

# Osobna prodaja i pregovaranje

---

**Vučetić, Daniel**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:915600>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizama  
«Dr. Mijo Mirković»

DANIEL VUČETIĆ

**OSOBNNA PRODAJA I PREGOVARANJE**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizama  
«Dr. Mijo Mirković»

DANIEL VUČETIĆ

**OSOBNNA PRODAJA I PREGOVARANJE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303013841  
**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje  
**Predmet:** Management prodaje  
**Mentor:** doc. dr. sc. Erik Ružić

Pula, kolovoz 2017.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
2.	OSNOVE OSOBNE PRODAJE .....	3
2.1.	Osobna prodaja – definicija i filozofija .....	4
2.2.	Razvoj osobne prodaje.....	9
2.2.1.	Osobna prodaja u informacijsko doba.....	9
2.2.2.	Osobna prodaja kao nastavak marketinškog shvaćanja .....	13
2.2.3.	Savjetodavna prodaja .....	16
2.2.4.	Strateška prodaja .....	18
2.2.5.	Razvijanje partnerstva .....	19
2.2.6.	Stvaranje vrijednosti.....	20
3.	FAZE PRODAJNOG PROCESA I ULOGA KOMUNIKACIJE U PRODAJI .....	23
3.1.	Prodajni proces .....	23
3.1.1.	Priprema prodavača.....	24
3.1.2.	Traženje potencijalnih kupaca.....	26
3.1.3.	Priprema za pristup kupcu.....	28
3.1.4.	Pristup kupcu.....	28
3.1.5.	Otkrivanje potreba kupaca.....	30
3.1.6.	Prezentacija .....	30
3.1.7.	Otklanjanje prigovora.....	31
3.1.8.	Zaključivanje prodaje .....	32
3.1.9.	Poslijeprodajni kontakt.....	32
3.2.	Komunikacija u prodaji i pregovaranju .....	33
3.2.1.	Komunikacijski proces .....	33
3.2.2.	Barijere uspješnog komuniciranja.....	36
3.2.3.	Komunikacijski stilovi .....	37
4.	OSNOVE PREGOVARANJA .....	38
4.1.	Priroda pregovaranja.....	38
4.2.	Pregovaranje: strategije i planiranje .....	40
4.3.	Integrativno i distributivno pregovaranje .....	41
4.4.	Faze procesa pregovaranja.....	42
5.	ZNANJA I VJEŠTINE USPJEŠNOG PREGOVARANJA.....	44

5.1. Obilježja pregovaranja.....	44
5.2. Obilježja uspješnih pregovarača .....	44
6. PREGOVARAČKI SUSRET I RADNJE NAKON POSTIGNUTOG SPORAZUMA ..	45
7. ISTRAŽIVANJE ASPEKTA OSOBNE PRODAJE I PREGOVARANJA .....	46
7.1. Metodologija, uzorak i ciljevi istraživanja .....	46
7.2. Analiza rezultata istraživanja.....	47
7.3. Ograničenja istraživanja .....	68
8. KRITIČKI OSVRT TEMELJEM PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA.....	69
9. ZAKLJUČAK .....	71
LITERATURA.....	73
POPIS TABLICA.....	75
POPIS GRAFIKONA .....	76
POPIS SLIKA .....	76

# 1. UVOD

Osobna prodaja podrazumijeva direktnu komunikaciju s kupcem, te stoga zahtijeva od prodavatelja ovladavanje nizom vještina i znanja, među kojima je i sposobnost pregovaranja.

Pregovaranje je dio svakodnevice i nije vezano samo za područje poslovanja. Međutim, u kontekstu osobne prodaje, pregovaranje je svojevrsna disciplina, s obzirom na to da je od posebnog značaja za kompaniju, prodavača te, na kraju, i kupca.

U procesu osobne prodaje, odnosno osobne, direktne komunikacije između prodavača i potencijalnog kupca, prodavač uči o potrebama kupca i nastoji zadovoljiti te potrebe nudeći kupcu priliku da kupi određenu vrijednost. U tom kontekstu, pregovaranje, zahtijeva više od poznavanja osobnih pregovaračkih tehnika. Zahtijeva ovladavanje vještinom, diplomaciju i dobru komunikaciju. Upravo na tim vještinama, uz pridružena znanja, temelji se uspjeh, ili neuspjeh, osobne prodaje, što je tema ovog rada.

Rad se sastoji od osam (8) poglavlja. Nakon prvog poglavlja, koje je uvodno, u drugom poglavlju definirani su ključni pojmovi vezani za problematiku osobne prodaje te razvoj osobne prodaje, te se tako razmatra osobna prodaja u informacijsko doba, osobna prodaja kao nastavak marketinškog shvaćanja, savjetodavna prodaja, strateška prodaja, razvijanje partnerstva te stvaranje vrijednosti.

Treće poglavlje bavi se fazama prodajnog procesa i ulogom komunikacije u prodaji. Definiran je prodajni proces kao strategija koja zahtijeva pažljivo planiranje, te su obrađene aktivnosti pripreme prodavača, traženja potencijalnih kupaca, pripreme za pristup kupcu i pristupa kupcu, otkrivanja potreba kupaca, prezentacije, otklanjanja prigovora, zaključivanja prodaje i postprodajnog kontakta. Drugi dio trećeg poglavlja bavi se komunikacijom kao ključnim aspektom osobne prodaje te su analizirani komunikacijski proces, barijere u komuniciranju i komunikacijski stilovi.

Četvrto poglavlje bavi se pregovaranjem u kontekstu osobne prodaje. Definira se priroda pregovaranja, strategija i planiranje u sklopu pregovaranja, integrativno i distributivno pregovaranje te faze samog procesa pregovaranja.

Peto poglavlje definira znanja i vještine koja su potrebna za uspješno pregovaranje te se definiraju obilježja pregovaranja kao i obilježja uspješnih pregovarača.

Šesto poglavlje donosi definiciju i analizu pregovaračkog susreta i radnji nakon postignutog sporazuma. U sedmom poglavlju izneseni su rezultati istraživanja aspekta osobne prodaje i pregovaranja, dok se osmo poglavlje odnosi na kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja. Deveto poglavlje je posljednje i zaključno poglavlje rada.



## 2. OSNOVE OSOBNE PRODAJE

Osobna prodaja smatra se jednim od najstarijih zanimanja kojim se čovjek bavio tijekom svojeg društveno - gospodarskog razvoja, a zasigurno je najstarija promocijska aktivnost koja se javlja s prvim oblicima tržišta i vrlo dugo je bila jedina aktivnost tržišnog komuniciranja. Ista uključuje direktan kontakt između prodavača i kupca pa možemo stoga reći da je to promocijska aktivnost osobnog karaktera tj. oblik ili metoda prodavanja kod koje prodavač nudi robu kupcu ili potrošaču neposredno te je u mogućnosti izravno utjecati na prodaju.

Upravo je prodavač tj. prodajno osoblje jedno od najvažnijih čimbenika uspješne i kvalitetne prodaje. Prodavač sam po sebi predstavlja tvrtku, a veliki broj kupaca će upravo prodavača smatrati samom tvrtkom. On ima mogućnost prilagoditi poruku svakom pojedinom kupcu, pratiti njegove reakcije te se korištenjem povratnih informacija trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima, a upravo se to smatra kao glavna prednost osobne prodaje pred ostalim promocijskim aktivnostima. Kako se u novije vrijeme na prodajno osoblje gleda bitno drugačije nego u prošlosti te kako ono postaje ključno u samom prodajnom procesu tako se mijenja i sam odnos tvrtki prema njima. Prodavači dobivaju sve više na značaju te se ulažu značajna financijska sredstva u njihovo osposobljavanje i usavršavanje u vještini prodavanja i pregovaranja. Ono što je danas cilj (ili bi barem trebao biti) svake suvremena tvrtke je prodavača iz dosadašnjeg pasivnog primatelja narudžbi pretvoriti u aktivnog dobavljača narudžbi tj. osobu koja će pronaći kupca, riješiti njegov problem te ostvariti onaj cilj kojem svi teže zadovoljiti njegove potrebe te na koncu dobiti zadovoljnog i lojalnog kupca.

## 2.1. Osobna prodaja – definicija i filozofija

Osobna prodaja najstariji je i najčešće primjenjivan oblik promocije proizvoda ili usluge. Ovaj oblik prodaje, odnosno promocije, specifičan je po tome što se odvija u neposrednom, osobnom kontaktu između prodavača i kupca.

Gledano iz perspektive promotivnog miksa, osobna prodaja, kao način promocije, smatra se najskupljim elementom promotivnog miksa jer troškovi ovog oblika promocije rastu znatno brže nego u slučaju ostalih oblika promocije. Ti se troškovi prije svega odnose na adekvatne plaće i sustavno obrazovanje prodajnog osoblja.

Da bi se bolje razumjela uloga koju osobna prodaja danas zauzima u suvremenoj poslovnoj praksi potrebno je osvrnuti se na različite uloge koje su joj pripadale tijekom povijesti. Različitost poimanja osobne prodaje i prodajnog posla očituje se i u definicijama osobne prodaje koje su bile popularne u pojedinim vremenskim razdobljima. Osim opće suglasnosti da je prodaja jedno od najstarijih zanimanja kojim se čovjek bavio tijekom svojeg društveno-gospodarskog razvoja, postoje brojne definicije koje odražavaju duh pojedinih razdoblja i faza u razvoju osobne prodaje kao i vremena u kojem je pojedini autor djelovao.<sup>1</sup>

Kao primjer sada već zastarjelog shvaćanja uloge osobne prodaje navodi se definicija koja kaže da je „osobna prodaja proces informiranja i uvjeravanja kupaca da kupe proizvode naše organizacije“<sup>2</sup>.

Osobna prodaja je, dakle, međuljudski komunikacijski proces u kojem prodavač otkriva i zadovoljava potrebe kupca s ciljem ostvarenja uzajamnih dugoročnih koristi za obje strane.

Sukladno tome, prodaja se shvaća kao sredstvo zadovoljenja dugoročnih interesa, a ne kao jednokratni posao usmjeren prije svega na dobivanje narudžbe. Cilj je organizacije prodavača izgradnja odnosa, partnerstva, a to se može postići samo osiguranjem dugoročnih koristi i za prodavača i za kupca. Tako shvaćenu prodaju obilježava:<sup>3</sup>

- otkrivanje poslovnih problema ili dobrih prigoda za kupca, te nastojanje i pomaganje kupcu da ih spozna i razumije;

---

<sup>1</sup> Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str.21

<sup>2</sup> Futrell, C.: „Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service“, McGraw-Hill/Irwin, 2004. str. 11..

<sup>3</sup> Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 21.

- nuđenje informacija o mogućim rješenjima i pružanje poslije prodajnog usluživanja da bi se osiguralo dugoročno zadovoljstvo;
- nagovaranje i uvjeravanje samo su jedan dio prodajnog posla, u ovom pristupu mnogo manje značajan nego što je slučaj s tradicionalnim pristupom prodaji;

Dodavanje vrijednosti osnovnoj ponudi poduzeća na temelju njegovanja takvoga osobnoga i poslovnoga odnosa s kupcem koji će rezultirati lojalnošću i otpornošću na konkurentske ponude

S obzirom na to da je osobna prodaja, kako je navedeno, neposredna komunikacija s kupcem, taj proces uključuje razvijanje odnosa, otkrivanje potreba kupca, odnosno klijenta, i usklađivanje odgovarajućih proizvoda (ili usluga) prema tim potrebama. Taj proces se stoga najčešće opisuje kao sustav u obliku trokuta koji čine:

1. prodavač,
2. kupac (klijent) i
3. proizvod (usluga), uz prostor u kojem se obavlja prodaja.

U ovom kontekstu, treba obratiti pozornost i na sam proizvod, odnosno na njegove dimenzije i razine. U tržišnom smislu, proizvod ima tri razine:<sup>4</sup>

- osnovnu,
- očekivanu,
- proširenu.

Osnovna razina je najniža razina, a odnosi se na osnovnu uslugu odnosno osnovnu korist koju proizvod predstavlja za kupca.

Očekivani proizvod je skup karakteristika proizvoda kojima se zadovoljavaju potrebe kupca, a prošireni proizvod podrazumijeva skup karakteristika proizvoda koje predstavljaju dodatnu vrijednost, nakon zadovoljavanja potreba kupca.

---

<sup>4</sup> Kotler, Ph. i dr.: Osnove marketinga, Zagreb: Mate, Zagreb, 2006., str. 16.

## Slika 1. Tri razine proizvoda



Izvor: autor prema Kotler, Ph. i dr.: „Osnove marketinga“, Mate, Zagreb, 2006.

Kada govorimo o donošenju odluke o proizvodu, iz perspektive kupca, taj se proces provodi na tri razine:<sup>5</sup>

1. na razini pojedinog proizvoda,
2. na razini linije proizvoda i
3. na razini miksa proizvoda.

Kod odluke o kupnji potrebno je odlučiti o obilježjima proizvoda (kvaliteta, značajke, stil i dizajn), zatim o označavanju markom te o pakiranju i etiketiranju i o uslugama koje prate proizvod. Jedan od najvažnijih faktora u ovom smislu je kvaliteta, odnosno osobina proizvoda koja izražava trajnost, pouzdanost, jednostavnost upotrebe i sl. Zatim je važan dizajn proizvoda, odnosno način na koji se određenom proizvodu daju neke specifičnosti koje

<sup>5</sup> Chernev, A.: „Product assortment and consumer choice“, Now Publishers Inc, London, 2012., str. 30.

omogućuju diferencijaciju u odnosu na konkurentske proizvode. I treba spomenuti i stil koji opisuje izgled proizvoda i dojam za kupca.

Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje prema načinu kupovanja kupaca definira se kroz četiri osnovne skupine:<sup>6</sup>

- prvu predstavljaju konvencionalna dobra, odnosno proizvodi koje kupac često kupuje, odmah i s minimalnim naporom (npr. čokolada, novine, kruh, itd.); cijene su obično niske, a ovi su proizvodi široko raspoloživi; kupnja je motivirana zadovoljavanjem osnovnih potreba, slučajem nužde ili impulzivnošću;
- drugu skupinu predstavljaju posebna dobra, odnosno proizvodi koje potrošači, u procesu selekcije i kupovine, uspoređuju na temelju prikladnosti, kvalitete, cijene i stila (odjeća, obuća, automobili, itd.); za razliku od konvencionalnih dobara, ovi se proizvodi distribuiraju putem manjih prodavaonica, a kupcima se prilikom odluke o kupnji pruža veća pomoć;
- treću skupinu predstavljaju specijalna dobra, odnosno proizvodi koji posjeduju jedinstvene karakteristike i/ili marku za koju postoji značajna grupa kupaca obično spremna uložiti osobiti napor prilikom kupnje (specifične marke i vrste pomodnih roba, automobila sl.); kupci u ovom slučaju uobičajeno ne obilaze puno ponuđača, već nalaze željenog isporučitelja, a bitno je napomenuti da se u ovom slučaju kupnja unaprijed planira;
- četvrtu skupinu predstavljaju netražena dobra, to su proizvodi koje potrošači ne poznaju, a ako ih i poznaju, tada o njihovoj kupnji ne razmišljaju (životno osiguranje, nadgrobni spomenici i sl.) stoga takvi proizvodi zahtijevaju puno marketinškog napora.

Kada govorimo o odluci o proizvodu, odnosno usluzi, iz perspektive kupca, treba spomenuti ponašanje potrošača, odnosno motivacijske proces i strukture potreba i motiva potrošača koji su odlučujući u procesu odlučivanja o proizvodu. Ponašanje potrošača, odnosno proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda na tržištu, stimulirano je i motivirano brojnim faktorima, od ekonomskih, demografskih i socioloških, pa do psiholoških, političkih i

---

<sup>6</sup> Chernev, A.: „Product assortment and consumer choice“, Now Publishers Inc, London, 2012., str. 30.

drugih. Ključni način na koji kompanija utvrđuje točno određene faktore koji potiču točno određeno ponašanje potrošača je prikupljanje i analiza podataka o prijašnjih i sadašnjim potrošačkim navikama, potrebama, motivima i motivacijskim procesima potrošača.

Svaka suvremena korporacija svoje poslovne, a zatim i marketinške, aktivnosti temelji na istraživanju, razumijevanju i usvajanju potreba i želja potrošača. To je ključna polazna točka koja na kraju poslovnog procesa rezultira kreiranjem i pozicioniranjem određene očekivane vrijednosti koja po svojim karakteristikama zadovoljava potrebe potrošača.

Stoga se može ustvrditi sljedeće: suvremene marketinške metode, ali i suvremeni marketinški alati, temelje se na analizi ponašanja i potreba potrošača, odnosno na analizi motivacijskih procesa koji rezultiraju potrebom za određenim proizvodom, uslugom ili idejom, te, u konačnici, kupnjom određenog proizvoda, usluge ili ideje.

Istraživanja ponašanja potrošača provode se, ovisno o cilju istraživanja, pomoću različitih alata.

S obzirom na činjenicu da je najčešće jedan od glavnih ciljeva istraživanja prikupiti što više relevantnih podataka i informacija o demografskim, sociološkim, ekonomskim i sličnim karakteristikama potrošača, najviše se koriste kvantitativne metode prikupljanja podataka, odnosno promatranje (opservacija), ispitivanje i eksperiment.

Glavno obilježje, a istovremeno i glavna prednost osobne prodaje je s neposrednost koja omogućava učinkovitu komunikaciju, naravno, ako se ista izvodi na adekvatan način. Osobna prodaja, naime, daje prodavaču potpunu slobodu u odabiru načina komunikacija te količine i vrste datih informacija.

To potvrđuje tvrdnju da je osobna prodaja glavna i nezamjenjiva promotivna metoda, jer se odvija „licem u lice“ na relaciji kupac – prodavač.

Između tih dvaju subjekata komunikacija se odvija ne samo neposredno, nego i dvosmjerno, što je dodatna prednost jer prodavač u realnom vremenu može dobiti povratnu informaciju od kupca.

Suština takve komunikacija je to što obje zainteresirane strane mogu stvoriti odnos koji se temelji na povjerenju s ciljem zadovoljenja potreba i jedne i druge zainteresirane strane.

Ciljevi osobne prodaje su:

- pronalaženje potencijalnih kupaca,
- uvjeravanje na kupnju
- zadovoljavanje želja i potreba kupca, ali i kompanije koju prodavač predstavlja, pa tako i svojih osobno.

Uspješna osobna prodaja se će tako na vrijeme otkriti želje i potrebe potencijalnih kupaca, ali i eventualne probleme te rješenja istih s ciljem ostvarenja gore navedenih ciljeva i zaštite kupca, kompanije i sebe.

## **2.2. Razvoj osobne prodaje**

Osobna prodaja se ne razvoja samo kao proces, već je riječ i o vještini koja se mora razvijati. U tom smislu, potrebno je sagledati sve unutarnje (prodavač, kompanija, proizvod) i vanjske faktore koji mogu utjecati i koje želimo implementirati u razvoj osobne prodaje.

### **2.2.1. Osobna prodaja u informacijsko doba**

Osobna prodaja, kao i prodaja općenito, postoje već stoljećima, no načela koja stoje iza ovih procesa mijenjaju se tijekom vremena.

Suvremena teorija naglašava povećanje produktivnosti korisnika kroz stratešku organizaciju prodaje koja konvergira s marketingom kako bi se postigla veća strateška važnost u organizaciji.

Osobna prodaja se, kao disciplina, ima svoje razvojne faze, a to su:<sup>7</sup>

1. Početak marketinškog doba (50-te godine 20. stoljeća); u ovoj fazi poduzeće se usmjerava na kupca, procjenjuju se potrebe i želje ciljnih tržišta, prodavač prikuplja informacije o proizvodu, tržištu i procjenjuje kupčeve potrebe;
2. Doba savjetodavne prodaje (kasne 60-te do ranih 70-tih godina 20. stoljeća); prodavači postaju savjetnici koji nude osmišljene prijedloge, tržišta se počinju dijeliti na tržišta s ciljnim kupcima, kupčeve potrebe se prepoznaju kroz dvosmjernu komunikaciju, naglasak je na pružanju informacija i pregovaračkoj taktici umjesto manipulacije, također se naglašava važnost usluge nakon prodaje;
3. Doba strateške prodaje (rane 80-te godine 20. stoljeća), događa se razvoj sve složenijeg prodajnog okružja, javlja se i raste potreba za boljom strukturom i naglasak je na planiranju, strategiji se posvećuje pozornosti koliko i prodajnoj taktici, pozornost je na pozicioniranju proizvoda;
4. Doba uspostavljanja partnerstva (od 90-tih godina do danas), naglasak je na ostvarivanju svojevrsnog partnerstva između kompanije i klijenta (prodavača i kupca), strateški je razvijen dugoročan odnos koji rješava kupčeve probleme, postignuto je da je prodavač u stanju povećati kupcu na razne načine vrijednost ostvarene kupovine, prodavač ostaje blizak s kupcem, uspostavlja se dugoročni visokokvalitetni odnos s pojedinačnim kupcima, automatizacija omogućava pružanje posebnih informacija kupcu, kupac postaje pokretačka snaga u prodaji, veći je naglasak na strategijama koje stvaraju vrijednost za kupca.

Iako se, teoretski, razvoj osobne prodaje nalazi još uvijek u svojoj četvrtoj fazi, kako je navedeno, neosporno je da se danas, u informacijsko-komunikacijskoj eri, proces osobne prodaje mijenja u skladu sa suvremenim tržišnim, ali i društvenim, promjenama.

Informacijsko-komunikacijska era u kojoj živimo donosi nove promjene u načinima kreiranja marke; potrebno je tradicionalne procese stvaranja marke prilagoditi novim tržišnim uvjetima.

Razvojem medija i novih tehnologija mijenja se i način ljudske komunikacije. Pojavom novih kanala komunikacije, dolazi i zahtjevnija publika, a samim tim sve je teže

---

<sup>7</sup> <https://goo.gl/Pm97aH> (Pristup: 05.08.2017.)



doprijeti do pojedinca ili ciljne skupine stoga je važno na vrijeme prepoznati kompetitivne prednosti.

Masovni mediji, odnosno društveni mediji, danas igraju važnu ulogu u životu pojedinca, pa tako i u marketingu.

U tom je segmentu potrebno istaknuti važnost online alata, primjerice, društvenih mreža, i načine na koje se pomoću društvenih mreža može razvijati imidž marke. Isto tako, ovi alati uspješno se mogu koristiti i u drugim fazama prodajnog procesa, primjerice, u istraživanju ciljnih skupina, odnosno potencijalnog kupca, o tome čime se bave, koja proizvode i usluge preferiraju i sl., te u postprodaji kada se putem društvenih mreža može nastaviti razvijati odnosno s kupcem.

U novim tržišnim uvjetima najteže je pridobiti novog kupca, odnosno klijenta, jer je konkurencija velika, a tržišna je pravila mijenjaju velikom brzinom. Stoga je marketing, kao i kreiranje marke i općenito širenje prodaje, u novim tržišnim uvjetima poprilično kompleksna djelatnost koja zahtijeva primjenu novih modela rada, a ti se modeli znatno razlikuju od dosadašnjih, tradicionalnih modela i alata.

Nužno je stalno pratiti promjene na tržištu, a još je važnije te promjene predvidjeti, samim time, faze planiranja se znatno skraćuju, a mijenja se i brzina analiziranja.

Nužne karakteristike koje kreator marke u novim tržišnim uvjetima mora posjedovati jesu fleksibilnost i visoka razina koordiniranosti. Također, diferencijacija proizvoda postaje sve važnija; drugim riječima, obična reklama više nije dovoljna – potrebno je naći način kako se istaknuti i zadobiti povjerenje kupaca.

Danas više nije dovoljno samo ispuniti kupčeve potrebe nego ih je poželjno katkad i nadmašiti. Svi se stručnjaci za prodaju slažu u jednome – poenta je u malim stvarima, u detaljima, kao što je pravodobno odgovaranje na e-poštu ili slanje čestitke za rođendan. Koliko god jednostavno zvučalo, ljudi to često uzimaju ozbiljno. Osim što su informiraniji, kupci su danas i mnogo kritičniji i zahtjevniji, što znači daje trajni dijalog s njima najvažniji. Jedno je od obilježja suvremene prodaje i to da kvaliteta proizvoda više nije primarna stvar.

Prezentacija proizvoda gura se u prvi plan, odmah do kvalitete. Nadalje, odnos prema kupcu sve se više pomiče iz teorije u praksu, i to tako da više nije i ne smije biti marginaliziran, nego ulazi u samo središte zbivanja. Naglasak je na malim stvarima koje se

moгу dokazati kao vrlo učinkovite, kao što je na primjer dijeljenje besplatnih primjeraka proizvoda. To je jedno od najučinkovitijih sredstava u uvođenju novih proizvoda, a temelji se na osnovnim načelima ljudske prirode. U ljudskoj se prirodi sve besplatno percipira kao dobro, bez obzira na to o čemu se zapravo radi i to je u startu mnogo bodova. Nadalje, to je i praktičan način da kupac upozna i ispita proizvod, i njegovu će reakciju dobar marketing iskoristiti njegovu reakciju.<sup>8</sup>

Nadalje, u novije se vrijeme sve pomnije biraju tržišne niše, a izbjegava se usmjerenost na masovno tržište. Sve je više i prodajnih kanala, posebice u području novih tehnologija, ponajviše interneta. Tradicionalnu prodaju, koju karakterizira agresivniji marketing i stihijski nastup, zamjenjuje potpuno drugačiji odnos s kupcem, odnos koji sve više nalikuje svojevrsnom partnerstvu.

Naglasak je pritom na dugoročnosti tog odnosa, te na zadovoljavanju potreba kupca, ali i stvaranju tih potreba, pa se kreiranje marke sve više oblikuje u skladu sa stvarnim, a ne pretpostavljenim, potrebama kupca. Sve se pomnije biraju tržišne niše, a izbjegava se usmjerenost na masovno tržište, također, sve je više i kanala kojima se širi prodaja, ponajviše internetskim alatima.

Proces osmišljavanja, kreiranja, postavljanja, održavanja i stalnog unapređivanja komunikacijske strategije ključni je dio procesa stvaranja uspješne, odnosno jake marke. Odnosno, nakon što je marka izgrađena, njeno daljnje postojanje i opstajanje na tržištu ovisi o dobro osmišljenoj strategiji komunikacijskog spleta, što uključuje, prije svega, ciljne skupine, medije i ostala sredstva komunikacije.

Cilj uspješne komunikacijske strategije je uspostavljanje i učvršćivanje veze s kupcima, a iza tog vidljivog dijela marketinškog procesa stoji čitav niz kompleksnih i multidisciplinarnih aktivnosti koje će, osmišljenom kombinacijom i pravovremenim uključivanjem u oglašivačke i druge marketinške koncepte dovesti do stvaranja poželjnog odnosa s kupcem.

---

<sup>8</sup> <http://lider.media/arhiva/60856/> (Pristup: 18.06.2017.)

### 2.2.2. Osobna prodaja kao nastavak marketinškog shvaćanja

Suvremeno tržišno okruženje donosi nove izazove u istraživanju ponašanja, potreba i motiva potrošača. Suvremeni potrošači osjetljiviji su na kvalitetu i cijenu.

Osnovne razlike, prema Kelleru i Kotleru, između današnjih i nekadašnjih potrošača su sljedeće: stalni rast kupovne moći, velika raznovrsnost raspoloživih proizvoda i usluga, dobra informiranost o proizvodu i usluzi, lakoća naručivanja i pribavljanja proizvoda ili usluge, sposobnost uočavanja i usporedbe oznaka na proizvodima i uslugama te pojačani utjecaj usmene komunikacije na poznanike i javno mišljenje.<sup>9</sup>

Također, ponašanje potrošača mijenja se na samo zbog vanjskih utjecaja (bolja informiranost, rast kupovne moći i slično) već i zbog unutarnjih utjecaja, odnosno potreba i motiva potrošača.

Potrebno je sve navedeno imati na umu kada se razvija strategija kreiranja proizvoda, odnosno pozicioniranje proizvoda. Pozicioniranje proizvoda je proces kojim se uz pomoć marketinškog miksa utječe na percepciju proizvoda u svijesti potrošača i u odnosu prema drugim proizvodima. Drugim riječima, pozicioniranje je “zauzimanje položaja” na tržištu, a da bi se to uspješno postiglo potrebno je:

1. utvrditi trenutnu poziciju na kojoj se proizvoda nalazi te
2. utvrditi poziciju koju proizvod želi zadobiti.

