

U ovom broju:

Vaš glas

FAKTORING - Prodavati na odgođeno plaćanje,
a novac dobijati odmah

Lice kao ogledalo raspoloženja

Uspješni izvoznici - Bosnaplod

Zemlja u fokusu – Švedska

Motivacija prodajnog osoblja



Riječ izdavača

Evo, primiće se kraj još jedne poslovne godine. Kad „podvučemo crtu“ i sumiramo rezultate poslovanja, možemo reći da je iza nas jedna od težih godina u kojoj se većina preduzeća (iz)borila da sačuva postojeće tržišne pozicije. Mali broj je onih koji su ostvarili značajnije pomake i koji su značajnije unaprijedili svoje poslovanje. Jedan od razloga za to je sigurno i ugrožena likvidnost skoro svih preduzeća i opasnost da postanemo jedno od onih preduzeća koje ne može da ispoštuje svoje finansijske obaveze jer mu kupci ne plaćaju. U takvoj situaciji moramo napraviti izbor – insistirati na avansnom plaćanju (ali rizikovati da zbog toga obim prodaje ostane relativno mali) ili omogućiti odgođeno plaćanje koje će stvoriti pretpostavku za veći obim prodaje (i rizikovati da nam pri tome kupci ne plate). Ipak, postoji rješenje koje omogućava da prodajemo na odgođeno plaćanje a da pri tome odmah dobijemo novac! To omogućava faktoring o kome pišemo u ovom broju Pisma za uspješne. Pored toga, pišemo o neverbalnoj komunikaciji u poslovanju, Švedskoj kao potencijalnom tržištu za naše izvoznike, motivaciji prodajnog osoblja, te o izazovima sa kojima se susreće jedan od naših velikih izvoznika - kompanija Bosnaplod.

Uz želje da vam 2010. godina donese sigurno poslovanje i nove poslovne uspjehe, srdačno Vas pozdravljam.


Lamija Kozarić-Rahman, direktor



Vaš GLAS

U ovom dijelu Pisma za uspješne objavljujemo Vaša pitanja, komentare i iskustva u vezi sa finansiranjem spoljnotrgovinskih poslova, finansijskim rizicima i načinima na koji se oni mogu minimizirati, procjenom boniteta potencijalnih poslovnih partnera i svim onim što Vas interesuje iz oblasti finansijskog menadžmenta. Na Vaša pitanja će odgovarati savjetnici iz Ige, koji imaju veliko iskustvo u međunarodnom finansijskom poslovanju. Pitanja i komentare možete slati na sljedeće adrese:

Kancelarija Sarajevo
Paromlinska 56
71000 Sarajevo , Bosna i Hercegovina
Tel.: +387 33 720 140
Faks: +387 33 720 148
iga@igabih.com

Podružnica Banja Luka
Veselina Masleše 1
78000 Banja Luka , Bosna i Hercegovina
Tel./Faks: +387 51 220 120
d.mirko@inecco.net

Podružnica Mostar
Ante Starčevića bb
88000 Mostar, Bosna i Hercegovina
Tel.: +387 36 321 113
Faks: +387 36 321 112
ljiljana.bevanda@igabih.com

Pružila li osiguranje naplate potraživanja neke prednosti u odnosu na bankarske garancije i akreditive?

Velika prednost osiguranja naplate potraživanja u odnosu na tradicionalne bankarske garancije i akreditive je to što njime osiguravate naplatu svojih potraživanja, bez dodatnih uslovljavanja kupca. Tako na primjer, ako želite da osigurate naplatu potraživanja putem bankarske garancije ili akreditiva, morate od kupca tražiti da je pribavi. Sa druge strane, ako je vaše potraživanje osigurano, kupca ne morate uslovljavati na ovaj način. Čak šta više, kupac i ne mora znati da je vaše potraživanje osigurano. To vam omogućava agresivniji nastup na tržištu i kontaktiranje većeg broja potencijalnih kupaca sa atraktivnom ponudom (odgođeno plaćanje bez dodatnog uslovljavanja) čime kupcu pokazujete svoje povjerenje, dok u isto vrijeme imate osiguranu naplatu potraživanja.

Koje informacije sadrže bonitetni izvještaji?

