u kupoprodajnom procesu.

U procesu kupoprodaje tri vrste sposobnosti imaju poseban značaj:

- sposobnosti komuniciranja,
- sposobnosti dovođenja u vezu različitih subjekata i predmeta kupoprodaje, i
- sposobnost ubeđivanja potencijalnih kupaca;

Osim toga, neophodna je korektna interpretacija potreba kupaca i po tom osnovu prilagođavanje ukupnih prodajnih napora⁴. Dakle, savremeni prodavac mora da poseduje širok dijapazon sposobnosti.

Međuzavisnost marketing koncepcije i izbora poslovne orijentacije preduzeća

Primena savremene koncepcije marketinga predstavlja potpun zaokret u poslovanju preduzeća, odnosno u ponašanju prema tržištu. Sada je u centru pažnje tražnja a ne ponuda, tržišno učešće preduzeća a ne njegova proizvodnja. U tom smislu sve poslovne funkcije i poslovne aktivnosti orijentišu se na kupca i zajednički deluju da se shvati, usluži i zadovolji, sve probirljiviji, kupac.

Na taj način preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti koje utiču na zadovoljavanje potrebe kupaca i podiže nivo ostvarenog profita. Sveukupno zadovoljavanje potreba kupaca i tražnje naziva se **totalni marketing**.

Preduzeće koje teži zadovoljenju kupca, kao načina ostvarenja većeg profita, mora da ima efikasnu marketing organizaciju, koja će, u saradnji sa istraživanjem i razvojem, proizvodnjom, finansijama, službom za ljudske resurse i nabavkom (koje su, takođe, marketing orijentisane) uspeti da odgovori na promenljive potrebe kupaca.

Ovakvo shvatanje marketing koncepcije može se prihvatiti i objašnjavati sa više aspekata, od kojih se izdvajaju sledeći⁵:

(1) poslovno-filozofski aspekt

⁴ Sposobnost prodavaca robe široke potrošnje dolazi do izražaja pri traženju odgovora na pitanje "kako prodati", dok se kod industrijske potrošnje postavlja osnovno pitanje "kako pregovarati".

⁵ Petrović, Pero, 1995, Marketing strategija preduzeća, institut za spoljnu trgovinu, Beograd, str.29.

- aktivan odnos preduzeća prema svim oblicima života, kreativnost i nove ideje razvoja, umesto pitanja «šta proizvoditi» u prvom planu je pitanje «kako proizvoditi»;

(2) *sistemska aspekt*

- marketing je deo ukupnog poslovnog sistema preduzeća sa nizom aktivnosti koje su u međuzavisnosti;

- u sistemu koegzistiraju sledeći faktori:

- inputi (proizvod, usluga, cena, promocija, distribucija i postprodajni servis);
- procesi (istraživanje tržišta, promotivne aktivnosti, prodaja, logistika);
- outputi (zadovoljenje potreba potrošača, ostvareni nivo profita);

- okruženje utiče na elemente mikrosistema trojako:

- kvantitativno
- kvalitativno
- regulativno;

(3) *funkcionalni aspekt*

- marketing je interfunkcionalna kategorija jer su sve ostale funkcije inkorporirane u marketing kao specifičnu funkciju:

- definisanje politike i ciljeva marketinga,
- identifikovanje potreba tržišta za postojeće i nove proizvode,
- sagledavanje položaja preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente,
- predviđanje prodaje,
- efikasna distribucija,
- utvrđivanje standarda kontrole i kontrola kvaliteta;
- utvrđivanje strategije i taktike nastupa na tržištu;
- izrada konkretnih programa marketinga;
- politika cena;
- pružanje postprodajnih usluga,
- priprema dugoročnih planova,

- planiranje i razvoj novih proizvoda;

Sve ove aktivnosti marketinga u preduzeću odvijaju se u okviru službi marketinga: istraživanje marketinga, kontrola i analiza marketinga, planiranje marketinga, prodaja, promocija i distribucija.

Osim toga, efikasna marketing koncepcija i dobar izbor poslovne orijentacije preduzeća mora da uvažava interdisciplinarnost marketinga (povezanost s ekonomijom, tehnologijom, teorijom sistema, teorijom odlučivanja, operacionim istraživanjima, statistikom, matematikom, planiranjem, računovodstvom, informatikom, teorijom troškova i cena, sociologijom, industrijskom psihologijom, pravom i dr.).

Potom, neophodno je imati u vidu interfunkcionalnost marketinga koja se ogleda i u domenu istraživanja marketinga, jer predodređuje da on ima:

- ulogu koordinatora,
- ulogu inspiratoratora novih ideja,
- ulogu organizatora protoka informacija;

Povezanost marketinga i ostalih poslovnih funkcija ogleda se u nekoliko ključnih područja⁶:

1. povezanost proizvodnje i marketinga

- ogleda se u programiranju i inoviranju proizvodnih programa i proizvodnje na osnovu saznanja i rezultata istraživanja marketinga a na osnovu zahteva tržišta;
- usavršavanje proizvoda, izbor dizajna, kreiranje kvaliteta prema zahtevima kupaca, inovacija tehnološkog postupka, uvođenje nove tehnologije, uvođenje novih sirovina i materijala;

2. povezanost finansijske funkcije i marketinga

- zasniva se na razmeni informacija o konjunktturnim kretanjima na tržištima, o veličini finansijskog kapitala i njegovim izvorima, pružanje postprodajnih usluga u cilu lakše kupovine proizvoda (mogućnost kreditiranja kupaca);

3. povezanost marketing funkcije i računovodstva

⁶ Petrović, Pero, 1995, Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, str.30.

- ogleda se u razmeni informacija na području troškova (troškovi proizvodnje, marketinga, propagande i dr.);

4. povezanost marketing funkcije i istraživanja i razvoja

- odvija se na području politike proizvoda i inovacija;

5. funkcija upravljanja i rukovođenja

- marketing je osnova strateškog upravljanja, odnosno menadžmenta;

- tržište i okruženje (promene koje su ubrzane) su izvor informacija kod donošenja strateških marketinških odluka, uslovljenih elastičnošću preduzeća i konkurentskim položajem, i pod uticajem kompjuterizacije i automatizacije;

6. kadrovska funkcija (sektor ljudskih resursa) i marketing

- uspešna saradnja marketinga sa ostalim funkcijama zavisi od kvaliteta kadrova odnosno nivoa razvoja ljudskih resursa i permanentnom inoviranju znanja;

7. kontrola kvaliteta i marketing

- pod kvalitetom proizvoda podrazumevaju se takva njegova svojstva koja zadovoljavaju potrebe potrošača (u pogledu materijala, oblika, sastava, dizajna, konstrukcije, boje, pouzdanosti, funkcionalnosti);

- kvalitetna svojstva proizvoda utiču na: intezitet tržnje, apsorpcionu moć tržišta, kreiranje ambalaže, promociju proizvoda, izbor distribucije, obezbeđenje rezervnih delova, pružanje servisnih usluga, itd.