U prvom slučaju, kada je potrebno utvrditi poziciju na kojoj se proizvoda nalazi u ovom trenutku, potrebno je postaviti nekoliko ključnih pitanja:

- gdje se proizvod nalazi u odnosu na druge proizvode,
- kako potrošači doživljavaju proizvod,
- u kojem je obliku i u kojem stanju trenutno naša konkurencija.

---

<sup>9</sup> Kotler, Ph.; Wong, V.; Saunders, J; Armstrong, G.: „Principles of Marketing“, Paperback, London, 2004., str. 22.

U stvaranju novog teritorija u kojemu se traži područje djelovanja, analiziraju se i definiraju tri ključna elementa:<sup>10</sup>

1. cijena ulaza, tj. znači koje attribute odabrati da bi se došlo do željenog teritorija;
2. trendovi koji vladaju u području koje se želi zauzeti;
3. trendovi koji se mogu predvidjeti.

Kada govorimo o osobnoj prodaji u kontekstu marketinga, treba naglasiti najvažnije stavke u procesu pozicioniranja:<sup>11</sup>

- procjena vlastite snage,
- detekcija i prepoznavanje slabih točaka kod konkurencije,
- postavljanje konkretnih ciljeva,
- definicija ciljnih skupina,
- kreiranje adekvatne komunikacijske platforme.

Pozicioniranjem su se, kao posebnim konceptom, započeli baviti autori J. Trout i A. Ries, a kasnije i S. Rivkin. Trout i Ries što sublimiraju u knjizi „*Positioning, The Battle for your Mind*“ (1986.) u kojoj se najprije bave novi, suvremenim komunikacijskim društvom, društvom koje je u velikoj mjeri zasićeno upravo samom komunikacijom (eng. Over communicated).

Prema Troutu i Reisu marka stvara položaj (“poziciju”) u glavi potrošača te upravo zbog toga ovi autori i definiraju pozicioniranje kao “bitku za vaš um”, “nazor”, “sklonost”, itd. u kojoj se reflektiraju snage i slabosti tvrtke i njezine konkurencije.<sup>12</sup> Marka će uspjeti ako pozicioniranje bude uspješno, odnosno ako proizvod pronađe svoje mjesto na tržištu.

---

<sup>10</sup> Pavlek, Z.: „Branding: Kako izgraditi najbolju marku“, M. E. P. Consult, 2004., str. 234.

<sup>11</sup> Kotler, Ph., Keller, K. L.: „Upravljanje marketingom“, Mate, Zagreb, 2004., str. 50.

<sup>12</sup> Trout, J., Ries, A.: „Positioning, The Battle for Your Mind“, Paperback, London, 2011., str. 7.

Ries i Rivkin u knjizi „*The New Positioning: The Battle for Your Mind Escalates*“ naglašavaju da će budućnost pripasti onima koji u pozicioniranje proizvoda implementiraju (uspješno) i poslovnu i vojnu strategiju. Autori naglašavaju da nije bitno koliko je snaga proizvoda koliko način na koji se ta ista snaga koristi.<sup>13</sup>

I Phillip Kotler, jedan od najpoznatijih suvremenih autora na području marketinga, naglašava da “fragmentirano tržište ostavlja malo prostora za nove proizvode koji su ključna sastavnica za kompanije koje žele rasti“<sup>14</sup>.

Pozicioniranje ima nekoliko kritičnih točaka, a to su ponajprije:

- odabir područja konkurentske prednosti,
- segmentacija (koja može biti geografska, zatim ovisno o ponašanju potrošača, demografska, psihografska),
- formiranje cijena (odabir cjenovne kategorije proizvoda),
- poznavanje i prepoznavanje trendova,
- prepoznavanje potrebe za repozicioniranjem.

Proces pozicioniranja se odvija u fazama i to, kako navodi Palmer, sljedećim redoslijedom:<sup>15</sup>

1. analizom pozicije se provjeravaju prigode s obzirom na snage kompanije – SWOT;
2. evaluacija mogućih pozicija i izbor najprikladnije;
3. razvoj marketinškog miksa za komuniciranje prema odabranoj poziciji.

---

<sup>13</sup> Ries, A., Rivkin, S.: „*The New Positioning: The Battle for your Mind Escalates*“, Paperback, London, 2000., str. 74.

<sup>14</sup> Kotler, Ph., de Beis, T.: „*Lateral Marketing*“, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003., str. 32.

<sup>15</sup> Palmer, A. „*Principles of Marketing*“, Paperback, London, 2003., str. 273.

### 2.2.3. Savjetodavna prodaja

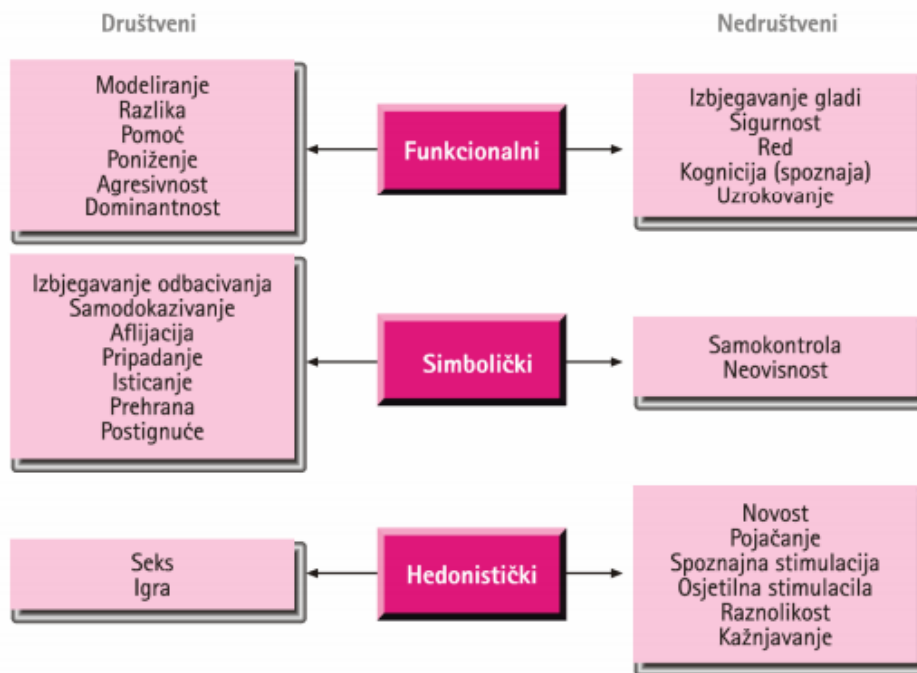
Razumijevanje i praćenje potreba i motiva potrošača od ključne je važnosti za uspjeh prodaje proizvoda ili usluge. Potreba je određena, individualna, želja, odnosno zahtjev, koja iziskuje određeno djelovanje da bi se ista zadovoljila, dok je motiv poticajna okolnost koja pokreće pojedinca na određeno djelovanje.

Može se, nadalje, reći da je potreba izvor motiva, odnosno refleks nedostatka nečega u čovjekovoj psihi, organizmu, okruženju, i slično. Motivi nastaju iz potrebe te pokreću i usmjeravaju pojedinca na aktivnost, ili aktivnosti, koja će rezultirati zadovoljenjem te potrebe.

Motivi mogu biti uvjetovani utjecajem društva, a prema tome mogu biti urođeni ili stečeni. Najčešće se motive dijeli na društvene ili nedruštvene te funkcionalne, simboličke i hedonističke. Najpoznatija struktura motiva je tzv. Maslowljeva hijerarhijska skala motiva koja motive dijeli na 1. biološke, 2. društvene i 3. psihološke.

Biološki motivi su fiziološki motivi i motivi sigurnost, društveni motivi su motivi pripadanja i motivi samopoštovanja i statusa, dok su psihološki motivi motivi samodokazivanja. Suvremena podjela motiva, pak, donosi razgranatiju strukturu. Motivi se kategoriziraju s obzirom na uvjetovanost, pa tako imamo funkcionalne, simboličke i hedonističke, te s obzirom na društvene i nedruštvene motive.

**Slika 2.** Suvremena podjela motiva



Izvor: Hoyer, D., MacInnes, J. D.: „Consumer Behavior“, NY: Houghton Mifflin Company, 1997. str. 40.

Razumijevanje struktura motiva i motivacije kod čovjeka nužno je za razumijevanje motiva kod potrošača. S obzirom na navedene podjele motiva, ponašanje potrošača može se ne samo razumjeti već u određenoj mjeri i predvidjeti.

Iako se ponašanje potrošača razlikuje s obzirom na niz faktora, ali i s obzirom na individualnost svakog pojedinog potrošača, postoje oblici ponašanja koji su zajednički većini potrošača, pa se stoga može zaključiti da je ponašanje potrošača uglavnom: orijentirano ka cilju, motivirano, uvjetovano motivima koji su ujedno i ciljevi, uvjetovanom golemim kapacitetom za pribavljanje motiva, uvjetovano pojavom da postignut cilj prestaje biti izvor motiviranog ponašanja, uvjetovano pojavom da je postizanje cilja proces pokušaja i pogrešaka, uvjetovano činjenicom da je individualac društveno biće te se stoga njegovi motivi mijenjaju.

Razumijevanje motiva i motivacije kod potencijalnih kupaca jedna je od ključnih stavki uspjeha savjetodavne prodaje. Druga važna karika kada govorimo o uspješnoj savjetodavnoj prodaji je visoka razlika informiranosti i upućenosti prodavača te sposobnost da proizvod ili uslugu prezentira na najbolji mogući način.

#### **2.2.4. Strateška prodaja**

Što se strategija istraživanja ponašanja potrošača tiče, postoje brojne strategije koje su, u većoj ili manjoj mjeri, pogodne za istraživanje ponašanja potrošača. Sve one mogu se kategorizirati s obzirom na:

1. cilj istraživanja,
2. vrstu podataka koji se prikupljaju i koriste te
3. vremenski okvir istraživanja.

Danas je, korištenjem interneta, kompanijama na raspolaganju veliki raspon baza sekundarnih podataka do kojih istraživači mogu doći relativno brzo, i uglavnom jeftino, a često i potpuno besplatno.

Točnije, koristeći pretraživače kao što su Yahoo ili Google, marketinški stručnjaci mogu tražiti točno određene konkurentske kompanije, događaje ili trendove. Postoje tisuće baza podataka na internetu. Kompanije se mogu čak i pretplatiti na bilo koju od više od 3000 baza podataka koje postoje na internetu i usluga za pretraživanje informacija, kao što su Dialog, DataStar, Lexis-Nexis, Dow Jones News Retrieval, Umi ProQuest, Dun&Bradstreet's Online Acces...



### 2.2.5. Razvijanje partnerstva

Odnos između prodavača (kompanije) i kupca (klijenta) temelji se na kredibilitetu koji proizvod, odnosno usluga, ima u očima javnosti. Korporativni imidž može se definirati, ukratko, kao „globalna evaluacija koju čini skup vjerovanja i osjećaja koje pojedinac (odnosno javnost) ima u vezi s kompanijom, odnosno organizacijom“<sup>16</sup>.

Kompanija obavlja svoje aktivnosti i ostvaruje svoje ciljeve te se na određeni način ponaša na tržištu i u javnosti, a sama javnost kreira sliku o toj istoj kompaniji.

To jedne mjere, kreiranje te slike se, dakle, može odvijati neovisno o namjernom utjecaju kompanije, dok se, s druge strane, imidž može i namjerno graditi, kreirati, održavati i unaprjeđivati.

Održiva konkurentska prednost najvažniji je segment marketinga kompanije. Prema Porteru, „središnje pitanje konkurentnosti je relativni položaj poduzeća u odnosu na njegovu industriju“<sup>17</sup>. Ako ovu definiciju promatramo u kontekstu identiteta, imidža i reputacije, onda je lako uočiti poveznicu – „relativni položaj poduzeća u odnosu na njegovu industriju“ velikim se dijelom oslanja upravo na identitet kompanije, odnosno, posljedično, na imidž i reputaciju.

Pitanje imidža i reputacije u suvremenoj se, globaliziranoj i po mnogočemu sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici, sve češće odvaja kao posebni segment poslovanja i strateškog planiranja, a PR postaje sve važniji faktor i područje kojem se posvećuje posebna pozornost.

Istovremeno, kupac postaje svojevrsni partner; kompanije nastoji ostvariti prisniji i čvršći odnos s kupcem i u tom nastojanju kupca počinje tretirati kao individuu koja ima veliko značenje za kompaniju, što je, u konačnici, i točno.

---

<sup>16</sup> Dowling, G.: „Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance“, Oxford University Press Inc., New York, 2001., str. 24

<sup>17</sup> Porter, M. E.: „Konkurentska prednost“, Masmedia, Zagreb, 1980., str. 17.

Uostalom, i sama definicija osobne prodaje nalaže da se tu ne radi samo o jednokratnom poslu već je cilj stvaranje dugoročnog partnerstva, što podrazumijeva:<sup>18</sup>

- pomaganje kupcu pri spoznaju problema,
- informiranje kupca o mogućim rješenjima,
- postprodajno usluživanje s ciljem stvaranja dugoročnog zadovoljstva i za prodavača i za kupca.

### 2.2.6. Stvaranje vrijednosti

Kod odnosa s klijentima (eng. CRM, Customer Relationship Management) posebno je važno da proizvod posjeduje i neku dodatnu vrijednost za potrošača. Suvremene marke sve se manje percipiraju s obzirom na njihove fizičke karakteristike, a sve više s obzirom na njihove psihološke karakteristike – simboličke, emocionalne i duhovne.

U novije vrijeme, sve se više govori o tzv. „emocionalnom branding“, u kojem se upravo najbolje vidi kako se odnos s kupcem mijenja i poprima drugačije, prisnije, partnerske oblike.

Autor pojma „emocionalni branding“, Marc Gobé, smatra da je emocionalni branding „dinamični koktel antropologije, imaginacije, senzornog doživljaja i vizionarskog pristupa promjenama”<sup>19</sup>. Autor na temelju toga redefinira izgradnju branda prema aktualnim društvenim i tržišnim kretanjima, kroz tzv. “Deset zapovijedi emocionalnog brandinga”, kako slijedi:<sup>20</sup>

1. Od potrošača prema ljudima. Autor smatra da treba odustati od ratne strategije, “bitke za potrošače”, već s njima postati partner”, te dodaje da se potrošače “uključuje i poziva”, umjesto da im se naređuje.
2. Od proizvoda prema doživljaju. Prema ovom konceptu, potrebno je ne samo zadovoljiti potrebe kupca na funkcionalnoj razini, već i stvoriti doživljaj, probuditi određenu emociju u potrošaču (“Mi ne kreiramo sjajne automobile, mi pokušavamo stvarati sjajne doživljaje” - J. Mays, kreator automobila VW Beetle.)