Bonitetni izvještaji sadrže sve one informacije koje vam mogu pomoći da procijenite potencijalnog poslovnog partnera i donesete odluku o tome da li je sa njime i pod kojim uslovima poželjno sarađivati ili je ipak bolje ne uspostavljati saradnju. Bonitetni izvještaji obuhvataju podatke o: osnovnoj djelatnosti preduzeća, matičnom broju, kontaktima, vlasničkoj strukturi, upravljačkom kadru, broju zaposlenih, karakteristikama privrednog sektora u kojem posluju, finansijskim izvještajima (bilansima) u posljednje tri godine, finansijskim pokazateljima (likvidnosti, finansijske snage, profitabilnosti, upravljanja sredstvima i upravljanja dugovima), zaduženosti preduzeća i servisiranju duga. Sastavni dio izvještaja je i preporuka o tome da li treba sarađivati sa dotičnim preduzećem ili ne, a ako je saradnja preporučljiva i preporuku o visini kreditnog limita koji biste trebali postaviti prema ispitanom preduzeću. Zahvaljujući velikom broju bonitetnih kuća i partnerskih kompanija sa kojima je uspostavljena dobra saradnja, IGA može doći do informacija o bonitetu skoro svakog preduzeća u svijetu.

FAKTORING ***Prodavati na odgođeno plaćanje, a novac dobijati odmah***

U današnje vrijeme, kada održavanje likvidnosti postaje jedno od najvećih izazova poslovanja, faktoring dobija dodatnu aktuelnost.

Gotovo svako preduzeće, prije ili kasnije, dođe u situaciju kada počne imati probleme sa tokovima gotovine. Bez obzira da li je riječ samo o trenutnoj pojavi čiji uzrok znamo ili je riječ o kompleksnijem problemu čiji se uzrok ne može lako identifikovati, postoji više načina da se problemi sa neadekvatnim tokovima gotovine ublaže ili čak i otklone. Mnogi finansijski menadžeri će rješenje za ovaj problem tražiti u akcijskim prodajama zaliha gotovih proizvoda, nastojanju da produže vrijeme plaćanja dobavljačima i da skrate vrijeme naplate potraživanja od kupaca, te u kratkoročnim kreditima. Umjesto ovih, pojedinačnih rješenja, koja najčešće daju samo privremene efekte i samo djelimično otklanjaju problem, izvoznici su na raspolaganju i faktoring koji pruža sistemsko i dugoročno rješenje.

Factoring je vrsta finansijske transakcije u kojoj preduzeće (npr. izvoznik) prodaje svoja potraživanja tj. fakture specijalizovanoj finansijskoj

organizaciji tzv.faktoru, tako da odmah dobija novac koji može upotrijebiti za finansiranje tekućeg poslovanja.

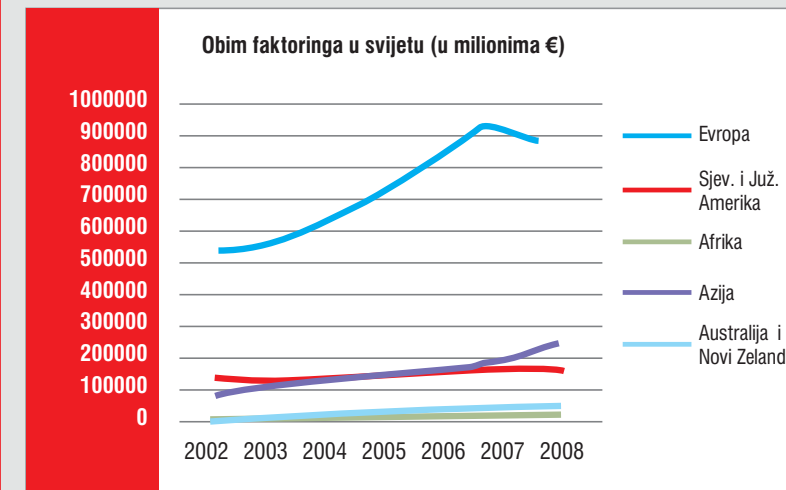
U tipičnom slučaju, izvoznik odmah po isporuci proizvoda i izdavanju fakture od faktora dobija 80-90% fakturisanog iznosa, a ostatak onda kada faktor po isteku dogovorenog kreditnog perioda od kupca naplati cjelokupni iznos. Za pomenutu uslugu, faktor obračunava proviziju. Na taj način preduzeće može prodavati proizvode i usluge na odgođeno plaćanje, a da za naplatu ne mora čekati istek dogovorenog kreditnog perioda (npr. 30 ili 60 dana), već novac dobija odmah.