Dakle, marketing kao poslovna funkcija, koordinisano sa drugim poslovnim funkcijama treba da poveže ukupnu aktivnost preduzeća sa potrebama i zahtevima kupaca, odnosno marketing koncepcija je spona koja povezuje mogućnosti preduzeća sa potrebama potrošača i ciljnog tržišta.

U svakom slučaju predmet poslovne orijentacije preduzeća, u savremenim uslovima, treba da bude tržište, odnosno izbor poslovne orijentacije svodi se na izbor ciljnog tržišta, pri čemu marketing koncepcija ima odlučujuću ulogu.

Razlikuje se pet faza u orijentaciji poslovanja preduzeća:

1) *proizvodna orijentacija*

- polazi od internih mogućnosti preduzeća, te je ono zaokupljeno proizvodnjom, ali ne i plasmanom i tržištem;

- proizvođači, tako, formiraju pogrešnu strukturu proizvodnog programa (po asortimanu, kvalitetu ili kvantitetu), i pri tome se izoluju od delovanja tržišta;

2) *konceptija proizvoda*

- proizvođači se usredsređuju na proizvodnju vrsnih proizvoda i preokupirani su njima (uglavnom vrše sitna poboljšanja i doterivanje) te ostaju na uskim segmentima potrošnje;

3) *prodajno-komercijalna orijentacija*

- odlika masovne proizvodnje i niskog nivoa inovacija, tako da je veza između potrošača i proizvođača slaba, a pri tome aktivnosti marketinga (naročito kreativne) sporo se razvijaju;
- ovakva orijentacija nosi u sebi rizik gubljenja konkurenske borbe sa preduzećima koja su markentiški orijentisana;

4) *marketing orijentacija*

- cilj je obezbediti efikasno korišćenje resursa uz efikasno zadovoljavanje potreba potrošača (proces razmišljanja o poslovnoj aktivnosti preduzeća, orijentaciji, izboru proizvodnih programa i proizvoda postaje dinamičan, višedimenzionalan i kreativan);
- tražnja sve više dominira kao primarna osnova poslovne orijentacije;
- kontinuitet u rešavanju problematike koja se odnosi na tržište: poznavanje kretanja na tržištu, savremene metode distribucije i prodaje i dr.

5) *globalni marketing pristup*

- marketing konceptija na globalnom tržištu zasniva se na činjenici da je tržišni plasman proizvoda pretpostavka i uslov proizvodnje, a polazna osnova su potrebe i želje kupaca;

Dakle, preduzeće, kao celina mora se stalno interesovati za potrošače, njihove potrebe i želje. Stoga je potrebno da preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti u tzv. **integralni marketing** i usmeri ih, na tržištu, ka zadovoljavanju ciljnih kupaca, a time i ostvarivanje profita. Marketing orijentacija ne znači čekati kupca već otići kod kupca i brinuti o njemu.

Zato je glavni izazov za savremeno preduzeće zainteresovati veliki broj kupaca za svoj proizvod, jer razvoj dobrog proizvoda, po privlačnoj ceni, sam po sebi ne znači ništa ako za njega, na tržištu, nema kupca.

Koncepti značajni za uspešnu prodaju

Za uspešan prodajni nastup i za efikasno realizovanje programa prodaje neophodno je imati potrebna znanja ne samo iz marketinga i menadžmenta nego i iz psihologije i mnogih drugih naučnih i praktičnih oblasti. To znači da savremeni prodavac mora poznavati brojne teorije i koncepte odnosno mora da ovlada mnogim veštinama kako bi uspešno obavio svoj posao.

Psihološki koncepti

Nauka o ličnosti i pojedincu, što je u stvari psihologija, mnogostruko je povezana sa svim marketinškim i trgovinskim aktivnostima. U savremenim uslovima uspešna prodaja se zasniva na sposobnosti prodavca da zadovolji kupca kao individuu. Međutim, da bi u tome uspeo prodavac mora da poznaje karakteristike ličnosti i specifična ponašanja, odnosno da se prilagođava tim specifičnostima.

Pri tome im od velike pomoći može biti poznavanje brojnih termina i koncepata. Na primer, učenje predstavlja trajnu promenu pojedinca.

Učenje je rezultat prethodnog doživljaja ili aktivnosti osobe (čitanje, praćenje predavanja). Učenjem se povećava osnova znanja, ali istovremeno se uče i ponašanje i stavovi. Naravno da je učenje važno za prodaju, jer prodavac, praktično, uči u kontinuitetu, odnosno prodavac kroz prodajni proces "uči kupca" prednostima svoje ponude za proizvode preduzeća.

Efikasnost učenja zavisi od mnogobrojnih faktora i odvija se na različite načine. Osnovne tehnike učenja su⁷:

⁷ Lovreta,S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.308.

a) koncentrisano učenje (koncentrisana prezentacija odjednom) nasuprot učenju iz više delova (prezentacija po jednog proizvoda u svakoj novoj poseti);

b) globalno učenje (predstavljanje suštine) nasuprot učenju detalja;

Postoje različiti oblici učenja. Učenje na osnovu ponavljanja zasniva se na pamćenju više puta ponovljenih činjenica, doživljaja i slično.

Učenje putem uslovljavanja bazira se na povezivanju nekih stimulansa po modelu: ako – onda i dovodi do stvaranja određenih navika u ponašanju.

Učenje putem ugledanja (učenje po modelu) predstavlja vrlo važan oblik učenja kao i učenje putem uviđaja. Prodavci često koriste učenje putem ugledanja, navodeći svoje reference, iskustva korisnika njihovih proizvoda i slično.

