



## Samo predani zaposlenici stvaraju profit

*Ulaganje u višu predanost zaposlenika ne pridonosi samo boljoj usluzi i zadovoljstvu kupca, nego istodobno generira i stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja*

Bilo da je riječ o zasićenim tržištima zapadnoeuropskih zemalja ili o recesijom pogođenim tržištima kao što je naše, visoko motivirani zaposlenici i osobito dobro organizirana i motivirana prodajna mreža presudni su za povećanje konkurentske prednosti. Spoznaje iz istraživanja i prakse učvršćuju tezu da se sustavno upravljanje motivacijom prodajne mreže itekako odražava na zadovoljstvo kupaca, a samim tim i na performanse društva. Od zastupnika (savjetnika) u osiguranju, koji su zbog svoje specifične aktivnosti više nego drugi izloženi razočaranjima i frustracijama, zahtijevaju se s jedne strane specifične osobne karakteristike, a s druge sustavni employee-commitment management kako bi mogli dati svoj maksimalan učinak. Stoga učinkovito upravljanje prodajom sve više zahtijeva sveobuhvatno i proaktivno upravljanje ljudskim resursima.

Analiza Sveučilišta Harvard pokazala je da je cijena dionica tvrtki koje ulažu u lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika u deset godina porasla 147 posto, gotovo dvostruko više od rasta vrijednosti dionica najjačih konkurenata koji su malo toga činili za svoje zaposlenike (Heskett 1997.)

Tvrtke koje žele biti uspješne na tržištu moraju održavati konkurentsku prednost. Ona se postiže generiranjem dodane vrijednosti kupcu kroz dobro osmišljeno i diferencirano pružanje usluge ili stvaranjem usporedive vrijednosti efikasnijim korištenjem raspoloživih resursa. U industriji osiguranja obje mogućnosti znače dosljedno upravljanje prodajnom mrežom kako bi se postigla maksimalna učinkovitost prodaje. Studija švicarskog Instituta za osiguranje (Catellani, 2004.) pokazala je da kupac u osigurateljskoj industriji vrlo ograničeno može diferencirati osnovnu uslugu osiguranja. Kupčeva procjena kvalitete usluge u osiguranju određuje se na temelju kvalitete interakcije između kupca i savjetnika u osiguranju. Profiliranje potencijala na toj emocionalnoj razini vrlo je važno, i dovodi do velike razlike u lojalnosti kupaca različitim tvrtkama. Da bi se postigla što bolja interakcija između kupca i savjetnika, uz optimalno upravljanje prodajom, nužni su prodajni predstavnici s odgovarajućim profilima ličnosti te visokom predanošću tvrtki.

### Zadovoljan zaposlenik - zadovoljan kupac

Uspješne tvrtke sve se više fokusiraju na zaposlenike kao faktore uspjeha. Učvršćuje se spoznaja da je motivacija zaposlenika važna kako za osobnu tako i poslovnu učinkovitost, te da ima velik utjecaj na performanse društva. Cilj mnogih današnjih studija je kvantificirati do kojeg povećanja vrijednosti dovode ulaganja u zaposlenike. Jedna je analiza Sveučilišta Harvard pokazala je da je cijena dionica tvrtki koje ulažu u lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika u deset godina porasla 147 posto, gotovo dvostruko više od rasta vrijednosti dionica najjačih konkurenata koji su malo toga činili za svoje zaposlenike (Heskett 1997.). Za jednu poslovnu organizaciju to je znak da su zadovoljni i angažirani zaposlenici važniji nego ikad do sada. Human resource management danas mora prije svega biti visoko kompetentan i posebno usmjeren kako bi mogao

razviti pozitivnu dinamiku između motivacije zaposlenika, zadovoljstva kupaca i performansi poduzeća. Angažirani zaposlenici kvalitetnije rade, manje izostaju s posla, lojalniji su i produktivniji. Zaposlenici koji nisu motivirani ne stvaraju podlogu za lojalan odnos s kupcem. No, samo lojalni i zadovoljni kupci stvaraju profit poduzeću. Service-Profit-Chain (Heskett) pruža integrativan model koji pokazuje kako su ulaganja poduzeća u razinu kvalitete servisa povezana s ponašanjem kupaca, te se kasnije pretvaraju u profit. On postulira izjavu da su zadovoljni zaposlenici lojalniji i produktivni, što utječe na lojalnost kupca i ostvarivanje većeg profita poduzeća.