Tako faktoring obezbjeđuje dodatni obrtni kapital bez vezivanja kolaterala, čime se oslobađaju postojeće kreditne linije u poslovnim bankama i koristi tekuća aktiva koja je prethodno bila podcijenjena i minimalno iskorištena. Važno je napomenuti da se faktoring realizuje na bazi prethodno osiguranog potraživanja. IGA u okviru faktoringa pruža određene usluge koje izvozniku olakšavaju poslovanje, a IGA-i smanjuju rizik isplate avansa. Riječ je o uslugama knjiženja, odobravanja kredita kupcu i naplati potraživanja, koje se pružaju na osnovu sofisticiranog sistema za monitoring faktura koji omogućava tačno i ažurno izvještavanje izvoznika o izvršenju portfolija njegovih potraživanja. Pri tome se izvoznik redovno izvještava putem periodičnih izvoda sa računa, informacija o dospelosti faktura i rezimiranih izvještaja o prodaji.

Na taj način faktoring predstavlja kombinaciju kreditne zaštite, knjiženja potraživanja, te usluge naplate i finansiranja za preduzeća koja prodaju na otvoren račun sa uslovima plaćanja manjim od 120 dana.

Stoga faktoring omogućava:

- Poboljšanje gotovinskog toka i likvidnosti pretvaranjem potraživanja u gotovinu,
- Različite mogućnosti investiranja raspolo-



- žive gotovine,
- Finansiranje obrtnog kapitala bez zahtjeva za hipotekom kao kolateralom,
- Ponudu atraktivnih uslova plaćanja na otvoren račun i širenje tržišta po tom osnovu,
- Eliminisanje loših i spornih potraživanja,
- Smanjivanje operativnih troškova tako što će se kreditna funkcija izmjestiti iz preduzeća u faktoring centar IGA-e, čime se fiksni troškovi rada kreditnog odjela smanjuju i pretvaraju u varijabilne troškove bazirane na obimu prodaje i
- Kvalitetnije finansijske informacije za menadžment.

Na osnovu dosadašnjih iskustava u faktoringu u kojima je IGA podržala izvozne poslove vrijedne više od 45 miliona KM, pokrivajući prodaju preduzeća iz BiH prema više od 120

inostranih i domaćih kupaca, možemo izdvojiti sljedeće rezultate:

- Jedno preduzeće je putem faktoringa povećalo prodaju za 500%,
- Dva preduzeća su putem faktoringa uspjela da udvostruče prodaju i broj kupaca,
- Deset preduzeća je uz pomoć faktoringa povećalo obrt za 50% i
- Jedan izvoznik je spašen od sigurnog stečaja korištenjem faktoringa (i osiguranom naplatom po tom osnovu).

Sve veći broj preduzeća ne samo u svijetu već i u BiH

uviđa prednosti faktoringa i nastoji da ga iskoristi za poboljšanje svog finansijskog položaja i dalju ekspanziju poslovanja.

Kako do faktoringa u 5 koraka?

1. Popunite aplikacionu formu (koja je raspoloživa na web sajtu IGA-e www.iga.gov.ba) i dostavite je zajedno sa traženom dokumentacijom u najbližu kancelariju IGA-e,
2. Poslije odobravanja aplikacije, sklapate faktoring sporazum sa IGA-om,
3. Popunjavate zahtjev za odobravanje kreditne linije,
4. Po uspostavljanju kreditne linije - predodobre nja u korist vašeg kupca, isporučujete kupcu robu u visini odobrene vrijednosti (kreditnog limita) i šaljete mu fakturu navodeći da plaćanje treba izvršiti u korist IGA-e (asignacija deviznog priliva).
5. IGA vam isplaćuje avans u visini 80-90% fakturisanog iznosa.



Neverbalna komunikacija – lice kao ogledalo raspoloženja

Koliko puta smo negdje čuli da „izraz lica sve govori“? Izraz lica je stvarno vrlo „informativan“ i ako obratimo pažnju možemo mnogo toga zaključiti o našem sagovorniku. Da li nas sluša, je li mu dosadno, da li je napet ili opušten, koncentrisan ili nervozan. Mi u stvari često i nesvjesno „čitamo“ izraz lica našeg sagovornika i na osnovu toga šta nam njegovo lice govori donosimo zaključke.