Pamćenje predstavlja rezultat procesa učenja i označava trajanje onoga šta je naučeno. Pamćenje se manifestuje kao reprodukcija, rekonstrukcija ili prepoznavanje naučenog. Najbolje je zapamćeno ono što se može reprodukovati.

Zaboravljanje predstavlja proces suprotan od pamćenja i karakteriše se slabljenje ili prestanak memorisanog što je prethodno naučeno. Ono je najintezivnije u prvim minutima i satima nakon učenja dok se proces, potom, usporava tako da se neke stvari veoma dugo zadržavaju u pamćenju. Nepovezani detalji se zaboravljaju najbrže, dok se ideje i koncepti najduže pamte.

Učenje, pamćenje i zaboravljanje su procesi koje prodavac mora imati u vidu prilikom pripreme svoje prezentacije. Svojim nastupima prodavac "uči" kupca, a od uspešnosti nastupa zavisi koliko će kupac zapamtiti, a koliko će zaboraviti od prezentiranog.

U procesu učenja bitno je poznavati još neke faze koje kupac prolazi prilikom formiranja svog mišljenja.

- Percepcije ili opažaji
- prvi utisci koje kupac dobija o nekom fenomenu,
- kao stimulans koji biva opažen pojavljuju se prodavac, njegov proizvod i njegovo preduzeće,

- pokreću proces asocijativnog razmišljanja;
- Stavovi
 - već usvojene predispozicije koje usmeravaju ponašanje ljudi u odnosu na neki stimulans konzistentno u pozitivnom ili negativnom pravcu;
 - opredeljuju ponašanje ljudi i predstavljaju granice reakcijama u određenim situacijama;
 - rezultat su prethodnog učenja (iskustva), ali mogu biti i rezultat predrasuda, prihvaćenih a neproverenih tuđih mišljenja, predanja, verovanja i slično⁸;
 - za prodavca je bitno da ustanovi stavove kupca o proizvodu, o kompaniji, pa čak i o vrsti proizvoda koga prodaje;
- Motivi
 - predstavljaju jake pokretače kod ljudi da preduzmu određene aktivnosti kako bi zadovoljili određenu potrebu (internu ili eksternu);
 - potrebno je praviti razliku između stava i motiva, jer pozitivan stav o proizvodu daje dobru predispoziciju da se kupovina obavi, ali da bi se prodaja desila, kupac mora biti motivisan, tj.podstaknut;
- Moć
 - predstavlja sposobnost nekoga da podstakne drugoga da uradi nešto što inače ne bi uradio, odnosno moć predstavlja sposobnost nekoga da inicira promene (da prevaziđe silu inercije koja održava postojeći poredak stvari);
 - predstavlja vrlo bitan koncept menadžmenta i za prodavce je interesantna njena primena na odnose u kanalu distribucije;
 - u distribucionom kanalu moć se ogleda u sposobnosti jednog učesnika u kanalu distribucije da utiče i menja odluke drugog člana istog distributivnog kanala;
 - proizvođač ima moć nad maloprodavcem ukoliko na njegov zahtev maloprodavac menja raspored proizvoda na policama, prihvata akcije sniženja cena ili potiskuje konkurentski proizvod iz svog asortimana;

⁸ Za razliku od percepcija koje su promenljive, stavovi su trajni i za njihovu promenu treba dosta vremena, mada, čak, postoje sumnje u mogućnost promene stavova.

Moć u realizaciji programa prodaje odnosno nekog učesnika u kanalu distribucije zavisi od odnosa zavisnosti, tj.odnosa nadređenosti i podređenosti. Pri tome treba imati u vidu da su različiti izvori moći pojedinih učesnika u kanalu distribucije. Na primer:

(1) nagrada

- jedan od učesnika u kanalu je u poziciji da drugom obeća nagradu;
- ispunjena očekivanja u vezi dobijanja nagrade jačaju kanal;

(2) prisila

- pretnje ukidanjem izvesnih pogodnosti (npr.nivo i vreme isporuke proizvoda);
- konstantna upotreba prisile u kanalu dovodi do slabljenja veza, pošto strana kojoj se pretilo nastoji da pronađe izlaz iz takve situacije;

(3) pravo

- odnosi među učesnicima mogu biti uređeni i formalnim ugovorima, kao što je slučaj u franšizing ugovoru;
- izvor moći može biti i "običajno pravo"

(4) referentnost

- želja za partnerskim odnosima u kanalu prodaje;
- referentnu moć ima proizvođač čije proizvode trgovci žele u svom asortimanu, trgovci koji imaju dobru lokaciju, ili oni učesnici u prometu čiji partneri žele da sa njima održe harmonične odnose i nastoje da izbegavaju bilo kakve potrebe;

(4) znanje (ekspertna moć)

- počiva na kontroli nekih znanja i informacija koje drugi učesnici u kanalu opažaju kao važne za sebe;
- znanje se ne može povući i kada je jedanput preneto, vlasnik informacije gubi svoju moć u odnosima sa drugom stranom;

U realizaciji programa prodaje za prodavca je važno da analizira brojne izvore moći i da predvidi moguće povezivanje na neki od ovih izvora od strane kupca

tokom pregovora. Slabosti u razumevanju odnosa moći, uz druge uticajne faktore, mogu dovesti do konflikta u kanalu distribucije.

Konflikt označava neprijateljsko ponašanje usmereno da povredi, uznemiri ili na drugi način ošteti drugu stranu. Osim neprijateljskog ponašanja, konflikti obuhvataju i neslaganje ili različito opažanje stvarnosti.

Uzroci konflikta su klasifikovani u više kategorija⁹:

- nekompatibilnost ciljeva
- nepodudarnost pozicija, uloga i domena
- prekid u komunikacijama
- smetnje u komunikacijama
- razlike u percepcijama
- ideološke razlike;

U situacijama kada već nastane konflikt, prodavac i kupac moraju biti sposobni da uoče pravi uzrok problema i da pristupe njegovom rešavanju. U praksi postoje izvesne procedure rešavanja konflikta, a neke od njih su sledeće:

- tehnike rešavanja problema,
- ubeđivanje,
- pregovaranje,
- politika;

Koncepcija marketinga

Koncepcija marketinga je koordinisan marketinški napor, fokusiran na tržište i orijentisan na kupca, usmeren na stvaranje zadovoljenja kupaca, kao ključa u zadovoljavanju organizacijskih ciljeva. Marketinška praksa (relativno dugog veka), u savremenim uslovima, mora da prevaziđe vezivanje za transakcije koje često dovode do trenutne prodaje, ali i gubitka kupca u budućnosti¹⁰.