<sup>18</sup> <https://goo.gl/Pm97aH> (Pristup: 05.08.2017.)

<sup>19</sup> Gobé, M.: „Emotional Branding, a New Paradigm of Connecting Brand to People“, Allworth Press, New York, 2001.

<sup>20</sup> Gobé, M.: „Emotional Branding, a New Paradigm of Connecting Brand to People“, Allworth Press, New York, 2001.

3. Od poštenja prema povjerenju. Poštenje se u poslu očekuje, no povjerenje je više kategorija koju vezujemo za obitelj, prijatelje, odnosno bliske ljude. Upravo zato povjerenje kao atribut proizvoda ili usluge mora biti integrirano u imidž marke, odnosno branda.
4. Od kvalitete prema preferenciji. Kvaliteta je nužna, no potrebno je otići korak dalje – postići preferenciju prema marki, jer je upravo to pokretač kupnje. Primjer: određeni proizvod, primjerice marke Levis, i dalje ima jednaku razinu kvalitete, no s vremenom je izgubio na preferenciji jer se novije generacije okreću drugim markama koje promoviraju njima bliže modele ponašanja, stil, stavove i slično. Rezultat toga je stagnacija u prodaji. Dakle, kvaliteta nije dovoljna, potrebno je postići zadovoljavajući nivo preferencije.
5. Od opće poznatosti prema aspiraciji. Biti poznat nije dovoljno za uspjeh marke, odnosno za izgradnju branda. Potrebno je postići adekvatnu razinu aspiracije, odnosno adekvatnu vrijednost marke koja će se bazirati na emocionalnim čimbenicima koji će, nadalje, uvjetovati da se potrošač odluči za baš tu, određenu, marku.
6. Od identiteta prema osobnosti. Autor smatra da je identitet marke tek prvi korak u kreiranju brenda, no nikako nije dovoljan niti se na njemu treba zadržavati previše. Naglašava da marka postaje brand putem karizme, odnosno osobnosti.
7. Od funkcije prema osjećaju. Gobé smatra da je ključni aspekt u kreiranju uspješnog branda – osjećaj. To je temeljno načelo njegovog “emocionalnog brendinga”. Marka mora stvoriti poseban osjećaj, a kao brend kojem je to uspjelo, autor navodi Absolut votku, koja je na odličan način personalizirana – sam dizajn boce je potpuno različit od drugih sličnih proizvoda, baš kao i u slučaju Coca-Cole, te se ističe i vizualnim rješenjem boce, ali i na dodir, među drugim proizvodima iz svoje branše
8. Od posvemašnje prisutnosti prema bliskosti. Marka može biti svugdje prisutna, ali potrebno je otići korak dalje i ostvariti bliskost, doći tamo gdje drugi nisu, ili na način na koji ostali nisu uspjeli ili znali. Ovdje autor ističe inventivnost u traženju, točnije “krčenju”, puteva prema potrošaču.
9. Od širenja informacija i reklamiranja usmenim pute. Ovdje autor naglašava da protok informacija mora biti dvosmjernan. Dakle ne samo “pričanje o marki”, odnosno dijeljenje informacija od strane kompanije (“telling”), već i dijalog, sudjelovanje potrošača, njegova uključenost i ravnopravnost (“sharing”).

10. Od servisa prema odnosu. Servis je usluga, prodaja. No, za stvaranje čvršće veze s kupcem, potrebna je veza, odnos. Primjerice, kupca se može uslužiti, no može se i s njim izgraditi neku vrstu odnosa – oslovljavajući ga imenom, otkrivajući njegove navike i želje, ostvariti s njim dijalog. Gobé je veliki zagovornik stvaranja dugoročnih, prisnih odnosa s potrošačem jer to u konačnici rađa lojalnost.

### 3. FAZE PRODAJNOG PROCESA I ULOGA KOMUNIKACIJE U PRODAJI

#### 3.1. Prodajni proces

Prodajni proces uključuje nekoliko faza, i to: pripremu prodavača, traženje potencijalnih kupaca, pripremu za pristup kupcu, pristup kupcu, otkrivanje potreba kupaca, prezentaciju, otklanjanja prigovora kupca, zaključivanje prodaje te fazu postkupovnog kontakta s kupcem.

**Grafikon 1.** Faze prodajnog procesa



Izvor: Mihić, M.: „Upravljanje osobnom prodajom“, Ekonomski fakultet, Split, 2008., str. 58.

### 3.1.1. Priprema prodavača

U javnosti je dugo bilo uvriježeno mišljenje da „za posao prodaje jesi ili to jednostavno nisi“, što implicira da su neke osobe već rođene s određenim obilježjima koja ih čine dobro osposobljenima za posao u prodaji.<sup>21</sup>

Iako ne postoji univerzalni profil idealnog prodavača, postoji suglasnost o tome da su uspješni prodavači mahom ljudi koji marljivo i naporno rade, ali to su i ljudi koji pametno troše svoje vrijeme i energiju. Uspješni prodavači su: visoko motivirani, pouzdani, etični, veliki znalci svog područja, dobri komunikatori, fleksibilni, kreativni i emotivno inteligentni.

**Grafikon 2.** Zajedničke karakteristike uspješnih prodavača



Izvor: Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str.25.

<sup>21</sup> Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 63.

Jedna od glavnih uloga menadžera prodaje u sklopu prodajnog procesa je upravljanje tim procesom na način koji će biti najpovoljniji za kompaniju, prodavača i kupca. Takav pristup uključuje:

- definiranje prodajnih ciljeva,
- definiranje prodajnih procesa,
- kontinuirano usavršavanje prodajnih procesa,
- mjerenje efikasnosti prodajnih procesa, globalno na razini tima, ali i individualno na razini svakog člana prodajnog tima,
- kontinuirano davanje povratne informacije i poboljšanje efikasnosti članova prodajnog tima kroz rad na njihovom razvoju.

Prodavač se, u svrhu postizanja željenih prodajnih rezultata, fokusira na tri ključne točke:

- trenutni i željeni rezultat,
- prodajne aktivnosti,
- dostupne i potrebne resurse.

Također, potrebno je u svakom trenutku promatrati kupca i imati u vidu ne samo njegove želje nego i način na koji donosi odluke jer poznavanjem tog procesa, prodavač može bitno utjecati i na preusmjeravanje kupčevih želja.

Ključna pitanja vezana za kupce koje prodavač mora konstantno istraživati su:

- Kako izgleda proces donošenja odluka o kupnji proizvoda kod mog kupca?
- Koji odjeli/osobe kod kupca sudjeluju u odlučivanju?
- Kojim redoslijedom se donose odluke?
- Koje su uloge u kupovnom procesu kupca: tko potpisuje, tko odlučuje o budžetu, tko koristi proizvod? Koliko tko kupaca (kada je, primjerice, u pitanju obitelj ili neka druga povezana skupina ljudi) ima utjecaja u procesu kupovine?
- Kada nabavljaju proizvode koje želimo prodati?
- Koji su im ključni kupovni kriteriji prilikom odluke?

- Koliko ponuda/ponuđača uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke?
- Po kojim kriterijima selektiraju konkurentske ponude?
- Kome su naklonjeniji u procesu nabave – nama ili konkurenciji – i zašto?
- Koja očekivanja imaju od dobavljača u pojedinom dijelu kupovnog procesa?
- Kakav profil prodavača zahtijevaju u pojedinom dijelu kupovnog procesa?
- Koliko im traje kupovni proces?

Ovaj se niz, jasno, može nastaviti, međutim već i postizanje uvida u odgovore na sve ili većinu ovih pitanja za prodavača znači poslovni uspjeh.

### **3.1.2. Traženje potencijalnih kupaca**

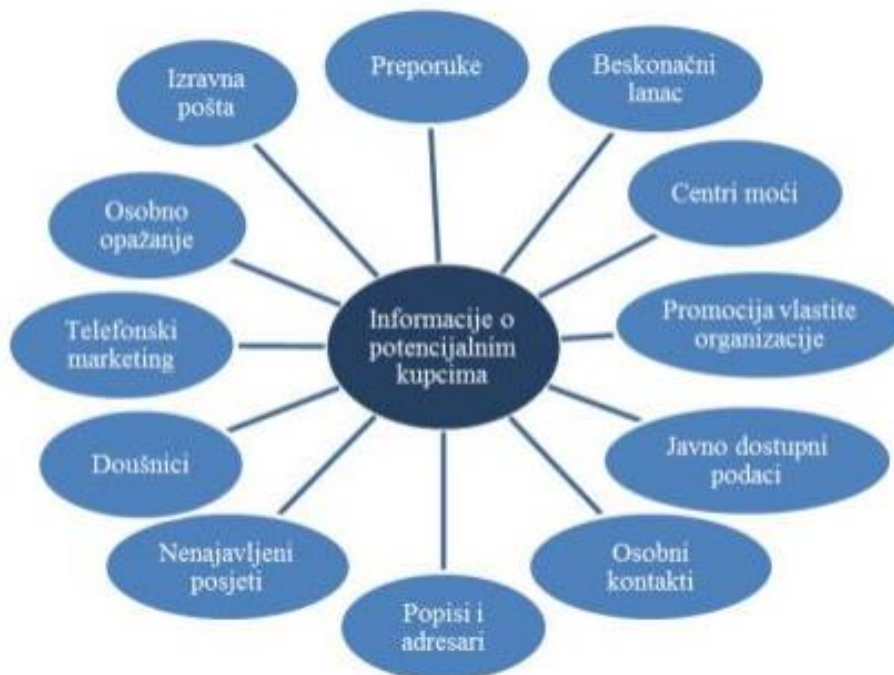
Taženje potencijalnih kupaca predstavlja važnu fazu u prodajnom procesu zbog povećanja količine prodaje i kako bi se nadomjestili kupci koji će se izgubiti tijekom vremena. Kod traženja novih kupaca, kompanija, tj. odjel prodaje, najčešće se oslanja (ili bi barem tako trebalo biti) na kvalitetne izvore podataka i marketinške akcije, kao i svoje prodajno osoblje.

Ključ uspjeha u traženju novih kupaca je u sljedećim aktivnostima:

- korištenju baze podataka o potencijalnim kupcima,
- primjenjivanju strategije i praćenju prodajnih procesa i procedura, te konstantnoj analizi,
- održavanju i razvoju odnosa s novim klijentima.



### Grafikon 3. Izvori informacija o potencijalnim kupcima



Izvor: Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str.207.

Kompanija, odnosno prodavač, u informacijsko-komunikacijskoj eri, potencijalne kupce velikim dijelom pronalazi i putem oglašavanja na web stranicama i sudjelovanjem na raznim događanjima, sajmovima, itd.

Neke od najčešćih offline metoda pronalazjenja novih kupaca su:

- centri utjecaja,
- high-tech metoda,
- konferencije, sajmovi, propagandni skupovi i sastanci,
- brošure i katalozi,
- članstava u udrugama (ciljne skupine).

Traženje potencijalnih kupaca je značajna faza prodajnog procesa. To je proces koji se odvija kontinuirano. U stvaranju novih kupaca prodavač će biti strpljiv i uporan, njegovat će dobro mišljenje o sebi u svojoj poslovnoj okolini. Važno je identificirati potencijalne kupce, jer nitko nema vremena i drugih resursa da bi ih trošio na osobe ili poduzeća za koje je vrlo niska vjerojatnost da imaju stvarnu potrebu, želju ili mogućnost da kupe proizvod.

### **3.1.3. Priprema za pristup kupcu**

S obzirom na to da je teško komunicirati s ljudima s kojima se susreće prvi put i o kojima se ne zna ništa, potrebno se pripremiti za pristup kupcu. Treba upoznati njihove navike, zanimanja, hobije, interese i sl. Time će se omogućiti da prodavač bude prirodniji i fleksibilniji. Ciljevi ove faze su:<sup>22</sup>

- utvrditi najbolji način za pristup kupcu;
- nastaviti s vrednovanjem određenog kupca;
- otkrivanje motiva kupnje;
- razvijanje samopouzdanja;
- predviđanje mogućih prigovora.

Ispunjenjem ovih ciljeva prodavač postaje spreman za pristupiti kupcu, a isto je bitno kod bilo kojeg obila prodaje.

### **3.1.4. Pristup kupcu**

Ne postoji univerzalni pristup za sve prodajne situacije. Prodavač se treba prilagođavati situaciji te primjenjivati različite metode pristupa kupcu. Treba voditi računa o: vrsti proizvoda ili usluge koja se nudi, kao i komunikacijskom stilu kupca, tome je li riječ o prvom ili ponovnom kontaktu s kupcem, stupnju poznavanja potreba i želja kupca, vremenu koje je na raspolaganju, te je li kupac svjestan svog problema ili potrebe.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Mihić, M.: „Upravljanje osobnom prodajom“, Ekonomski fakultet, Split, 2008., str. 72

<sup>23</sup> Mihić, M.: „Upravljanje osobnom prodajom“, Ekonomski fakultet, Split, 2008., str. 83.

**Tablica 1.** Osnovne metode pobuđivanja i pojačanja zanimanja kupca

<b>METODA</b>	<b>OPIS</b>
<b>Predstavljanje ili uvodni pristup</b>	Na profesionalan način reći kupcu svoje ime i ime tvrtke
<b>Isticanje proizvoda</b>	Odmah pokazati proizvod kupcu da bi ga vidio ili primio u ruke
<b>Isticanje koristi</b>	Ponuda prikladne koristi, za koju se smatra da je poželjna većini kupaca iz djelatnosti u kojoj kupac posluje
<b>Pristup postavljanjem pitanja</b>	Uključiti i zainteresirati kupca postavljajući mu odgovarajuća pitanja
<b>Metoda preporuke</b>	Spominjanje imena zajedničkog prijatelja koji je doveo do potencijalnog kupca
<b>Davanje komplimenata</b>	Davanje pohvale kupcu o njemu osobno ili poduzeću
<b>Metoda istraživanja</b>	Traženje dopuštenja kupca za istraživanje potreba poduzeća u proizvodnoj kategoriji koju prodavač nudi
<b>Premijska metoda</b>	Davanje uzoraka potencijalnom kupcu
<b>Metoda dnevnog reda</b>	Isticanje što se želi učiniti u određenom vremenu
<b>Kombinirani pristup</b>	Kreativno korištenje više metoda u istom prodajnom susretu

Izvor: Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 255.