Kada nam prilazi neka osoba, od izraza njenog lica velikim dijelom zavisi naša prva reakcija. Ako nas osoba pozdravi sa osmijehom, odmah postajemo opušteniji i spremniji za razgovor. Tada ćemo biti spremni i da provedemo nešto duže vrijeme u komunikaciji sa tom osobom i najčešće ćemo se rastati bez nelagode, a sljedeći susret nećemo dočekati sa odbojnošću. Možemo li ovo iskoristiti u poslovanju? Koliko smo samo puta priželjkivali da nas osoba sa kojom treba da razgovaramo sasluša i da nas ne odbije „na prvu“, čim nas vidi? Osoblje zaposleno u sektoru prodaje jako dobro zna šta to znači. A iskren izraz lica i osmijeh nam mogu pomoći da prevaziđemo tu početnu barijeru bez čijeg savladavanja i nema razgovora. Neće pomoći u svim slučajevima, ali u velikom broju slučajeva hoće. Ljudima je teže da odbiju razgovor sa osobom koja im prilazi sa iskrenim osmijehom, nego sa osobom koja prilazi sa prijetećim izrazom na licu. U tom slučaju, bijeg je potpuno prirodna reakcija!

Test – pogled otkriva kako razmišljate

Odgovorite na pitanje: „Šta ćete prvo vidjeti kada uđete u kancelariju za sastanke?“
Ako, dok budete odgovarali na ovo pitanje budete pogledali gore lijevo, spadate u većinu ljudi – dešnjaka koji gledaju u ovom smjeru dok pokušavaju da se prisjete kako izgleda neka slika koju su ranije vidjeli.

BOSNAPLOD lična karta

Adresa: Bijeljinska 64, Brčko Distrikt, BiH
Telefon: 00387 49 216 083,
Telefaks: 00387 49 218 613
E-mail: bosnaplod@bih.net.ba
Web: www.bosnaplod.ba

Osnovna djelatnost:

Proizvodnja i prerada voća.
Proizvodni program čine: proizvodnja smrznutog voća (višnja, šljiva, malina, kupina, jagoda, kajsija, šipurak, borovnica), proizvodnja marmelada i prirodnog pekmeza od šljiva. U narednom periodu se planira povećanje proizvodnih kapaciteta kao i uvođenje novih proizvoda kao što su kompoti i suhe šljive.

Izvozna tržišta:

Najznačajnije tržište za Bosnaplod je tržište Europske Unije gdje se plasira većina proizvoda.
Posebno dobri rezultati se bilježe u Njemačkoj, Austriji, Belgiji, Švedskoj i Engleskoj.

USPJEŠNI IZVOZNICI

Predstavljamo vam kompaniju Bosnaplod i razgovaramo sa gospodinom Nedžadom Levićem, direktorom kompanije

Gospodine Leviću, šta biste istakli kao poseban uspjeh Vaše kompanije?

Kao poseban uspjeh bih istakao leadersku poziciju Bosnaploda na domaćem tržištu u proizvodnji voća i smrznutog voća. Naša kompanija je skoro u cijelosti izvožno orijentisana tako da je 95% našeg proizvodnog asortimana namijenjeno evropskom tržištu. Nadalje bih istaknuo uvođenje proizvodne linije za proizvodnju gotovih proizvoda, marmelada i pekmeza, pri čemu marmelade plasiramo na domaće a pekmez na evropsko tržište. Bosnaplod je firma koja se bavi primarnom proizvodnjom voća, njegovom preradom i proizvodnjom gotovih proizvoda.

Trenutno ima oko 100 stalno uposlenih, a u toku sezone se taj broj značajno povećava. Takođe želimo istaći da u narednom periodu planiramo uvođenje novih proizvodnih

programa, kao i proširenje kapaciteta i obima postojećih.

Sa kakvim izazovima se susrećete pri izvozu?

Izazovi su mnogobrojni. Prije svega proizvodnja u BiH je dovedena na marginu, usudio bih se reći da je situacija još i lošija. Država ne želi ili ne može da se izbori da kroz pomoć proizvodnji olakša izlazak na

europsko tržište, a bez poticaja za proizvodnju i izvoz teško je biti konkurentan.