⁹ Lovreta,S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.312.

¹⁰ Različita su nagađanja o tome kada su neke firme počele primenjivati koncepciju marketinga. Piter Draker (Peter Drucker) smatra da je koncepcija marketinga prvi put bila prihvaćena u sedamnaestom veku, i to u Japanu a ne na Zapadu. «Marketing je oko 1650 godine primenio u Japanu prvi član porodice Mitsui, koji se nastanio u Tokiju kao trgovac, i otvorio prodavnicu koja bi se mogla nazvati prvom robnom kućom. Anticipirao je punih 250 godina osnovne politike Searsa i Roebucka: «biti kupac za svoje mušterije, kreirati za njih prave proizvode i razviti izvore za njihovu proizvodnju», te načelo «vraćamo vaš

Osnovni cilj marketara je da izgradi međusobno isplativ dugoročan odnos sa kupcima, a ne samo da prodaje proizvod.

Savremena koncepcija marketinga počiva na četiri glavna oslonca¹¹:

- (1) fokusiranje tržišta;
- (2) orijentacija na kupca;
- (3) koordinisani marketing;
- (4) profitabilnost;

Fokusiranje tržišta predstavlja imperativ čak i za najjače svetske kompanije, jer je nemoguće za bilo koga delovati na svetskom tržištu i zadovoljiti svaku potrebu.

Stoga je, obično, prvi korak, na početku razvoja svake kompanije, precizno određenje tržišnog segmenta na kojem žele nastupiti, a potom priprema odgovarajuće strategije prema meri odabranog tržišta.

Orijentacija na kupca je sledeći važan korak, nakon fokusiranja tržišta, a odnosi se na tačno definisanje potreba kupaca, gledano iz njihove perspektive, a ne perspektive kompanije.

Međutim, to je nemoguće sprovesti bez detaljnog istraživanja odabranog tržišta, kako bi se prepoznale tekuće potrebe tržišta i izašlo u susret potrebama i željama kupaca.

Kupci se, uobičajeno, kod takvih analiza, dele na nove i stare, a veća se pažnja, uglavnom, posvećuje zadovoljenju starih, već postojećih kupaca, jer se pokazalo da je, daleko lakše i jeftinije, zadržati stare kupce, nego privući nove.

Osim toga, istraživanja su dokazala da zadovoljan kupac svoje pozitivne utiske, u proseku, prenosi trojici ljudi, dok nezadovoljan kupac svoje loše iskustvo govori, prosečno, čak jedanaestorici ljudi.

Koordinisani marketing predstavlja potpuno usaglašavanje svih pojedinaca i službi unutar preduzeća kod postizanja ciljeva dogovorenih marketinških akcija. On predstavlja jedan od najvećih izazova sa kojima se

novac bez reči», kao i zamisao da ponudi svojim mušterijama bogati asortiman proizvoda umesto da se usredsredi na neko umeće, kategoriju proizvoda ili postupak».

Drucker Piter, 1973, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper&Row, New York, pp.62.

¹¹ Kotler Filip., 1988, Upravljanje marketingom“, Informator, Zagreb, str.13.

susreću kompanije pri realizaciji svojih marketinških programa. Uslov da bi se to postiglo je vrlo kvalitetna organizacija kompanije i razvijen sistem informisanja unutar preduzeća, pomoću kojeg će svi zaposleni biti upoznati sa oblicima i ciljevima novih marketinških programa, kako bi se potpuno u njih uklopili.

Profitabilnost je konačni cilj svih marketinških akcija, pa time, ujedno, i merilo njihovih uspešnosti. Već kod njihovog planiranja uvek se pokušava predvideti i konačni finansijski efekat koji će novo ulaganje u marketing doneti.

U poslovnom smislu marketing se može posmatrati i izraziti sa više elemenata (principa) i to:

- 1) marketing kao **poslovna filozofija**
 - specifičan konceptijski pristup obavljanja biznisa, u smislu fokusiranja pažnje na potrošače i praktičnog delovanja (kako bi se shvatile i zadovoljile njihove potrebe);
- 2) marketing kao **poslovna funkcija**
 - specifičan obim znanja, iskustva, postupaka i poslova koji se obavljaju u preduzeću;
- 3) marketing kao **poslovni proces**
 - izučavanje niza menadžment tehnika koje se praktikuju u operativnom radu (tzv. marketing tehnologija);
 - omogućava preduzeću pronalaženje odgovarajućih tržišta i ostvarivanje (održavanje) konkurentske pozicije;

Prihvatanje i razvijanje marketing koncepta i pristupa obično je, u početku, vezano za rešavanje konkretnih problema kupaca na domaćem, odnosno jednom nacionalnom tržištu. To je i normalno jer najveći broj proizvodnih subjekata, u svim zemljama se osniva iz potrebe i u cilju zadovoljavanja zahteva domaćeg (nacionalnog) tržišta za određenim proizvodima, uslugama, i slično.

Dakle, razvijajući koncept marketinga, na bazi tržišno usmerenih zamisli, u okvirima nacionalnog ekonomskog prostora, ovi subjekti su orijentisani na tzv. poslovni koncept nacionalnog ili domaćeg marketinga. To znači identifikovanjem, anticipiranjem i zadovoljavanjem potreba domaćih kupaca, domaće tražnje, odnosno tržišta, u uslovima konkretnog društveno-ekonomskog sistema kao

spoljašnjeg okruženja, privredni subjekat obavlja svoje poslovne aktivnosti i ostvaruje svoje marketing ciljeve.

S druge strane, treba imati u vidu da tehnologija marketinga ima univerzalnu vrednost i potencijalnu univerzalnu primenljivost bez obzira da li je reč o domaćem ili međunarodnom marketingu. Osnovni cilj tržišno usmerene organizacione strukture i marketing strategije je ekonomska efektivnost i efikasnost preduzeća.

Kompleksan marketing koncept podrazumeva preduzeće na principima savremene organizacije rada, dobru informisanost o okruženju i tržištu, dugoročno razrađenu strategiju, razvijeno planiranje i kontrolu, visokostručan i kreativan rad, odnosno pronalaženje najboljeg puta i načina za zadovoljenje potreba kupaca i postizanje boljih poslovnih rezultata.