### 3.1.5. Otkrivanje potreba kupaca

Da bi postavio odgovarajuća pitanja i dobio željene informacije, prodavač mora unaprijed odlučiti što želi saznati, te pitanja prilagoditi komunikacijskom stilu kupca i konkretnoj situaciji. Kako ne bi zalutao na „sporedni kolosijek“, prodavač mora biti onaj koji će tijekom cijelog procesa postavljanja pitanja zadržati kontrolu nad situacijom.

SPIN tehnika predstavlja metodu utvrđivanja potreba kupaca. Zasniva se na postavljanju logičnog niza pitanja kojima se otkrivaju potrebe kupca. Ona obuhvaća četiri grupe pitanja i to:<sup>24</sup>

- situacijska (prikupljanje općenitih informacija o kupcu, odnosno situaciji u kojoj se on trenutno nalazi),
- problemska (otkrivanje postojećih poteškoća, problema i izvora nezadovoljstva s kojim se kupac suočava),
- implikacijska ili izvedena pitanja (ukazivanje kupcu na posljedice koje proizlaze iz postojećeg problema),
- pitanja rješenja problema ili nagrađujuća pitanja (usmjeravanje pažnje kupca s problema na njegovo rješenje).

### 3.1.6. Prezentacija

U ovoj fazi prodavač nastoji prezentirati svoj proizvod ili uslugu kao rješenje kupčevog problema. Prodavač će demonstrirati i prezentirati proizvod tako da neće isticati njegove karakteristike, već prednosti i koristi za pojedinog kupca. Prezentacija bi morala uključivati nekoliko koraka kao što su uvod, motivacija, dnevni red, sastav prezentacije, ponavljanje, prijelaz i cjelokupni pregled.

Važnost dobre prezentacije može se najbolje prikazati sljedećim primjerom eksperimenta provedenog na Harvardu, u kojemu su uspoređene četiri prodajne situacije: dobra prezentacija prodavača iz poznate tvrtke, dobra prezentacija prodavača iz manje poznate tvrtke, loša prezentacija prodavača iz poznate tvrtke i loša prezentacija prodavača iz slabo poznate tvrtke. Najbolji je rezultat postigao prodavač poznate tvrtke koji je napravio dobru prezentaciju. Međutim, što je važnije, utvrđeno je da je prodavač iz manje poznate

---

<sup>24</sup> Rackham, N.: „SPIN Selling“, McGraw-Hill, 1983., str. 30.

tvrtke, čija je prezentacija bila dobra, postigao bolji prodajni rezultat od prodavača iz poznate tvrtke, koji je loše prezentirao proizvod. Na temelju dobivenih rezultata, zaključeno je da dobra prodajna prezentacija ima veću trajnost i učinak nego reputacija tvrtke.

### 3.1.7. Otklanjanje prigovora

Prigovori znače da je kupac u nekom pogledu nezadovoljan – uslugom, pristupom, proizvodom. Što se tiče samo prodavača, važno je da prigovore ne doživljava osobno ni dramatično te da novonastalom problemu pristupi staloženo i mirno, uz poštovanje kupca.

**Tablica 2.** Tehnike otklanjanja prigovora

<b>TEHNIKA</b>	<b>Kada se koristi</b>
<b>Izravno demantiranje</b>	Kada kupac iznosi krajnje neutemeljene činjenice
<b>Neizravno demantiranje</b>	Kada se želi na suptilan način dati do znanja kupcu da nije posve u pravu
<b>Bumerang</b>	Kada je moguće razlog nedjelovanja pretvoriti u glavni razlog djelovanja
<b>Kompenzacija</b>	Kada se određeni „nedostaci“ proizvoda mogu kompenzirati ostalim „prednostima“
<b>Postavljanje pitanja</b>	Kada se žele otkriti skriveni razlozi, dati prigodu kupcu da sam odgovori na vlastiti prigovor
<b>Prelaženje preko prigovora</b>	Kada se nema što dodati
<b>Feel – Felt – Found</b>	Kada se želi smanjiti rizik ili nesigurnost kupca pozivajući se na iskustvo drugih

Izvor: Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 319.

### **3.1.8. Zaključivanje prodaje**

Ova faza prodajnog procesa ovisi o prethodne dvije, ako u njima nije bilo problema, onda ne bi trebalo biti poteškoća ni sa zaključivanjem prodaje. Prodavač ovoj fazi pristupa kada procjeni da je kupac spreman za kupnju.

Prodavač prodaju može zaključiti direktnim pozivanjem na kupnju pogotovo ako se radi o odlučnim kupcima ili malo manje direktnom metodom zaključivanja tzv. pretpostavkom da se kupac odlučio. Razlikuju se još neke od češćih metoda, a to su:

- alternativno zaključivanje,
- korištenje metode sporedne točke,
- serija pozitivnih odgovora,
- tehnika bilanciranja,
- tehnika sumiranja,
- metoda jednog prigovora itd.

### **3.1.9. Poslijeprodajni kontakt**

Da bi zadržao postojeće kupce prodavač mora o njima stalno brinuti postprodajnim kontaktiranjem kako bi se provjerilo njihovo zadovoljstvo te postprodajnim servisiranjem prodaje. Neke od aktivnosti postprodajnog kontakta s kupcem su:<sup>25</sup>

- zahvala kupcu i potvrđivanje njegovog dobrog izbora,
- briga o pravovremenom dostavljanju proizvoda kupcu,
- provjeravanje ispravnosti proizvoda nakon dostave,
- odgovaranje na kupčeve upite o kupljenom proizvodu ili drugim proizvodima i uslugama koje tvrtka nudi,
- montaža i obučavanje kupca u rukovanju proizvodom,
- provjeravanje je li isporučeni proizvod kvalitete i kvantitete,
- pomoć u opskrbi rezervnim dijelovima,
- slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja,
- usluga ili akcija iznad očekivanja.

---

<sup>25</sup> Mihić, M.: „Upravljanje osobnom prodajom“, Ekonomski fakultet, Split, 2008., str. 160.

## **3.2. Komunikacija u prodaji i pregovaranju**

S obzirom na činjenicu da je osobna prodaja, kako je već navedeno, međuljudski komunikacijski proces u kojem prodavač otkriva i zadovoljava potrebe kupca s ciljem ostvarenja uzajamnih dugoročnih koristi za obje strane<sup>26</sup>, jasno je da je komunikacija ključna stavka u procesu osobne prodaje. Drugim riječima, komunikacija je temelj osobne prodaje kao i procesa pregovaranja. U tom kontekstu, poslovna komunikacija prvenstveno je fokusirana na promicanje samog proizvoda ili usluge.

Odnosno, s obzirom na to da je prodaja, kao poslovna funkcija poduzeća, temeljni element svake profitno orijentirane organizacije, uspješna komunikacija u procesu osobne prodaje kao i u pregovaranju podrazumijeva informiranje kupaca i potrošača, uvjeravanje kupaca i poticanje kupaca na kupovinu. Putem komunikacije i različitih oblika unapređenja prodaje nastoji se zadržati postojeće kupce, ali i privući što veći broj novih kupaca.

S obzirom na sve navedeno, prodavač mora poznavati komunikacijski proces, biti upućen u barijere u uspješnom komuniciranju te znati odabrati adekvatni stil komunikacije, što je objašnjeno u sljedećim poglavljima.

### **3.2.1. Komunikacijski proces**

Komunikacija je ključni faktor u procesu osobne prodaje (i prodaje općenito). Komunikacija se može definirati kao sredstvo pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja. Postoje još brojne definicije komunikacije, no ono što je zajedničko svima njima je činjenica da je komunikacija temelj svih međuljudskih odnosa, pa tako i onih na poslovnom planu.

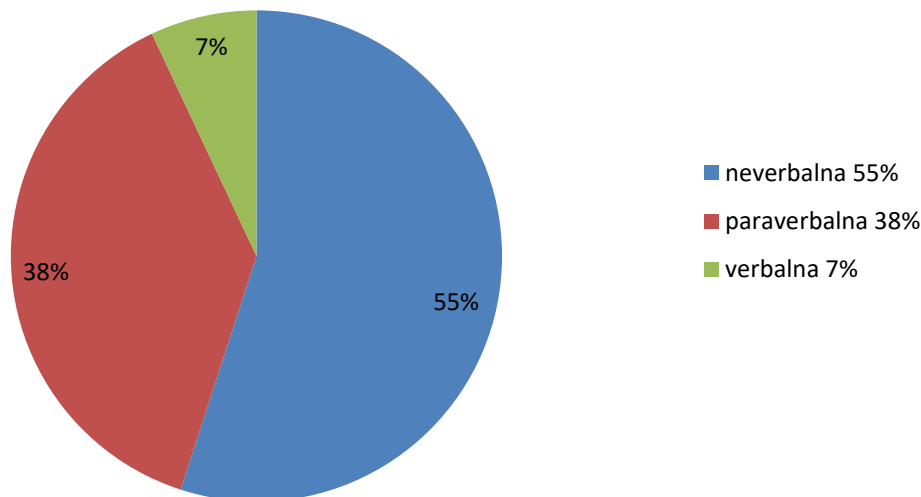
Komunikacija, kao proces međusobne razmjene informacije, u središtu je svih ostalih organizacijskih, korporativnih i prodajnih procesa i aktivnosti. Komunikaciju dijelimo na neverbalnu, paraverbalnu i verbalnu. Pod pojmom neverbalne komunikacije podrazumijevamo izgled, držanje, samu pojavu osobe i slično. Prema procjenama, neverbalna komunikacija zauzima više od pedeset posto uloge u ukupnoj komunikaciji te je stoga izuzetno važna, kako u neformalnoj tako i u formalnoj komunikaciji. U neverbalnoj

---

<sup>26</sup> Futrell, C.: „Fundamentals of Selling: Customers for Life“, Irwin, Chicago, str. 4

komunikaciji treba obratiti pažnju na kulturološke razlike. Katkad mogu nastati zamjetni problemi zbog krive interpretacije kretnji ili znakova.

#### Grafikon 4. Komunikacija



Izvor: autor prema Petar, S.: „Komunikacija“, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2004.

S obzirom na navedeno, jasno je da u komunikaciji, a posebno u onoj „licem u lice“ kao što je to slučaj kod osobne prodaje, veliku pozornost treba posvetiti upravo ovom, na određeni način zanemarenom vidu komunikacije – neverbalnoj komunikaciji.

Ipak, poslovni odnosi nezamislivi su bez verbalne komunikacije. Svrha komunikacije u poslovnom svijetu jest prenijeti i razumjeti ideje, poruke i poslovne prijedloge.

Budući da su te informacije često kompleksne, nemoguće bi ih bilo točno prenijeti i razumjeti bez verbalne komunikacije. Usavršavati verbalnu komunikaciju cilj je svakoga menadžera koji želi biti uspješan u vođenju tvrtke, ali isto tako i cilj svakoga zaposlenika koji želi biti uspješan u obavljanju svoga posla, što se posebno odnosi na prodavače koji vrše osobnu prodaju.

Temeljni cilj procesa komunikacije je stvaranje odnosa, odnosno stvaranje raznovrsnih socijalnih interakcija. Kvaliteta odnosa direktno utječe i na kvalitetu komunikacije. Kako ljudi



međusobno komuniciraju putem poruka važno je odrediti što su poruke, a jedna od definicija glasi: „Sve poruke sastoje se od niza simbola. Simboli su riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti, uporabljivi stoga što se ljudi više ili manje slažu u pogledu objekata, zbivanja ili osjećaja na koje se ti simboli odnose“<sup>27</sup>.

Svaka komunikacija ima svoj sadržajni (predmetni) i odnosni aspekt. Predmetni aspekt se definira kao ono što je „eksplicitno“ izrečeno i u profesionalnom kontekstu bi trebao imati primarnu ulogu. S druge strane, sadržajni aspekt poruke je odnosni aspekt koji je slabije osvijestjen i prenosi se „implicitno“.

Stupanjem u komunikaciju, osobe koje su u taj proces uključene šalju svoje neverbalne znakove - boju glasa, stav tijela, pogled i sl. – čime daju do znanja što o sugovorniku misle i na koji način se odnose prema njemu.

Oba ova aspekta su uvijek prisutna u komunikaciji i konstantno se međusobno isprepliću te stoga, ako dođe do nesuglasica u jednom aspektu, to će se odraziti i u drugom. To je važno imati na umu jer „odnosi imaju ključnu ulogu u životu svakog čovjeka; svi ovisimo o drugima, u pogledu dobivanja simpatija, razumijevanja, informacija, ohrabrivanja i mnogih drugih vrsta poruka koje utječu na našu predodžbu o nama samima“<sup>28</sup>.

Sve ovo djeluje u svakom načinu komunikacije, a posebno je specifičan po tom pitanju upravo tim, kao skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili. Ta zajednička vizija temelj je suradnje članova tima, no, potrebno je uvažavanje razlika u mišljenju i načinu rada, kako bi se izbjegli konflikti.

---

<sup>27</sup> Reardon, K.: „Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću“, Alinea, Zagreb, 1998.

<sup>28</sup> Reardon, Kathleen K.: „Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću“, Alinea, Zagreb, 1998.