Šta Vas je motivisalo da počnete koristiti usluge Ige?

Direktnu motivaciju za korištenje usluga IGA-e čine povoljna finansijska sredstva, odnosno povoljne kamatne stope.

Kako saradnja sa Igom doprinosi razvoju Vašeg poslovanja?

Saradnja sa IGA-om nam olakšava poslovanje, čini nas likvidnijim i sposobnijim za normalno funkcionisanje. Bosnaplod ima sezonski karakter proizvodnje, sirovine stižu u određenom vremenskom periodu kada je potrebno obezbijediti velika finansijska sredstva kako bi se nabavile potrebne količine sirovina i repromaterijala.

Kako ocjenjujete saradnju sa Igom?

Tokom saradnje sa IGA-om nismo imali nikakvih poteškoća, tako da je kvalitet saradnje jako dobar.



ZEMLJA U FOKUSU – Švedska

Švedska, kao jedna od najrazvijenih evropskih zemalja, ali i kao zemlja u kojoj se procjenjuje da danas živi oko 70.000 ljudi porijeklom iz BiH, predstavlja vrlo interesantno potencijalno tržište za veliki broj naših preduzeća.

Izvoz iz BiH u Švedsku u 2008. godini

Oznaka sektora (SMTK klasifikacija)	Vrsta proizvoda	Vrijednost (u €)
0	Hrana i žive životinje	2,402,000
1	Piće i duvan	23,000
2	Sirove materije, nejestive, osim goriva	2,300,000
3	Mineralna goriva, maziva i srodni proizvodi	0
4	Životinjska i biljna ulja, masti i voskovi	0
5	Hemikalije i srodni proizvodi	27,000
6	Proizvodi razvrstani prema materijalu	8,860,000
7	Mašine i transportna sredstva	808,000
8	Razni gotovi proizvodi	7,420,000
9	Proizvodi koji nisu klasifikovani na drugom mjestu	0
	UKUPNO	21,841,000

Izvor: Statistics Sweden, <http://www.ssd.scb.se>

Glavni grad: Štokholm
Površina: 449.964 km2
Stanovništvo: 9,33 miliona
Starosna struktura: do 15 godina: 17,4%; 16-59 godina: 59,2; 60+ godina: 23,4%
Urbano stanovništvo: 84,5%
Broj domaćinstava: 4,44 miliona
Prosječan broj članova po domaćinstvu: 2,1
BDP po stanovniku: 52.180 USD (2008.)
Struktura BDP: poljopriveda 1,9%; industrija 27,9%; usluge 70,2%
Valuta: Švedska kruna (SEK)
Nezaposlenost: 8,3% (2009.)
Inflacija – rast cijena na malo: -1,5% (X 2009. u poređenju sa X 2008.)



Švedska – zemlja Vikinga, čelika, Nobelove nagrade, Volvoa, IKEA-e...

Švedska je danas multikulturalno društvo u kojem prevladava zapadnoevropski tip poslovanja. Šveđani prave jasnu podjelu na privatni i poslovni život. S obzirom na obaveze prema porodici i druge društvene obaveze, nemaju običaj da rade prekovremeno kao ni tokom vikenda i praznika. Tokom rada su ozbiljni i staloženi i ne razgovaraju mnogo međusobno. Na pauzama će se opustiti uz kafu i voće, a pušenje je zabranjeno zakonom. Radno vrijeme je od 8.30/9 do 17 sati od ponedjeljka do petka sa jednim satom pauze za ručak koja se obično koristi od 12 do 13 sati. Šveđani imaju najmanje pet sedmica godišnjeg odmora koji koriste tokom ljetnih mjeseci, te tokom tokom februara i marta kad odlaze na skijanje. Iako mnogima izgledaju slično, Šveđani cijene kad stranci razlikuju njihovu zemlju od npr. Norveške, Finske ili Danske. Poželjne teme za razgovor su švedska istorija, kultura, sport (posebno hokej), umjetnost, muzika i priroda, dok teme o politici, društvenom statusu, elitizmu, troškovima života u skandinavskim zemljama, zaštiti socijalnih grupa i domaćinovoј porodici treba izbjegavati.