Značaj marketing aktivnosti proizilazi iz same suštine poslovno-filozofskog pristupa privrednom i društvenom životu¹². On podrazumeva i identifikaciju potreba i zahteva tržišta, meri njihovu veličinu, utvrđuje koja ciljna tržišta može najbolje opslužiti i odlučuje o odgovarajućim proizvodima, uslugama i programima da zadovolji ta tržišta.

Marketing koncepcija, za razliku od klasičnog komercijalnog pristupa, ne razdvaja poslovnu politiku preduzeća na tehničku, finansijsku, prodajnu, kadrovsku i druge, već ih posmatra kao celinu i jedinstveno. Svaka od ovih funkcija ima svoj delokrug rada, ali i povezivanje svih funkcija u integralnu celinu u središtu pažnje ima zadovoljenje potreba kupaca i potrošača, jer se samo tako mogu efikasno ostvariti ciljevi poslovanja preduzeća.

Osim toga, marketing kao koncepcija poslovanja i shvatanja poslovnih aktivnosti na tržištu zahteva određeno stanje poslovnog duha zaposlenih. Ta poslovnost mora biti nadahnuta idejma da je u razvijenoj tržišnoj privredi permanentna promena normalan vid života i rada svih zaposlenih u preduzeću. Drugu akciju koju stalno podržava koncepcija marketinga je inovativnost.

Ove inicijative u koncepciji marketinga odnosno u teoriji i praksi marketinga, poznate su kao potpuna prilagodljivost prema kupcu.

¹² Kotler, F, 1988, Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, str.46.

Dakle, preduzeće je nužno usmereno na komuniciranje sa okruženjem, kako bi na toj osnovi identifikovalo tržišne šanse, definisalo poslovne ciljeve i strategije kao i organizovalo proces konverzije resursa u rentabilne proizvode i usluge.

U osnovi poslovanja savremenog preduzeća mora biti marketing filozofija, koja će mu omogućiti da svoje poslovanje zasniva na kretanju obima i strukture potreba potrošača i evoluciji načina njihovog zadovoljavanja.

Koncepti menadžmenta

Menadžment prodaje predstavlja poseban koncept od velikog značaja za osobu koja upravlja prodajnom operativom u jednom preduzeću. Upravljanje prodajom obuhvata mnoštvo specifičnih problema kao što su određivanje i dodeljivanje prodajnih teritorija, regrutovanje prodavaca, njihovo nagrađivanje i motivisanje, i slično.

Koncepti iz nauke o menadžmentu koji se odnose na posao prodavca i koje prodavac mora da poznaje da bi dobro mogao da radi svoj posao mogu se ovako sistematizovati u dva koncepta:

❖ Vremenski menadžment

- veština upravljanja vremenom je potrebna svakom prodavcu;

Prodavci vreme, kao ograničeni resurs, koriste što je moguće racionalnije. U tome im pomaže pet saveta koji se mogu sažeti u reč SMART (na engleskom "mudar")¹³:

(1) Schedule Your Time - "Isplanirajte svoje vreme"

- savet se odnosi na potrebu da se pobroje sve aktivnosti koje prodavac treba da uradi tokom dana i da se klasifikuju u dve grupe: a) moram i b) želim da uradim;

- treba odrediti prioritete aktivnosti i za njihovo izvršenje obezbediti vreme;

(2) Make Your Time - "Koristite svoje vreme"

- svaki trenutak vremena trebalo bi iskoristiti (proučavanje materijala, skiciranje koncepta razgovora, preslušavanje traka sa savetima, itd.);

¹³Lovreta, S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.318.

(3) Allow Your Time - "Dozvoliti sebi vreme"

- trebalo bi očekivati iznenadne događaje, kašnjenja i slično;
- nikad se ne sme praviti "tesan" raspored u kojem probijanje jednog termina automatski pomera sve sledeće aktivnosti, a prodavac uvek kasni, te je zbog toga frustriran i užurban;

(4) Ration Your Time - "Racionalizujte svoje vreme"

- prodavac mora obezbediti dovoljno vremena za glavne kupce;
- prodavac mora da planira svaki slobodan trenutak koji posvećuje obilaženju novih kupaca ili kupaca kod kojih postoji mogućnost da se neka prodaja obavi;

(5) Take Your Time - "Obezbediti sebi vreme"

- ako je potrebno prodavac mora i prekovremeno da radi:
 - a) da bi na vreme stigao na sastanak;
 - b) da bi dobro pripremio prezentaciju; i
 - c) da bi obezbedio adekvatan prezentacioni materijal ili podatke koji su značajni za kupca;

U cilju planiranja vremena, prodavcima stoje na raspolaganju mnoga tehnička pomagala. Preduzeća, često svojim prodavcima kupuju i dodeljuju stone i džepne planere, elektronske dnevnikе ili savremena sredstva za komunikaciju koja štede njihovo vreme (mobilni telefon, prenosni računар sa modemom, i slično);

❖ Upravljanje bazom podataka o kupcima

- predstavlja mogućnost za prodavca da na najbolji način koristi svoj osnovni resurs, a to su tržišni kontakti;

U ovom konceptu idealno rešenje predstavlja kombinovanje marketinških i finansijskih podataka o kupcima unutar jedinstvenog informacionog sistema.

Marketinški podaci se odnose na:

- a) podatke potrebne za ostvarivanje kontakta; i
- b) podatke o istoriji kupovine (nabavke, preferencijale i slično);

Ove podatke treba da prikupljaju sami prodavci, mada se marketinški podaci mogu kupovati i od specijalizovanih institucija.

Finansijske podatke generiše knjigovodstvo preduzeća, a koriste ih prodavci, kao i služba naplate potraživanja, ukoliko postoji u organizacionoj strukturi preduzeća.

U savremenim uslovima baza podataka se formira na računaru, a na taj način se postiže nekoliko prednosti¹⁴:

- spajanje podataka iz različitih službi o istom klijentu;
- brže ažuriranje podataka o klijentu, što je posebno značajno kad je reč o podacima koji se odnose na kreditnu istoriju (zaduženosti) kupca;
- efikasno pozivanje i uvid u podatke;
- dostupnost podataka većem broju službi u preduzeću, što sprečava lokšu praksu skrivanja informacija i čuvanja "svojih kupaca";

Međutim, ukoliko prodavcu nisu na raspolaganju pogodnosti informacionog sistema, mogu se koristiti i klasične kartice na kojima se upisuju podaci o svakom kupcu i specifična zapažanja nakon svakog susreta i poslovne transakcije.