### 3.2.2. Barijere uspješnog komuniciranja

Da bi se izbjegle barijere u komunikaciji, potrebno je, kako navodi Palmer, imati na umu sljedeće:<sup>29</sup>

1. Komunikacijski splet samo je mali dio marketinga i ne može biti učinkovit ako drugi elementi marketinškog usmjerenja nisu prisutni.
2. Djelotvorna komunikacija u potpunosti ovisi o sposobnosti segmenata i sposobnosti razvoja prikladne poruke za odabranu ciljanu skupinu.
3. Komunikacijski splet mora prepoznati stupanj na kojem se nalaze potrošači u procesu kupnje i prepoznati elemente jedinice odlučivanja koji su cilj komunikacijskog djelovanja.
4. Komunikacijska strategija ciljanoj skupini mora prenijeti poruku o jedinstvenim koristima proizvoda i stvoriti jaku marku, što traži velike investicije.
5. Za radikalne inovacije treba stvarati zanimanje, prije svega posredstvom odnosa s javnošću, a u okruženju s jakom konkurencijom traže se dodatni napori u oglašavanju.
6. Komunikacijskim se aktivnostima mogu stvarati i održavati konkurentske prednosti, ali ne samostalno, već uz uvjet da su korektno oblikovani i izvedeni ostali elementi marketinškog plana.
7. Promotivnim aktivnostima se stvara svijest o jedinstvenim prednostima proizvoda pa je to kupcima opravdanje za kupnju po premijskoj cijeni.
8. Komunikacijski splet djeluje poticajno na prodajne napore, logistiku i širenje distribucije.
9. Odnosi s javnošću stvaraju dugoročne odnose, a prodajne promocije su kratkoročni odgovori na želje kupaca.
10. Komunikacijskom strategijom se pridobivaju novi kupci, ali i stvaraju dugoročni odnosi s postojećima.

---

<sup>29</sup> Palmer, A.: „Principles of Marketing“, Paperback, London, 2010.

### 3.2.3. Komunikacijski stilovi

O kompaniji i politici same kompanije ovisi na kojoj razini želi zadržati formalnu komunikaciju. Neke tvrtke dopuštaju izuzetnu fleksibilnost u odnosima između zaposlenika, pa tako i fleksibilnost u komunikaciji, što može ići tako daleko da čak grade imidž na tome kako su izuzetno tolerantne prema zaposlenicima, nastojeći stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na ostale tvrtke.

To se osobito odnosi na one tvrtke koje žele potaknuti kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika. Ovakva praksa više je izuzetak nego pravilo. Većina tvrtki ima puno konzervativnije stavove u pogledu formalne komunikacije i to je ispravno za njih jer fleksibilnost u organizaciji potiče kreativnost, ali previše slobode može dovesti do anarhije unutar same organizacije.

Menadžment tvrtke oblikuje formalnu komunikaciju unutar tvrtke, tako da bude usklađena s načinom poslovanja i imidžem tvrtke, a u svrhu postizanja što boljih poslovnih rezultata i, koliko je to moguće, zadovoljnijih zaposlenika.

Komunikacijski stilovi se dijele na: (1) pasivni, (2) agresivni, (3) pasivno-agresivni i (4) asertivni. Pasivni stil karakterizira potreba da se po svaku cijenu izbjegne povređivanje drugih ljudi. Prednost ovog stila je u tome da se okolina ne ljuti, ili se ti događa vrlo rijetko, no, s druge strane, osobe koje biraju ovaj stil komunikacije rijetko dobiju ono što žele, odnosno zaslužuju jer rijetko ili nikako ne izražavaju svoje potrebe, mišljenje i osjećanja. Kod agresivnog stil osoba izražava svoje želje, mišljenje i osjećanja, ali bez empatičkog priznavanja želja, mišljenja i osjećanja drugih. Prednost ovog stila je u tome što osobe koje biraju ovaj način komunikacije uglavnom dobiju ono što žele, međutim, u svom okruženju stvaraju nepovoljnu atmosferu jer ih se osobe iz njihova okruženja ili boje ili ih smatraju manipulatorima. Pasivno-agresivan stil kombinira prethodna dva stila. Asertivni stil komunikacije temelji se na uvjerenju da svaka osoba uključena u komunikaciju ima pravo izraziti svoje mišljenje, potrebe i osjećaje, reći „ne“, promijeniti mišljenje, itd. Osoba koja bira asertivan stil iskreno i jasno izražava vlastite želje, mišljenje i osjećaje, ali istovremeno ima visoku razinu empatije za želje, mišljenje i osjećaje drugih.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <https://goo.gl/dJdA2V> (Pristup: 07.08.2017.)

## **4. OSNOVE PREGOVARANJA**

### **4.1. Priroda pregovaranja**

Na uspješnost poslovnih pregovora utječu brojni čimbenici, a brojni autori slažu se u tome da su urođene i stečene osobine pregovarača važne ili dosta važne za uspjeh poslovnih pregovora, no presudnima se smatraju:<sup>31</sup>

1. znanje o pregovaranoj materiji i pregovaranju općenito,
2. rad na pripremi i planiranju pregovora.

U sljedećoj tablici prikazani su čimbenici uspješnog pregovaranja, njih ukupno 24, prema stupnju značaja za uspjeh pregovaračkog procesa.

---

<sup>31</sup> Križman Pavlović, D.; Kalanj, I.: "Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti", Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21, No. 4, 2008.

**Tablica 3.** Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora

Čimbenik uspjeha	Stupanj značaja čimbenika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći</li> <li>• dobar izgled i smisao zabavljača</li> </ul>	SKORO NEVAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• povjerenje u ljude i osobna korektnost</li> <li>• spremnost na suradnju i kompromis</li> <li>• neverbalni govor</li> </ul>	MALO VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijski položaj pregovarača</li> <li>• upornost i borbenost</li> </ul>	DOSTA VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vještina debatiranja</li> <li>• otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge</li> <li>• pregovaračko iskustvo</li> <li>• sposobnost vođenja i rada u grupi</li> </ul>	VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola</li> <li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema</li> <li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja</li> <li>• opća inteligencija</li> </ul>	POSEBNO VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost slušanja i govorništva</li> <li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti</li> </ul>	PRESUDNO VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno znanje o pregovaranoj materiji</li> <li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore</li> </ul>	DRAGOCJENO

Izvor: Tudor, G.: „Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja“, MEP Consult, Zagreb, 1992., str.

## 4.2. Pregovaranje: strategije i planiranje

Strateški pristup poslovnom pregovaranju podrazumijeva njegovo sagledavanje kao procesa sastavljenog od sljedećih pet uzastopnih i međuovisnih faza:<sup>32</sup>

1. Uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podražavajućih procesa. Na razini poduzeća je nužno utvrditi i obznaniti opće korake i smjernice pri vođenju pregovora, kako bi se pregovaračke timove zaštitilo od nejasnih i zbunjujućih poruka, koje mogu rezultirati pogrešnim ponašanjem pregovarača. Potrebno je u poduzeću obznaniti tko je ovlašten za koju vrstu odluka i u kojoj mjeri, koje su faze procesa temeljem kojeg se donose ključne odluke i dr.

2. Davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica. Za svake pregovore potrebno je odabrati osobu ili formirati tim koji će pregovarati. Odabranoj osobi ili pregovaračkom timu potrebno je obznaniti: ključne interese koje je potrebno ostvariti, kriterije temeljem kojih trebaju vrednovati moguća rješenja, signalna stanja koja upućuju na to kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, minimalni prihvatljiv ishod kojeg je potrebno postići i sl.

3. Konkretna priprema. Ovakve pripreme uključuju:

a) organizaciju prethodnih sastanaka članova pregovaračkog tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju;

b) obučavanje i informiranje članova tima uporabom: suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, vlastitih baza podataka, analitičkih sredstava za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, te drugih alata.

4. Vođenje pregovora. Uobičajeni tijek aktivnosti kod pregovora između prisutnih strana je sljedeći: susret pregovarača, otvaranje pregovora, početna faza pregovaranja, sužavanje razlika, pogađanje, verificiranje i završetak pregovora.

5. Revizija odnosno propitivanje okončanih pregovora i učenje temeljem dobivenih spoznaja. Po okončanju pregovora potrebno je napraviti analizu ishoda, identificirati čimbenike koji su pridonijeli njihovoj učinkovitosti ili su ih ugrožavali, zabilježiti vlastita zapažanja o ponašanju druge strane i dr. U te je svrhe moguće razviti standardne obrasce, baze

---

<sup>32</sup> Weiss, J.: „Winning Negotiations That Preserve Relationships“, Harvard Business School Press; Boston, 2004.

podataka i druge alate zbog njihove uporabe u pripremama za buduće pregovore dotičnog i drugih pregovarački timovi u poduzeću.

### 4.3. Integrativno i distributivno pregovaranje

Integrativno pregovaranje, koje se još naziva i „win-win“ pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „win-win“ rezultate. Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećuće taktike mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi. Osnovnu razliku između ovih dvaju pristupa Berman i Lewicky vide u nastojanju da se poveća kolač u integrativnom pristupu, za razliku od distributivnog pristupa u kojem se osnovna bitka vodi u smjeru povećanja vlastitog komada postojećeg kolača.<sup>33</sup>

**Tablica 4.** Distributivni i integrativni pristup pregovaranja

<b>Konkurentsko/distributivno</b> <b>“Tvrda igra”</b>	<b>Suradničko/kreativno</b> <b>“Poštena igra”</b>
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Izvor: Mattock, J., Ehrenborg, J.,: „How to be better negotiator“, Kogan Page, London, 1996., str. 46.

<sup>33</sup> Tomašević Lišanin, M.: “Pregovaranje – Poslovno proces koji dodaje vrijednost”, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004., str. 146.

#### 4.4. Faze procesa pregovaranja

Proces pregovaranja najčešće se opisuje kroz četiri faze, prema autorici Tomašević Lišanin su sljedeće:<sup>34</sup>

1. Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Nekoliko jednostavnih prije utvrđenih i obznanjenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Primjerice, za svako prodajno pregovaranje identificiraju se ključne odluke koje moraju odobriti ili pak same donijeti više razine menadžmenta. Također mora biti obznanjeno i svima jasno koji menadžeri su ovlašteni za koju vrstu odluka i u kojoj mjeri. Jednako se tako utvrđuje i proces temeljem kojega se donose ključne odluke.

2. Druga faza sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači trebaju preciznije smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Postizanje najniže cijene pri kupnji, a na štetu drugih važnih poslovnih kriterija svakako neće doprinijeti ukupnom poslovnom uspjehu ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Menadžeri moraju stoga obznaniti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije temeljem kojih pregovarači trebaju vrednovati moguća rješenja, „prekidače“ ili signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Jednako je tako važno naglasiti ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.

3. Treća faza su konkretne pripreme. Umjesto da pregovarače prepuste same sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija, mnoge napredne tvrtke usvojile su standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Takvu pripremu moguće je temeljiti na uporabi suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, vlastitih baza podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstva planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija. U ovakve pripreme mogu se ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbivanja članova tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja

---

<sup>34</sup> Tomašević Lišanin, M.: “Pregovaranje – Poslovno proces koji dodaje vrijednost”, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004., str. 148. – 149.



osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.

4. Četvrta faza je pregovaranje. Čak i na mjestu događaja, kad strane već sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati uza se različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti. Moguće je razviti i vlastite priručnike u kojima je sabrana akumulirana mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, često i neugodnim okolnostima.

5. Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Za te svrhe mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome što je i na koji način dovelo do učinkovitog pregovaranja ili što ga je ugrožavalo. Mogu se također unositi i bilješke o tome kako se je ponašala druga strana. Takvi uvidi unose se u alate i baze podataka kojima se koriste dotična skupina i ostale skupine u organizaciji priprema za buduće pregovore.

## **5. ZNANJA I VJEŠTINE USPJEŠNOG PREGOVARANJA**

### **5.1. Obilježja pregovaranja**

Pregovaranje je aktivnost koja je prisutna u svakodnevnom čovjekovom životu, oduvijek. Prva istraživanja ove aktivnosti javljaju se tek kasnih 60-tih godina prošlog stoljeća. Od tada pa do danas pregovaranje se proučava, analizira, o tome se raspravlja i upoznaju se brojni aspekti ovog procesa: sociološki, bihevioristički, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, ekonomski i dr.

U suvremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja „Zlatno pravilo“ pregovaranja kaže: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi“.<sup>35</sup> Jedna od najprihvaćenijih definicija pregovaranja glasi: „Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“.<sup>36</sup> Upravo ta definicija najbolje govori o pregovaranju i cjelokupnom procesu istoga.

### **5.2. Obilježja uspješnih pregovarača**

Da bi osoba bila uspješan pregovarač mora, prije svega, uložiti određen, često velik, trud i napor, ne samo u pregovaranje nego i u pripremu samog procesa, te, prije svega, u svoj vlastiti rast i razvoj, kao osobe.

To jednako vrijedi i za osobnu i za organizacijsku razinu, a često se proteže i na međunarodnu poslovnu i političku scenu. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, doista ima iza sebe bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina.

---

<sup>35</sup> Volkema, R. J.: „The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation“, American Management Association, New York, 1999., str. 34.

<sup>36</sup> Kennedy, G.: „Everything is Negotiable, How to get the Best Deal Everytime“, Random House Business Books, London, 2000., str. 131.

## **6. PREGOVARAČKI SUSRET I RADNJE NAKON POSTIGNUTOG SPORAZUMA**

Ciljevi pregovaračkog susreta je neka vrsta prodaje, dogovora, sklapanja posla. Pregovaračkim susretom uspostavljaju se odnosi, pridobivaju kupci te zaključuje prodaja.

Pregovarački susret zahtijeva pripremu pregovarača. To se prije svega odnosi na odgovaranje na informativna pitanja koja spadaju pod najčešća pitanja koja se rabe u području osobne prodaje. To su pitanja za prikupljanje informacija. Općenita pitanja su često prvi korak u procesu izgradnje partnerstva. Na taj način će se saznati činjenice o kupčevoj postojećoj situaciji. Nakon općenitih pitanja slijede specifična pitanja. Ona omogućuju da kupac detaljnije opiše problem ili nezadovoljstvo sa svog stajališta. Informativna pitanja se najčešće koriste na početku pregovaranja, ali se mogu upotrijebiti u različitim drugim trenucima i fazama procesa prodaje.

Većina pregovarača, odnosno prodavača, prodajnih menadžera i osoblja zaduženog za prodajnu obuku bi se složila u tome da je pregovaranje za većinu osoba vjerojatno najizazovniji dio interakcije kupca i prodavača. No to je ujedno i dio koji nudi najviše zadovoljstva i užitka, ako je obavljen na pravi način. Učinkovito, odnosno uspješno obavljeno pregovaranje potpuno i jasno objašnjava sve aspekte prodavačeve ponude, i to tako što ju izravno povezuje s potrebama kupca. Ostvariti takav cilj nije jednostavno. Ono što pomaže svakako je odabrati metodu pregovaranja koja je u skladu s prethodnim spoznajama o kupcu, te specifičnim ciljevima pregovarača.