Sastanke treba striktno planirati i najaviti ih najmanje dvije sedmice prije željenog termina, sa dnevnim redom o kojem će se razgovarati. Najbolji termini za održavanje sastanka su od 9 do 10 ili od 14 do 16 sati. Poželjno je dogovoreni termin potvrditi i izbjegavati njegovo mijenjanje, kao i mijenjanje lokacije sastanka. Kašnjenje (čak i ono „akademsko“) se smatra nepoštovanjem

domaćina, pa ga treba izbjegavati. Rukovanje je uobičajeno, ali se pri tome ne treba osmijehivati kad se upoznajete sa ljudima koje vidite prvi put. Uobičajeno je oslovljavanje na „ti“, bez obzira na status, godine i sl., a oslovljavanje je direktno sa imenom, ne obraćajući pažnju na titule. Šveđani vole da uspostave neformalan odnos, ali ne naglo, tako da ne smijemo biti isuviše nametljivi. Stoga se preporučuje da se Šveđanima prepusti da odrede stepen bliskosti kojim im odgovara. Dakle, greška je pri uspostavljanju odnosa biti isuviše otvoren i srdačan. Sastanak ne počinje dok se na njemu ne pojave svi koji su pozvani, tj. svi koji su planirani da na njemu učestvuju.

Komunikacija na sastanku je poslovna i odvija u skladu sa dogovorenim dnevnim redom. Službeni jezik je švedski, a mnogo ljudi govori i engleski. Šveđani tokom razgovora ne gestikuliraju, nisu bučni, a ako tokom razgovora nastupi stanka, to se ne smatra neugodnim tako da ne morate pričati samo da biste „prekinuli“ tišinu. U govoru ne treba koristiti superlative (pogotovu u svom kontekstu) niti „uljepšavati“ istinu. Treba govoriti direktno i jasno, izbjegavajući paušalne ocjene i površnost. Tokom razgovora ne treba pokazivati emocije, već treba pokazati profesionalan stav, pa čak i manju dozu suzdržanosti i rezervisanosti. Humor i privatne teme treba izbjegavati, dok se znanje i iskustvo sagovornika cijene. S obzirom da su Šveđani u poslovnom svijetu veliki detaljisti, predstavljanje preciznog i razrađenog plana će pomoći u tome da vas shvate kao ozbiljnog partnera, a samim tim i uspostavljanju saradnje.

Takođe, možete očekivati pitanja o detaljima vašeg poslovnog plana, mogućnostima prilagođavanja proizvoda, kontroli kvaliteta, proizvodnim kapacitetima i finansijskim mogućnostima, a poželjno je da i vi postavljate slična pitanja.

Od prvog sastanka ne treba očekivati mnogo – on je tu da da bi procijenili vas, vašu firmu, proizvode/usluge i prijedloge. Tek poslije nekoliko sastanaka, kad se (konsenzusom) donese odluka, očekujte brzu realizaciju posla. Kad se donese odluka i postigne dogovor, Šveđani će ispunti svoj dio obaveza bez obzira da li je dogovor usmeni ili imate potpisan ugovor. Ne morate insistirati da uspostavite dobre odnose sa top menadžmentom jer se veliki dio odluka donosi kroz timski rad i kompromis na nižem nivou. Takođe, pohvale ne treba da budu upućene pojedincima, već cijelom timu.

U švedskim preduzećima hijerarhija u organizaciji nije stroga, a menažeri na višim pozicijama imaju ulogu koordinatora kako bi se postigao konsenzus pri donošenju odluka. Oni se ne cijene „po poziciji“, već po onome što znaju i po rezultatima koje su ostvarili.

Šveđani su gostoljubivi i rado će vas pozvati na poznati „švedski sto“. Tek kad domaćin

kaže živjeli („skol“), počnite da konzumirate piće. Sretno sa Šveđanima!



Korisni linkovi:

Statistika Švedske

http://www.scb.se/default____2154.aspx

Privredna komora Švedske

<http://www.cci.se/en/start/>

Baza podataka preduzeća Privredne komore Švedske

<http://www.chambertrade.com/Default.asp>

Ministarstvo vanjskih poslova Švedske

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2059>

Švedska carina

<http://www.tullverket.se/en/startpage.4.4ab1598c11632f3ba9280002814.html>

Savez bosanskohercegovačkih udruženja u Švedskoj

<http://www.bhsavez.org/portal/>

Motivacija prodajnog osoblja – bitan faktor uspjeha

Plan prodaje je dobro pripremljen, prodajno osoblje dobro opremljeno, proizvodi su atraktivni, cijene prihvatljive, ali prodaja jednostavno ne ide. Uzrok može da bude nemotivisanost prodajnog osoblja. Ako to nije dobro riješeno, teško da će svi navedeni faktori dati željeni rezultat.