Menadžment prodaje kao kontinuelan proces

U integralnom procesu prodaje efektivan menadžment prodaje zahteva dobro poznavanje svih aktivnosti koje treba obaviti. To znači da se celovito poznaje:

- celovito poznavanje samog procesa prodaje,
- celovite aktivnosti koje treba da obavlja prodajno osoblje, i
- karakteristike koje su neophodne za uspešnu profesionalnu karijeru prodavca;

S druge strane u integralnom modelu menadžmenta prodaje treba, naročito, da dođu do izražaja sledeće, ključne, karakteristike:

- bogat sadržaj aktivnosti koje bi trebalo obaviti u integralnom menadžmentu prodaje;

¹⁴ Lovreta, S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.319.

- poznavanje tri ključne faze u integralnom sistemu prodaje;
- poštovanje redosleda u izvođenju pojedinih faza procesa menadžmenta prodaje;

- visok stepen međuzavisnosti pojedinih aktivnosti prodaje; i
- kontinuitet prodajnih aktivnosti i ukupnog procesa menadžmenta prodaje;

Pri obavljanju aktivnosti prodaje i svih faza u efektivnom menadžmentu prodaje neophodne su tri bitne karakteristike: kreativnost, inventivnost i profesionalnost;

Formulisanje strategijskog programa prodaje obuhvata planiranje i organizovanje svih napora prodajne snage preduzeća i integrisanje konkretnih napora sa ostalim elementima marketing strategije preduzeća.

U ovoj, prvoj fazi, menadžmenta prodaje posebno su značajna pitanja koja se odnose na način organizovanja prodajne snage, na određivanje broja prodajnih teritorija i njihovo dizajniranje, kao i na utvrđivanje odgovarajućih tipova i nivoa prodajnih kvota.

Faza implementacije obuhvata selekciju odgovarajućeg prodajnog osoblja, njihovo dizajniranje i aktiviranje radi što efikasnijeg sprovođenja definisanih politika i procedura prodaje, imajući u vidu da ključne aktivnosti, u fazi implementacije programa prodaje, obavljaju neposredno prodavci.

U fazi formulisanja i primene programa prodaje ukupne aktivnosti prodaje usmeravaju se u pravcu što potpunijeg ostvarivanja planiranih ciljeva prodaje i marketing ciljeva preduzeća. Svi ovi ciljevi moraju biti usaglašeni sa ukupnim korporativnim ciljevima.

U fazi ocenjivanja i kontrole menadžeri prodaje utvrđuju šta se dogodilo i zašto se dogodilo, da bi potom odlučivali koje korektivne akcije bi trebalo da preduzimaju. Dakle, u ovoj fazi utvrđuju se razlike između ciljeva i rezultata u svim segmentima prodajnog procesa. Potom, se sprovodi revizija ciljeva, planova ili se preduzimaju konkretne korektivne akcije u fazi realizacije prodajnih napora.

Upravo razlike između ciljeva i rezultata zahtevaju preduzimanje niza mera od strane menadžera prodaje, ali i samih prodavaca. Zato, menadžeri prodaje:

- sprovode restrukturiranje prodajnih teritorija,
- ponovo vrše razmeštaj prodajnog osoblja po pojedinim prodajnim teritorijama,
- sprovode određene izmene u domenu upotrebe vremena i kretanja prodavaca;

Uzroci postojanja razlika između ciljeva i rezultata tiču se, u velikoj meri, individualnih prodavaca. Dakle, bitno je da se utvdi zbog čega poslovi prodaje nisu izvršeni tako dobro kako je bilo predviđeno. Brojni su razlozi za ova odstupanja, a mogu biti objektivni i subjektivni. Polaznu osnovu pri tome predstavljaju prodajne kvote i njihova realnost da odražavaju stvarne ekonomske i konkurentske uslove na određenoj prodajnoj teritoriji.

Stoga, je vrlo značajno da se utvrde uzroci odstupanja od planiranog ponašanja i motivacije prodajnog osoblja u obavljanju složenih aktivnosti prodaje, a koji mogu postojati u svim elementima koji opredeljuju određena ponašanja prodavaca.

Pred menadžerima prodaje osnovni izazovi predstavljaju postupci integrisanja svih aktivnosti prodaje u svim njenim fazama. Sposobnosti menadžera prodaje dolazi do izražaja u sledećim situacijama:

- pri formulisanju plana prodaje,
- pri organizaciji i implementaciji konkretnih planova, i
- pri utvrđivanju i preduzimanju konkretnih akcija u prodajnom procesu;

Veoma su bitni redosled i kontinualnost u obavljanju svih faza menadžmenta prodaje. Preduslov za razumevanje ovih zadataka u pojedinim fazama menadžmenta prodaje jeste dobro poznavanje same suštine, srža, procesa prodaje.

Upravljanje pomoću ciljeva

Menadžeri prodaje, da bi uspešno primenili strateška opredeljenja, upotrebljavaju politike, pravila i procedure. To su važni činoci za primenu

strategije i veće angažovanje radnika odnosno za uspešno vođenje. Osnov za to su **godišnji ciljevi** koji čine samu srž primene strategije.

Oni tačno utvrđuju šta je potrebno da se realizuje tokom godine kako bi se ostvarili strateški planovi organizacije.

Godišnji ciljevi menadžerima ukazuju na određen nivo učinka koji treba ostvariti u narednoj godini. To znači da godišnji ciljevi menadžerima predočavaju njihovu ulogu u implementaciji strategije organizacije.

Efikasno vođenje upravo počiva na godišnjim ciljevima jer dobro osmišljeni ciljevi u konkretnoj godini vezani su za dugoročne ciljeve organizacije i mogu se izmeriti. Važno je da pružaju mogućnost da se učinak pretvori u brojeve, i tako spreči nepotrebna rasprava o učinku određenog odeljenja odnosno prodajnog objekta.

Upravljanje pomoću ciljeva u stvari predstavlja zvaničan komplet procedura pomoću kojih menadžeri i potčinjeni utvrđuju i procenjuju napredak ostvaren u realizaciji opštih ciljeva.