Bitne pretpostavke za zadovoljstvo zaposlenika su interno radno okruženje te unutarnja kvaliteta usluge. Nadalje, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika determiniraju postojeći sustavi upravljanja te korporativna kultura. Studija "The Employee-Customer-Profit-Chain at Sears" otišla je korak dalje i kvantificirala model. Rucci, Kirn & Quinn (1998.) su na primjeru lanca trgovina Sears pokazali povezanost zadovoljstva zaposlenika, zadovoljstva kupaca i performansi tvrtke, te su to i empirijski potkrijepili. Dokazali su da je porast motivacije zaposlenika od 5 posto doveo do povećanja prometa 0,5 posto. Ta kvantifikacija provedena je i u Canadian Imperial Bank of Commerce. U tom slučaju utvrđeno je da je povećanje zadovoljstva zaposlenika 5 posto utjecalo na poboljšanje vjernosti kupaca od 2 posto i rast dobiti još 2 posto (72 milijuna dolara godišnje). Takva precizna kvantifikacija u praksi je teška i skupa. Dobivene spoznaje mogu se uzeti kao pokazatelj koliko je važno da menadžment tvrtke bude svjestan tih odnosa i da se pojam "ljudski kapital" može uzeti doslovno.

### **Predanost zaposlenika**

U novijim studijama "zadovoljstvo poslom" sve se više zamjenjuje multidimenzionalnom pojmom "Commitment" (predanost), s obzirom na to da predanost pokazuje jaču povezanost sa zadovoljstvom kupaca. Zadovoljstvo poslom pokazalo se kao nedostatno i previše osobne prirode jer zaposlenici mogu biti vrlo zadovoljni na poslu bez da njihovo zadovoljstvo nužno utječe na performanse poduzeća. Predanost zaposlenika mnogo je širi pojam od samog zadovoljstva zaposlenika, odnosno zadovoljstvo zaposlenika je sastavni dio predanosti. Predanost označava mjeru u kojoj se jedna osoba osjeća odgovornom prema tvrtki (ne samo prema svom radu), te kako se može s njom poistovjetiti. Predanost zaposlenika tvrtki ogleda se u sljedećim značajkama:

- kompatibilnost s vrijednostima tvrtke
- identifikacija s tvrtkom
- lojalnost
- zadovoljstvo poslom
- osjećaj da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno).

Ulaganje u višu predanost zaposlenika ne pridonosi samo boljoj usluzi i zadovoljstvu kupca, to istodobno generira i stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja.

### **Posebna situacija u prodajnoj mreži**

Dok navedene poveznice vrijede za sve zaposlenike tvrtke, važno je istaknuti da prodajna mreža podliježe posebnoj dinamici. Prodajna mreža jače je nego ikad izložena velikom pritisku i izazovima zbog gospodarske stagnacije s jedne strane i rezanja troškova s druge. Prodajna mreža se, uz to, žali i na sve opsežnije administrativne poslove koji joj oduzimaju puno dragocjenog vremena, koje bi trebalo biti posvećeno posjetima kupcima. Intenzivno je izložena neuspjesima u poslu. Psihološka istraživanja pokazala su da frustrirajući događaji vode k smanjenoj učinkovitosti. Dokazano je da način na koji se pojedinac odnosi prema neuspjehu, bez obzira na njihov broj, utječe na njegovu produktivnost. Konstrukcije kao "atributivni stil", "samoeфикаsnost" te "orijentiranost na djelovanje" igraju vrlo važnu ulogu. Vanjski prodavači s optimističkim atributivnim stilom, višom samoeфикасношću i orijentiranoшću na djelovanje ostvaruju u pravilu veći promet nego oni s manje povoljnim vrijednostima.

Vrlo visoka stopa fluktuacije u prodajnoj mreži može poslužiti kao indicija da se mnogi na dulje razdoblje ne mogu nositi s takvim stresnim situacijama. Stoga je pri izboru prodajnog kadra jako bitno birati ljude s odgovarajućim osobnim profilima. Menadžment prodaje, kako na razini cjelokupnog upravljanja tako i na razini pojedinačnih agencija, izazvan je da osigura djelotvornost prodajne mreže, te da je ciljano i poveća. Motivacija prodajne mreže i visoka učinkovitost prodaje zahtijevaju ciljani commitment-management te adekvatno ophođenje neuspjehom. To se mora dogoditi na nekoliko razina:

- stvaranje okvira - izgradnja okoline koja omogućuje visoku učinkovitost prodaje i stavljanje na raspolaganje učinkovitih radnih sredstava:

- mobilizacija - aktivacija i motivacija prodajnog kadra
- kanalizacija - usmjeravanje na ciljeve poduzeća i marketinga
- izbor prodajnog kadra s odgovarajućim profilom
- podrška u suočavanju s neuspjehom

Učinkovito upravljanje ljudskim resursima ključno je za uspjeh u prodaji. Ciljanim intervencijama ne povećava se samo predanost zaposlenika nego se znatno smanjuje i fluktuacija u prodaji. Na taj način se reducira ulaganje u zapošljavanje i obuku, ali istodobno dugoročno savjetovanje poboljšava kvalitetu odnosa s kupcima, a samim time povećava i profitabilnost te odanost kupaca.