Pregovaranje ne završava postizanjem sporazuma nego se nastavlja gradnjom odnosa s kupcem.

## **7. ISTRAŽIVANJE ASPEKTA OSOBNE PRODAJE I PREGOVARANJA**

### **7.1. Metodologija, uzorak i ciljevi istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja, a instrument je bio strukturirani upitnik, proveden on-line metodom ispitivanja. U statističkom djelu primijenjene su metode deskriptivnog prikaza podataka, te metode inferencijalne statistike. U sklopu deskriptivne analize podatci su prikazani tablično u obliku apsolutnih frekvencija, postotaka i mjera centralne tendencije, te grafički pomoću dijagrama. Izračunati su pripadajući brožani pokazatelji koji prikazuju ukupne vrijednosti svake promatrane varijable te su prikazani putem aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalne i maksimalne vrijednosti.

U istraživanju je sudjelovalo 63 ispitanika, a sam uzorak je namjerni. Kad se pogleda spol ispitanika njih 28 (44,4%) je ženskog spola, dok je 35 ispitanika (55,6%) muškog spola. Nadalje, što se tiče dobi ispitanika njih 34,9% ima 20 - 30 godina, 36,5% ima 30 – 40 godina, 17,5% ima 40 – 50 godina, dok 11,1% ispitanika ima 50 i više godina. Također, istraživanjem se došlo do podataka o iskustvu rada ispitanika u prodaji te se može zaključiti kako 39,7% ispitanika ima manje od 5 godina iskustva, 23,8% ima 5 – 10 godina, 22,2% ima 10 – 20 godina, dok 14,3% ispitanika ima 20 i više godina iskustva rada u prodaji.

Cilj istraživanja bio je saznati stavove prodavača na poslovnom tržištu o različitim aspektima prodaje, prodajnog procesa te pregovaranja.

## 7.2. Analiza rezultata istraživanja

**Tablica 5.** Izvor stečenih znanja

<i>Gdje ste stekli svoja znanja i vještine o prodaji i pregovaranju:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Škola</b>	18	28,1%
<b>Fakultet</b>	34	53,1%
<b>Edukacije, seminari, radionice</b>	44	68,8%
<b>Samostalno tijekom godina rada</b>	49	76,6%

Izvor: autor

Na tablici 5. prikazani su odgovori ispitanika na pitanje *gdje ste stekli svoja znanja i vještine o prodaji i pregovaranju*. Ispitanicima je bila ponuđena mogućnost odabira višestrukih odgovora te se nakon završetka istraživanja može uočiti kako najveći postotak ispitanika navodi samostalno tijekom godina rada tj. 76,6% ispitanika, edukacije, seminari, radionice 68,8% ipitanika, fakultet 53,1%, a škola svega 28,1% ispitanika.

**Tablica 6.** Usavršavanje vještina prodaje i pregovaranja

<i>Jeste li nakon početka rada u prodaji nastavili usavršavati vještine prodaje i pregovaranja putem različitih edukacija, seminara ili radionica:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	52	82,5%
<b>Ne</b>	11	17,5%

Izvor: autor

Većina ispitanika i to njih 82,5% navodi kako su i nakon početka rada u prodaji nastavili usavršavati vlastite vještine prodaje i pregovaranja, dok samo 17,5% ispitanika navodi kako isto nije činila.

**Tablica 7.** Usavršavanje prodavača od strane poslodavca

<i>Organizira li Vaše poduzeće edukacije iz prodaje ili pregovaranja za vlastite prodavače:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	29	46,0%
<b>Ne</b>	34	54,0%

Izvor: autor

Kod pitanja *organizira li Vaše poduzeće edukacije iz prodaje ili pregovaranja za vlastite prodavače* može se uočiti kako 46,0% ispitanika odnosno njih 29 navodi kako njihovo poduzeće organizira edukacije, dok 54,0% odnosno 34 ispitanika odgovara negativno na pitanje.

**Tablica 8.** Učestalost organiziranih edukacija

<i>Ukoliko je Vaš odgovor "Da", koliko često:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Nekoliko puta godišnje</b>	11	37,9%
<b>Jednom godišnje</b>	8	27,6%
<b>Svakih nekoliko godina</b>	10	34,5%

Izvor: autor

Nadalje, prodavači koji su odgovorili potvrdno na prethodno pitanje upitani su koliko često njihovo poduzeće organizira edukacije iz prodaje ili pregovaranja te su dobiveni odgovori u približno jednakim postocima. Od 29 prodavača njih 11 tj. 37,8% odgovorilo je kako se edukacije organiziraju nekoliko puta godišnje, 8 prodavača odnosno 27,6% odgovara jednom godišnje, dok 10 prodavača odnosno 34,5% navodi kako poduzeće organizira edukacije svakih nekoliko godina.

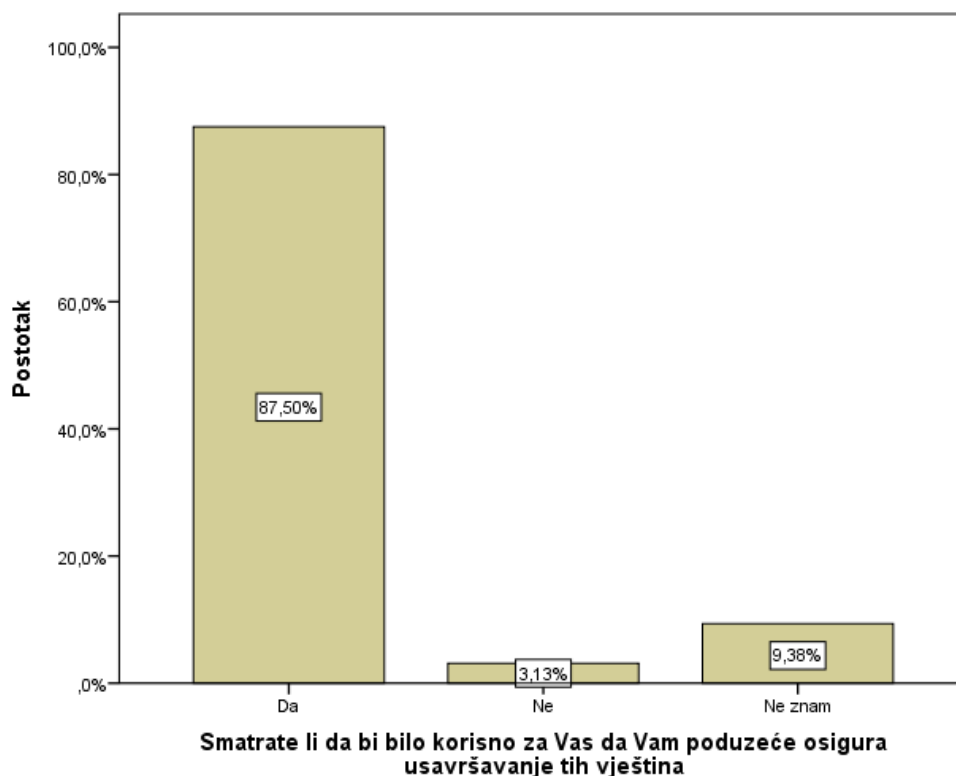
**Tablica 9.** Korisnost organiziranja usavršavanja od strane poduzeća

<i>Smatrate li da bi bilo korisno za Vas da Vam poduzeće osigura usavršavanje tih vještina:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	56	87,5%
<b>Ne</b>	2	3,1%
<b>Ne znam</b>	5	9,4%

Izvor: autor

Većina ispitanika, odnosno njih 56 (88,9%) smatra kako bi za njih bilo korisno da im poduzeće osigura usavršavanje vještina prodaje i pregovaranja. Daleko ispod tog postotka su ispitanici koji na isto pitanje odgovaraju s *ne znam* tj. njih 5 ili 7,9%, dok tek 2 ispitanika, odnosno 3,2% smatraju kako za njih ne bi bilo korisno da im poduzeće organizira usavršavanje vještina prodaje i pregovaranja. Rezultat istraživanja može se vidjeti i na grafikonu 5.

**Grafikon 5.** Korisnost organiziranja usavršavanja od strane poduzeća



Izvor: autor

**Tablica 10.** Izvori pronalaska potencijalnih kupaca

<i>Što se tiče procesa prodaje unutar Vašeg poduzeća, na koji način pronalazite potencijalne kupce:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Internet</b>	28	43,8%
<b>Preporuke</b>	39	60,9%
<b>Osobni kontakti</b>	42	65,6%
<b>Osobno opažanje</b>	24	37,5%
<b>Javno dostupni podaci</b>	43	67,2%
<b>Telefonski marketing</b>	26	40,6%

Izvor: autor

Na tablici 10. prikazani su odgovori ispitanika na pitanje *što se tiče procesa prodaje unutar Vašeg poduzeća, na koji način pronalazite potencijalne kupce* te je ispitanicima na istome pružena mogućnost višestrukog odabira ponuđenih odgovora. Iz rezultata se može uočiti kako najveći postotak ispitanika navodi da su najzastupljeniji izvori pronalaska potencijalnih kupaca javno dostupni podaci (67,2%), zatim osobni kontakti (65,6%), preporuke (60,9%), internet (43,8%), telefonski marketing (40,6%).

**Tablica 11.** Istraživanje potencijalnih kupaca

<i>Raspitujete li se o pojedinostima osobe i poduzeća potencijalnog kupca kojeg ćete posjetiti:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	58	92,1%
<b>Ne</b>	5	7,9%

Izvor: autor

Većina ispitanika koja je sudjelovala u ovom istraživanju i to njih 92,1% navodi kako se raspituje o pojedinostima osobe i poduzeća potencijalnog kupca kojeg će posjetiti, dok tek 7,9% ispitanika navodi kako se ne raspituje o istome.



**Tablica 12.** Izvori informacija o potencijalnim kupcima

<i>Na koji način prikupljate informacije o potencijalnim kupcima:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Internet</b>	56	87,5%
<b>Društvene mreže</b>	33	51,6%
<b>Specijalizirane aplikacije</b>	28	43,8%
<b>Poznanstva</b>	32	50,0%

Izvor: autor

Ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili pozitivno upitani su da definiraju izvor informacija o potencijalnim kupcima, te im je bila pružena mogućnost odabira višestrukih odgovora. Isti su najvećim dijelom, njih 87,5%, naveli kako u prikupljanju informacija koriste internet, 51,6% ispitanika odabralo je društvene mreže, njih 50,0% kao izvor informacija označio je poznanstva, dok je 43,8% ispitanika navelo kako za isto koristi specijalizirane aplikacije. Također, na ovom pitanju pružena je mogućnost da ispitanik pod ostalo navede neki drugi izvor koji koristi te je jedan ispitanik naveo kako se koristi prikupljanjem svih mogućih dostupnih podataka.

**Tablica 13.** Pristup potencijalnom kupcu

<i>U čemu se najčešće razlikuje pristup svakom potencijalnom kupcu:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Vrsti proizvoda i usluga koje se nude</b>	37	57,8%
<b>Komunikacijskom stilu kupca</b>	21	32,8%
<b>U tome je li riječ u prvom ili ponovnom kontaktu</b>	49	76,6%
<b>Stupnju poznavanja potreba i želja kupaca</b>	26	40,6%
<b>Vremenu koje je na raspolaganju</b>	21	32,8%

Izvor: autor

Kod pitanja *u čemu se najčešće razlikuje pristup svakom potencijalnom kupcu* ispitanicima je bila ponuđena mogućnost odabira višestrukih odgovora te najveći postotak ispitanika, 76,6%, navodi kako je razlika u tome je li riječ u prvom ili ponovnom kontaktu, 57,8% navodi kako je razlika u vrsti proizvoda i usluga koje se nude, dok 40,6% ispitanika ističe kako se pristup razlikuje u stupnju poznavanja potreba i želja kupaca. Jednaki broj ispitanika, odnosno njih 32,8% navodi kako je razlika u komunikacijskom stilu kupca te u vremenu koje je na raspolaganju.

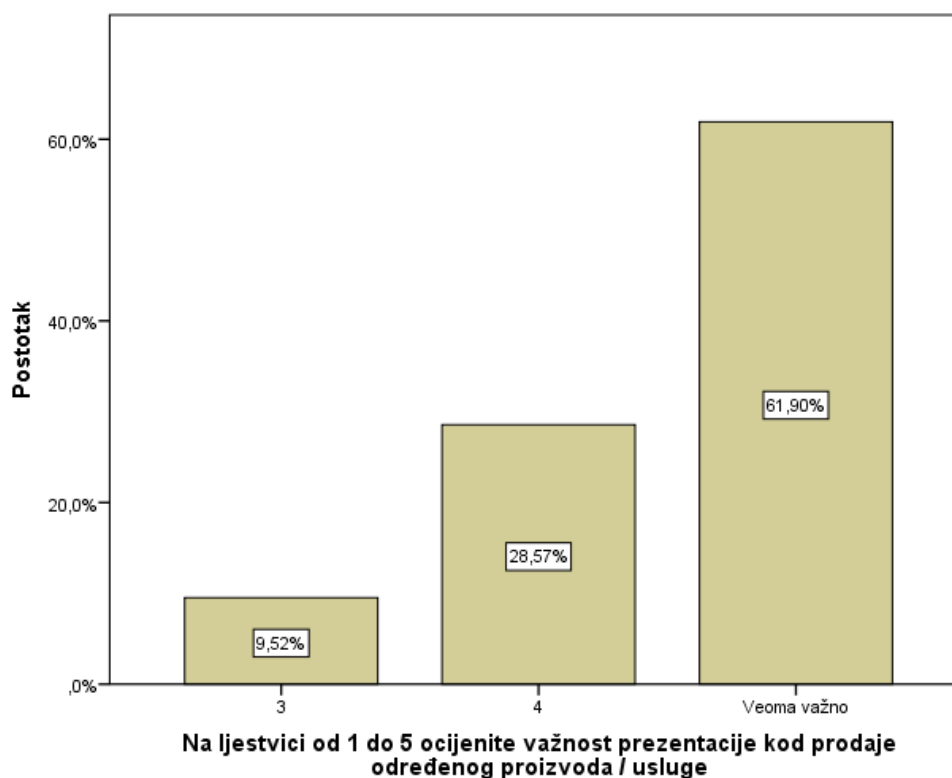
**Tablica 14.** Važnost prezentacije proizvoda / usluge

<i>Ocijenite važnost prezentacije kod prodaje određenog proizvoda / usluge</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%
<b>Nevažno</b>	0	0,0%
<b>Niti važno niti nevažno</b>	6	9,5%
<b>Važno</b>	18	28,6%
<b>Veoma važno</b>	39	61,9%

Izvor: autor

Većina ispitanika, više od 90%, smatraju kako je prezentacija proizvoda / usluga važna, odnosno veoma važna, dok tek 9.5% ispitanika prezentaciju ne smatraju niti važnom niti nevažnom. Rezultati istoga vidljivi su na tablici 14. i grafikonu 6.