Upravljanje pomoću ciljeva¹⁵ (MBO – management by objectives) ide korak dalje od određivanja godišnjih ciljeva za jedinice organizacije. Na taj način određuju se ciljevi koji svaki radnik treba da ostvari ličnim učinkom.

MBO obuhvata zvaničan komplet procedura koji počinje postavljanjem cilja i nastavlja se pregledom evidencije o učinku. Menadžeri i osoblje za koje su zaduženi rade zajedno na postavljanju zajedničkih ciljeva.

Jasno su definisana šira područja odgovornosti za svaku osobu, u smislu merljivih očekivanih rezultata ili "ciljeva" koji članovima služe da planiraju svoje radne zadatke.

Nakon toga napredak evidentiraju kako radnici, tako i njihovi menadžeri. Pohvale za postignuti učinak se grupno iskazuju, i to ne sporadično, već kao ustaljena praksa, a u određenim intervalima se razmatra ostvareni učinak.

Osnova MBO su ciljevi kojima se određuju aktivnosti koje treba da preduzmu pojedinci da bi se ostvarila operativna strategija jedinice i godišnje aktivnosti.

¹⁵ Armstrong, S., The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of the Empirical Research, Strategic Management Journal 3, No.2, 1982., str.197-211.

MBO pruža način da se integrišu i usresrede svi naponi celokupnog članstva organizacije na ostvarivanju ciljeva višeg rukovodstva i sveukupne strategije organizacije.

Osim toga, još jedan ključ za uspeh MBO jeste aktivno sadejstvo menadžera i članova na svakom nivou organizacije (ne retko menadžeri i članovi postavljaju sopstvene ciljeve ili se aktivno uključuju u proces postavljanja ciljeva).

U određenim delatnostima i konkretnim organizacijama, MBO sistemi se veoma razlikuju (neki se koriste u podjedinicama – objektima, a neki na nivou celokupne organizacije odnosno preduzeća.

S druge strane moguće je naglasak staviti na celu korporaciju ili samo na pojedince.

Uglavnom, najefikasniji MBO programi imaju šest zajedničkih elemenata¹⁶:

(1) opredeljenost za program

- menadžeri se opredeljuju, na svakom nivou organizacije, da ostvare lične i organizacione ciljeve, da u primeni MBO program bude efikasan;
- menadžeri su u kontaktu s ljudima koje nadgledaju, da bi odredili ciljeve i da bi imali uvid u napredak učinjen po pitanju ciljeva;

(2) postavljanje ciljeva na najvišem nivou

- glavni menadžeri postavljaju preliminarne ciljeve po svojoj sadržini i rokovima slične godišnjim aktivnostima;
- radnicima se jasno predočava šta menadžment želi da postigne i koliko njihov rad direktno utiče na ostvarenje ciljeva organizacije;

(3) pojedinačni ciljevi

- svaki menadžer i svaki radnik ima jasnu definiciju odgovornosti i aktivnosti koje treba da ispuni u okviru svog posla;
- precizno formulisani ciljevi na svim nivoima usmereni su ka realizaciji zadataka i ostvarivanju individualnog plana;

(4) učestvovanje

¹⁶ Odiome, G., MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80 s, Belmont, Calif., Fearon Pitman, 1979, pp.127-140.

- zajedničko učešće menadžera i radnika u postavljanju ciljeva povećava mogućnost ostvarivanja ciljeva;
 - (5) *autonomija u implementaciji planova*
- po obavljenom dogovoru o ciljevima svaki pojedinac ima veliku slobodu da sam izabere način kako će se realizovati;
 - (6) *pregled ostvarenog učinka*
- periodično sastajanje radnika i menadžera i uvid u realizaciju ciljeva;
- po potrebi ciljevi se modifikuju za sledeći period revizije;

Procena da li primenjeni koncepti MBO imaju uspeha i koji su im efekti zavise od usredsređivanja na tri ključna koncepta:¹⁷

- postavljanje specifičnih ciljeva,
- povratna informacija o učinku,
- participacija;

Smatra se da kod osoba koje su sa uspehom ostvarile ciljeve koje su postavili postoji tendencija da teže ka još većim ostvarenjima. Radnici koji dobiju precizne i pravovremene povratne informacije o ostvarenom učinku rade bolje, a oni koji učestvuju u utvrđivanju ciljeva ostvaruju veći nivo učinka.

Dakle, sam postupak učestvovanja vodi ka boljoj komunikaciji i razumevanju između menadžera i onih kojima su pretpostavljeni.

Poseban segment upravljanja pomoću ciljeva odnosi se na sistem nagrađivanja.

Nagrađivanje i stimulacije doprinose implementaciji strategije tako što utiču na ponašanje pojedinaca i grupa.

Dobro osmišljeni, stimulativni planovi se uklapaju u aktivnosti organizacije i njenu strukturu. Adekvatan sistem nagrađivanja motiviše radnike da svoj rad usmere ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

Uglavnom sistem nagrađivanja mora da prati strategiju koja počiva na riziku. U tom smislu postoji pet osnovnih vidova stimulativnog nagrađivanja koji su potvrđeni u praksi.¹⁸

¹⁷ Ivancevich, J., Different Goal- Setting Treatments and Their Effects on performance and Satisfaction, Academy of Management Journal 20, no.3., septembar, 1977., pp.406-419.

(1) Pitanja politike

- kratak rok naspram dugog,
- nepreuzimanje rizika naspram rizikovanja,
- odnosi između divizija (turističkih objekata),
- odnos kompanija-divizija (organizaciona jedinica);

(2) Finansijski instrumenti

- kombinacija trenutnih bonusa i opcija na akcije, reflektuje vremenske rokove;
- trenutni bonusi (odmah se isplaćuju u gotovini ili akcijama);
- opcije na akcije mogu veoma efikasno da povežu interese zaposlenih;

(3) Merenje učinka

- kvantitativno merenje u kombinaciji sa povećanjem kvaliteta;
- merenje kvaliteta se bolje odražava kroz nadoknade nego merenje kvantitativnog učinka;
- merenje učinka u odnosu na ostvareni kvalitet može da utiče na inicijativu, za dodelu bonusa procenjuje se sveukupan učinak;
- bonusi se mogu predvideti za učinak divizije (objekta), korporacije ili kombinovano (svaka mogućnost signalizira različite uslove za saradnju između divizija);

(4) stepen prava odlučivanja o dodeli bonusa

- bonusi koji se dodeljuju na bazi formula, za razliku od diskrecionog prava, imaju tendenciju da favorizuju kratkoročni aspekt;
- individualni bonusi koji se daju samo po diskrecionom pravu ne daju jasnu sliku "pravila igre" i mogu da utiču destimulativno na stav da se treba upuštati u rizik;
- bonusi po diskrecionom pravu su praktični tamo gde glavni menadžeri žele da pospeše saradnju između divizija (prodajnih objekata i lokacija) i gde žele da imaju direktan uticaj na odluke divizija;

¹⁸ Gaibrath, J.R. and Kazanjian, R.K., Structure, Systems and Proces, sec.ed., West Publishing Company, 1986., pp.277.