Prodajno osoblje je najveći dio radnog vremena na terenu i vrlo je teško i jako skupo uspostaviti sistem kontrole koji prati skoro svaki njihov korak i tjera ih da ostvaruju planove prodaje. S druge strane, ako je prodavač motivisan, on će i bez striktno kontrole da uloži maksimalne napore i da ostvari dobre prodajne rezultate.

Kako motivisati prodajno osoblje je u stvari pitanje o tome šta podstiče prodajno osoblje na rad. Faktori bi se mogli podijeliti na materijalne i nematerijalne, ali u stvari oni utiču jedni na druge i teško ih je odvojeno posmatrati. U materijalne se, osim novčane naknade za rad, mogu ubrojati i materijalni aspekti rada prodajnog osoblja, kao što su oprema kojom raspolažu (automobili, mobilni telefoni, računari itd.), poslovna zgrada preduzeća u kojoj su kancelarije odjeljenja prodaje i slično. Može izgledati da ovi faktori baš i nemaju uticaja na rezultate prodaje, ali prodavač voli da pripada uspješnom preduzeću, da osjeća ponos kada

kaže u kojem preduzeću radi, a ne nelagodu zbog toga što je na sastanak sa poslovnim partnerom došao u starom, oštećenom automobilu, što je mobilni telefon koji mu je preduzeće dalo star pet godina i što zgrada u kojoj je kancelarija prodaje u takvom stanju da je bolje da ne poziva kupce na sastanak u tim prostorijama. Tu je jasan i uticaj materijalnih na nematerijalne faktore rada prodajnog osoblja. Ponašanje nadređenih i kolega sa kojima prodajno osoblje sarađuje takođe ima određeni uticaj na njihov rad. Često se mogu čuti komentari prodajnog osoblja o tome kako ih kolege u administraciji ne razumiju, kao ni kolege u logistici, jer im nisu na vrijeme dostavljene informacije o fakturama koje su njihovi kupci platili i roba koju su prodali nije dostavljena na



vrijeme. Oni često misle da su oni jedini koji stvarno prodaju proizvode i da preduzeće zavisi isključivo od njih. Timskim sastancima i konstantnom komunikacijom koja će jasno predstaviti uloge i doprinos svakog odjeljenja,

ovi se problemi mogu u značajnoj mjeri prevazići i prodavači će osjećati da nisu sami na terenu, već da iza njih stoji čitav tim ljudi, a time će i njihov entuzijazam za rad biti veći. I kupci će to primijetiti.

Sistem plaćanja je naravno jako važan i svaki ima svoje dobre i loše strane. Ako je plata fiksna, onda prodajno osoblje dobija isti iznos radilo - ne radilo i takav sistem ne stimulise na dodatna zalaganja u prodaji. Sistem rada koji čitavu zaradu računa prema obimu ostvarene prodaje kod osoblja stvara osjećaj nesigurnosti jer je kompletna zarada neizvjesna, a svako ima obaveze koje su vrlo izvjesne, kao što su plaćanje stanarine, rate kredita i računa koji svakog mjeseca uredno stižu. Rješenje bi dakle bilo u nekoj vrsti kompromisa između ova dva modela, to jest da dio naknade bude dogovoreni iznos, ali da dobri prodajni rezultati budu takođe finansijski nagrađeni. Varijabilni dio naknade može da bude povezan sa aktivnostima koje su važne za preduzeće. Na primjer, dodatni bonus može biti dat prodavaču koji je prodao najviše novih proizvoda, čiji kupci najduže sarađuju sa preduzećem, koji najbolje pozicionira proizvode u prodajnom objektu i slično. Tako će se prodajno osoblje osjećati i dovoljno sigurno i biće motivisano da uloži dodatni napor u prodaji.

Dakle, ciljevi preduzeća i prodajnog osoblja će biti velikim dijelom usklađeni, tako da će važiti pravilo: veća prodaja – veći prihodi prodavača.