### **Povećanje učinkovitosti prodaje u praksi**

Prethodni navodi sve više dovode do zaključka da orijentiranost na kupca kao strateški pravac kojem trenutačno teže mnoge tvrtke ne dovodi do željenih ciljeva (rast, profitabilnost) ako to nije istodobno podržano i snažnom orijentiranošću na zaposlenike. Analize iz prakse jasno pokazuju da ulaganje u zaposlenike općenito, a osobito u prodajnu mrežu, dovodi do rasta predanosti kao preduvjeta za visoku kvalitetu usluge, zadovoljnih i lojalnih kupaca, a samim time i do rasta tvrtke, te ostvarivanja većeg profita. Na temelju realnih podataka može se pokazati da agencije koje imaju visoku prosječnu predanost zaposlenika u cjelini poboljšavaju lojalnost kupaca. U praksi se, međutim, postavlja pitanje kako povećati učinkovitost prodajne mreže, a samim time i njezinu učinkovitost u interakciji s kupcima. Iskustva iz različitih projekata pokazuju da u praksi postoji sedam poluga koje se mogu svrstati u tri grupe. Ako se tih sedam preduvjeta ispuni, onda je odanost zaposlenika u pravilu visoka. Prva grupa poluga uključuje attribute koji vode do jasne odgovornosti. To znači da su ciljevi strogo i eksplicitno određeni, te da zaposlenik ima priliku preuzeti odgovornost za svoj posao. To, međutim, zahtijeva i da iznadprosječni rezultati budu priznati i honorirani. Druga skupina poluga obuhvaća perspektivu za budućnost. Da bi se zaposlenik maksimalno angažirao, želi znati kakvi su njegovi potencijali razvoja i rasta na osobnoj razini u tvrtki, kao i razvoj i rast same tvrtke.

Angažirani zaposlenici kvalitetnije rade, manje izostaju s posla, lojalniji su i produktivniji. Zaposlenici koji nisu motivirani ne stvaraju podlogu za lojalan odnos s kupcem. No, samo lojalni i zadovoljni kupci stvaraju profit poduzeću

Kao zadnji faktor navodi se integracija u socijalnu sredinu. Očekivanja se temelje na mikrookruženju (npr. tim, agencija), kao i na cijelu tvrtku. Dok su gore navedeni faktori preduvjet za visoke performanse svih zaposlenika, pa tako i za one u prodaji, kad je posrijedi prodajni kadar onda se svakako moraju uzeti u obzir i specifične osobne varijable - atributivni stil kao poluga za bolju učinkovitost. Dokazano je, naime, da vanjski prodavači s optimističnim atributivnim stilom prema neuspjehu ostvaruju bolji promet od onih koji imaju pesimističan atributivni stil.

### **Sustavni employee-commitment management i osobne karakteristike**

Preduvjet za ciljano povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, kao i povećanje performansi društva, je postojanje dosljedna employee-commitment managementa, kao i osobne karakteristike prodajnog kadra. Kroz sustavno podizanje i analizu lojalnosti i zadovoljstva kupaca tvrtka dobiva vrijedne informacije o tome kako kupac percipira tvrtku. Međutim, to je jednostrana i nepotpuna optika. Samo dodatna, sustavna analiza motivacije i učinkovitosti prodajne mreže pruža učinkovite razloge za visoku ili nisku lojalnost kupaca. Ako se kauzalnim analizama povežu zadovoljstvo kupca (rezultat) i motiviranost i učinkovitost prodajne mreže (uzrok), za različite jedinice identificirat će se najučinkovitije poluge za dugoročno poboljšanje (održivi napredak). Kroz ciljani model mjerenja, interni i vanjski benchmarking i upravljački orijentirano izvještavanje, upravljanje prodajom može pravodobno otkriti deficite osobnosti i predanosti prodajnog kadra, kako na kognitivnoj tako i na emocionalnoj razini, te poduzeti odgovarajuće protumjere.

**Izvor: *Valuequest GmbH, Schweiz***  
***Heidi Blanken, Marc Schreiber***  
***Odabrala i prevela: Katica Katić, dipl. oec.***