- bonusi koji se daju prema formulama, a ne prema diskrecionom pravu, su praktični u kompanijama gde se direccija ne meša u menadžment profitnih centara;

(5) iznos i učestalost dodele stimulacija

- česte dodele bonusa podstiču koncentrisanost na kratkoročni učinak;
- visina zarade i stimulacija treba da su odraz stanja poslovanja i preuzimanja ličnog rizika;

U savremenim uslovima i u velikom broju kompanija primena strategije zavisi od adekvatnog sistema nagrađivanja. S druge strane nagrade i stimulacije igraju važnu ulogu u društvu u širem smislu. Međutim, sa aspekta vođenja, ne usredsređenost na nagradu ili kaznu (koja se dobija zbog određenog načina ponašanja), već dinamička angažovanost menadžera treba da i za organizaciju i lični rad budu vrednosti koje motivišu radnike i druge interesne grupe.

Dizajniranje poslova

Uopšteno dizajniranje posla predstavlja podelu poslova u organizaciji odnosno preduzeću na uposlene radnike. Menadžeri, kroz odluke koje donose u pogledu dizajniranja poslova, potvrđuju sklonost ka decentralizaciji.

Dakle, dizajniranje poslova je sredstvo pomoću kog menadžeri sistematično implementiraju obim decentralizacije za koji se odluče jer ga smatraju neophodnim za realizaciju organizacionih ciljeva u svetlu svih okolnosti.

Dizajniranje poslova je način da menadžeri upute radnike u mogućnosti koje im se pružaju da imaju uticaj i pridobiju autoritet. Pri tome je, u velikom broju organizacija, nastojanja da se poboljša kvalitet su podstakla redizajniranje poslova.

Pristupi u redizajniranju poslova su različiti, a dugo godina u praksi se razmatra ova problematika. Tokom godina razvila su se tri različita gledišta o dizajniranju poslova: mehanički, motivacioni i biološki pristup.

(1) **mehaničko dizajniranje poslova** (uz dosta ograničenja)

- jednostavne operacije, lako se uče i jednostavno obavljaju;

- pojednostavljivanje poslova zbog veće efikasnosti;
- (2) *motivaciono dizajniranje poslova***
- postoji pet aspekata koji čine srž nekog posla (raznovrsnost veština/kvalifikacija, tip zadatka, značaj zadatka, autonomnost i povratna sprega);
- lice čije radno mesto zahteva poznavanje više veština (veću stručnu sposobnost), gde su zahtevi i značaj zadatka na visokom nivou, obavljanjem posla doživljava ispunjenje sopstvene ličnosti;
- visok nivo nezavisnosti donosi bolje razumevanje posla i veću odgovornost za postupke (povratnom spregom stižu informacije o specifičnoj ulozi i funkciji koju ima);
- raznovrstan posao, koji obuhvata što veći broj različitosti, licu koje ga obavlja pružiti motivaciju i zadovoljstvo;

U savremenim uslovima mnogo se napora ulaže u to da se rutinski poslovi pretvore u svrsishodnije. Ovim se podrazumeva da se sadržina rutinskih poslova redefiniše tako što im se pripisuje veći legitimni i stručni autoritet.

Menadžeri redizajniranjem poslova žele da postignu osamostaljivanje, i to na tri načina:

- a) *povećanjem obima posla* – obedinjavanjem raznih zadataka, koji su po nivou približno jednaki, u jedan posao kako bi se radnicima pružila raznolikost i tako povećali motivaciju i zadovoljstvo;
- b) *povećanjem odgovornosti za posao* – produbljivanje posla objedinjavanjem nekoliko aktivnosti duž vertikalnog preseka organizacije u jedan posao kako bi se radnicima dala veća autonomija i odgovornost;
- c) *rotacijom radnika* – unutar iste kompanije je izlaganje novim izazovima i kvalifikovanje za nove poslove, što pojačava motivisanost za rad;

(3) *biološko dizajniranje poslova*

Kompletno nov pristup dizajniranju poslova jeste biološki pristup, nazvan «ergonomija», a kojim se nastoji da se postigne maksimalna bezbednost na radu.

- posebni uslovi radnog mesta su predviđeni za svakog pojedinca kako bi se prilagodili fizičkim osobinama radnika;
- menadžeri se sve više angažuju da pitanja radnih mesta vezanih za zdravlje i dobrobit radnika brzo i temeljno rešavaju;

U aktivnostima operativnog menadžmenta i dizajniranju poslova uloga autoriteta je nesporna. Autoritet je pitanje koje se razmatra prilikom dizajniranja poslova za svaki položaj unutar organizacione strukture. Poslednjih godina trend je da se poveća autoritet radnika tako što se povećava obim posla kao i odgovornost za njega. Ideja je da osamostaljeni radnici predstavljaju ogroman organizacioni resurs.

Međutim, autoritet može, ponekad, da osujeti primenu strategije i nivo usluga koji se pružaju klijentima.

Pravila su bitne stavke na koje se ljudi oslanjaju da bi dejstvovali i sadejstvovali u organizacijama. Isto tako, pravila mogu da budu kruta, da ometaju strateške planove i način pružanja usluga klijentima.

Novi pristupi menadžmentu podvlače potrebu da se menadžeri podvrgnu samokritici po pitanju pravila koja donose i kojih se pridržavaju. Kod ovih novih pristupa akcenat je na efektima postignutim primenom organizacionih pravila, a ne njihovim brojem, šta sve obuhvataju i koliki im je raspon primene.