**Grafikon 6.** Važnost prezentacija proizvoda / usluge



Izvor: autor

**Tablica 15.** Prigovori u prodajnom procesu

<i>Smatrate li prigovore sastavnim dijelom prodajnog procesa:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	54	85,7%
<b>Ne</b>	6	9,5%
<b>Ne znam</b>	3	4,8%

Izvor: autor

Većina ispitanika, tj. njih 54 (85,7%) smatra kako su prigovori sastavni dio prodajnog procesa. Bitno manji broj istih, odnosno 6 ispitanika (9,5%) smatra kako prigovori nisu sastavni dio prodajnog procesa, dok 3 ispitanika (4,8%) na pitanje nisu mogli odgovoriti niti pozitivno niti negativno.

**Tablica 16.** Ključni čimbenici zaključivanja prodaje

<i>Što smatrate ključnim kod odabira trenutka zaključivanja prodaje:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Iskustvo prodavača</b>	27	42,2%
<b>Vještine prodavača</b>	46	71,9%
<b>Ponašanje kupca</b>	23	35,9%
<b>Vrijeme provedeno u procesu prodaje</b>	11	17,2%

Izvor: autor

Nadalje, kod pitanja *što smatrate ključnim kod odabira trenutka zaključivanja prodaje* ispitanicima je bila ponuđena mogućnost odabira višestrukih odgovora, a najviše ispitanika navodi kako su ključne vještine prodavača (71,9%). Manji broj ispitanika kao ključno navodi iskustvo prodavača (42,2%), ponašanje kupca (35,9%) te vrijeme provedeno u procesu prodaje (17,2%). Također, pod ostalo jedan ispitanik navodi kako je ključna cijena, te također jedan ispitanik za isto navodi znanje.

**Tablica 17.** Poslijeprodajni kontakt

<i>Kontaktirate li kupca nakon zaključivanja prodaje tj. postoji li poslijeprodajni kontakt s kupcem:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	51	81,0%
<b>Ne</b>	12	19,0%

Izvor: autor

Većina ispitanika, odnosno 81,0% istih navodi kako kontaktiraju kupca nakon zaključivanja prodaje, dok 19,0% ispitanika na isto pitanje odgovara negativno tj. ne provode nikakv poslijeprodajni kontakt s kupcem.

**Tablica 18.** Kanali provođenja poslijeprodajnog kontakta

<i>Putem kojih kanala provodite poslijeprodajni kontakt s kupcem:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Telefonski</b>	29	45,3%
<b>E-mail</b>	41	64,1%
<b>Pošta</b>	8	12,5%
<b>Osobna posjeta</b>	21	32,8%

Izvor: autor

Ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili pozitivno upitani su putem kojih kanala provode poslijeprodajni kontakt te su imali mogućnost odabira višestrukih odgovora. Najveći broj ispitanika, 64,1%, navodi kako poslijeprodajni kontakt provodi putem e-maila, 45,3% ispitanika kontakt provodi telefonski, 32,8% ispitanika osobno posjećuju kupca, dok tek 12,5% ispitanika kontakt provodi poštom.

U nastavku se navode deskriptivni pokazatelji za promatranu skupinu pitanja te će za svako će pitanje biti prikazane frekvencije i postotci, aritmetička sredina i standardna devijacija. Komentirana su pitanja kod kojih je zabilježena najmanja i najveća vrijednost aritmetičke sredine odgovora ispitanika.

**Tablica 19.** Važnost aktivnosti poslijeprodajnih kontakta s kupcem

		<i>N</i>	<i>%</i>	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Zahvala kupcu i potvrđivanje njegovog dobrog izbora:</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	3	4,8%		
	<b>Niti nevažno niti važno</b>	11	17,5%		
	<b>Važno</b>	26	41,3%		
	<b>Veoma važno</b>	23	36,5%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,10	,86
<i>Briga o pravovremenom dostavljanju proizvoda kupcu</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Niti nevažno niti važno</b>	4	6,3%		
	<b>Važno</b>	24	38,1%		
	<b>Veoma važno</b>	34	54,0%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,43	,76
<i>Provjeravanje je li isporučeni proizvod/usluga odgovarajuće kvalitete i kvantitete:</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Niti nevažno niti važno</b>	4	6,3%		
	<b>Važno</b>	19	30,2%		
	<b>Veoma važno</b>	39	61,9%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,51	,76
<i>Slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja:</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	3	4,8%		
	<b>Nevažno</b>	7	11,1%		
	<b>Niti nevažno niti važno</b>	25	39,7%		
	<b>Važno</b>	20	31,7%		
	<b>Veoma važno</b>	8	12,7%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,37	1,00
<i>Obavješćavanje o novim proizvodima / uslugama:</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Niti nevažno niti važno</b>	12	19,0%		
	<b>Važno</b>	30	47,6%		
	<b>Veoma važno</b>	17	27,0%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,92	,94

Izvor: autor

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježi se za pitanje: *provjeravanje je li isporučeni proizvod/usluga odgovarajuće kvalitete i kvantitete* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,51, dok standardna devijacija iznosi 0,76, odnosno 92,1% ispitanika smatra kako je važno ili veoma važno provjeravati je li isporučeni proizvod / usluga odgovarajuće kvalitete i kvantitete.

Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježi se za pitanje: *slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,37, dok standardna devijacija iznosi 1,00, odnosno više od 50% ispitanika smatra ovu aktivnost ili nevažnom ili ne može utvrditi je li važna ili nevažna.

**Tablica 20.** Društvene mreže u prodajnom procesu

<i>Koristite li se u prodajnom procesu društvenim mrežama:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	41	65,1%
<b>Ne</b>	22	34,9%

Izvor: autor

Kod pitanja *koristite li se u prodajnom procesu društvenim mrežama* može se uočiti kako većina ispitanika, odnosno 65,1% istih navodi kako se u prodajnom procesu koristi društvenim mrežama, dok 34,9% ispitanika navodi kako se ne koristi.

**Tablica 21.** Društvene mreže u određenim fazama prodajnog procesa

<i>U kojim fazama prodajnog procesa se koristite društvenim mrežama:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Priprema prodavača</b>	20	31,3%
<b>Traženje potencijalnih kupaca</b>	23	35,9%
<b>Priprema za pristup kupcu</b>	30	46,9%
<b>Pristup kupcu</b>	14	21,9%
<b>Otkrivanje potreba kupaca</b>	16	25,0%
<b>Prezentacija</b>	16	25,0%
<b>Otklanjanja prigovora</b>	15	23,4%
<b>Zaključivanje prodaje</b>	1	1,6%
<b>Poslijeprodajni kontakt</b>	25	39,1%

Izvor: autor

Ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili potvrdnim odgovorom upitani su u kojim se fazama prodajnog procesa koriste društvenim mrežama, te im je kao i u ostalim pitanjima ovakve vrste bila ponuđena mogućnost odabira višestrukih odgovora. Najviše ispitanika, njih 30 ili 46,9% navelo je kako se društvenim mrežama koriste pri pripremi za pristup kupcu, dok nešto manji broj, odnosno 25 ispitanika ili 39,1% društvene mreže koristi za potrebe poslijeprodajnog kontakta. Društvenim mrežama pri traženju potencijalnih kupaca koristi se 23 ispitanika (35,9%), a kod pripreme prodavača 20 ispitanika (31,3%). Kod pristupa kupcu, otkrivanju potreba kupaca, prezentacija te otklanjanja prigovora društvenim mrežama koristi se približno jednak broj ispitanika, odnosno između 14 i 16 istih tj. 22% do 25%. Najmanje ispitanika društvene mreže koristi pri zaključivanju prodaje, odnosno od svih ispitanih tek jedan ispitanik (1,6%).



**Tablica 22.** Zastupljenost društvenih mreža u prodajnom procesu

<i>Kojim se društvenim mrežama koristite u prodajnom procesu:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Facebook</b>	40	62,5%
<b>Twitter</b>	12	18,8%
<b>Instagram</b>	21	32,8%
<b>LinkedIn</b>	31	48,4%
<b>YouTube</b>	27	42,2%
<b>Snapchat</b>	5	7,8%
<b>Tumblr</b>	3	4,7%

Izvor: autor

Također, kao i kod prethodnog pitanja, i na ovo su odgovarali isključivo ispitanici koji su na pitanja da li se u prodajnom procesu koriste društvenim mrežama odgovorili potvrdno. Rezultati pokazuju kako najviše ispitanika od društvenih mreža koristi Facebook (62,5%), dok tek nešto manje od polovice ispitanika koristi LinkedIn (48,4%) te YouTube (42,2%). U nešto manjih postocima ispitanici koriste: Instagram (32,8%), Twitter (18,8%), Snapchat (7,8%) te Tumblr (4,7%). Također, pod opcijom ostalo troje ispitanika (4,7%) je navelo kako u prodajnom procesu koriste Viber.

**Tablica 23.** Pregovaranje u prodajnom procesu

<i>Smatrate li pregovaranje uobičajenim dijelom prodajnog procesa:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Da</b>	60	95,2%
<b>Ne</b>	2	3,2%
<b>Ne znam</b>	1	1,6%

Izvor: autor

Velika većina ispitanika, odnosno 95,2% navodi kako pregovaranje smatra uobičajenim dijelom prodajnog procesa, 3,2% ispitanika smatra kako pregovori nisu uobičajeni, dok 1,6% ispitanika na zna jesu li pregovori uobičajen dio prodajnog procesa.

**Tablica 24.** Učestalost pregovaranja u prodajnom procesu

<i>Koliko često u prodajnom procesu pregovarate s kupcem:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Nikad</b>	0	0,0%
<b>Svaki nekoliko prodaja</b>	33	52,3%
<b>Svaka prodaja</b>	30	47,7%

Izvor: autor

Kod pitanja *koliko često u prodajnom procesu pregovarate s kupcem* 51,6% ispitanika navodi svakih nekoliko prodaja, dok 48,4% navodi svaku prodaju. Na ovo pitanje niti jedan ispitanik nije odgovorio da ne pregovara, odnosno da nikad ne pregovara s kupcem.

**Tablica 25.** Razlozi pregovaranja

<i>O čemu sve pregovarate sa kupcima:</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Cijena</b>	50	78,1%
<b>Uvjeti isporuke</b>	29	45,3%
<b>Uvjeti plaćanja</b>	37	57,8%
<b>Rokovi isporuke</b>	40	62,5%

Izvor: autor

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 50 (78,1%) navodi kako je razlog pregovaranja cijena, nešto manje ispitanika navodi kako su to rokovi isporuke (62,5%), a nakon njih slijede uvjeti plaćanja (57,8%) i uvjeti isporuke (45,3%). Kod ovog pitanja treba napomenuti kako je ispitanicima bio omogućen odabir višestrukih odgovora.

**Tablica 26.** Najčešći razlog pregovaranja

<i>O čemu najčešće pregovarate sa kupcima:</i>	<i>N</i>
<b>Cijena</b>	38
<b>Rokovi isporuke</b>	15
<b>Popust</b>	4
<b>Uvjeti plaćanja</b>	4
<b>Dodatne usluge</b>	1
<b>Dostupnost materijala</b>	1

Izvor: autor

Kod pitanja o čemu najčešće pregovarate s kupcima ispitanici su trebali sami napisati odgovor te dobiveni rezultati govore kako najveći broj ispitanika odnosno njih 38 navodi kako najčešće pregovaraju o cijeni, zatim 15 ispitanika navodi kako su to rokovi isporuke, po 4 ispitanika kako su to popust i uvjeti plaćanja dok po 1 ispitanik navodi kako su to dodatne usluge i dostupnost materijala.

U sljedećoj grupi pitanja tj. tablicama (od tablica 27. do tablica 32.) može se vidjeti usporedba dobivenih rezultata istraživanja za čimbenike uspješnosti prema stupnju značaja u odnosu na čimbenike uspješnosti prema stupnju značaja iz teorijskog dijela rada. Rezultati su interpretirani koristeći aritmetičku sredinu i standardnu devijaciju.

**Tablica 27.** Rangiranje čimbenika uspješnosti (skoro nevažno)

		<i>N</i>	%	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Korištenje agresije, prijetnje, nadmoći</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	36	57,1%		
	<b>Nevažno</b>	17	27,0%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	6	9,5%		
	<b>Važno</b>	3	4,8%		
	<b>Veoma važno</b>	1	1,6%		
	<b>Ukupno</b>	63		1,67	,95
<i>Dobar izgled</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	10	15,9%		
	<b>Nevažno</b>	21	33,3%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	23	36,5%		
	<b>Važno</b>	8	12,7%		
	<b>Veoma važno</b>	1	1,6%		
	<b>Ukupno</b>	63		2,51	,97

Izvor: autor

Kod pitanja *korištenje agresije, prijetnje, nadmoći* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 1,67, dok standardna devijacija iznosi 0,95, nadalje kod pitanja *dobar izgled* aritmetička sredina iznosi 2,51, dok standardna devijacija iznosi 0,97. Rezultati su kao što se može vidjeti približno jednaki tvrdnjama iz teorijskog dijela gdje se ovi čimbenici smatraju skoro nevažnima.

**Tablica 28.** Rangiranje čimbenika uspješnosti (malo važno)

		<i>N</i>	%	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Spremnost na suradnju i kompromis</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	12	19,0%		
	<b>Važno</b>	32	50,8%		
	<b>Veoma važno</b>	19	30,2%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,11	,70
<i>Povjerenje u ljude i osobna korektnost</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	22	34,9%		
	<b>Važno</b>	28	44,4%		
	<b>Veoma važno</b>	12	19,0%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,81	,76
<i>Razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor)</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	13	20,6%		
	<b>Važno</b>	34	54,0%		
	<b>Veoma važno</b>	14	22,2%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,95	,75

Izvor: autor

Kod pitanja *spremnost na suradnju i kompromis* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 4,11, dok standardna devijacija iznosi 0,70, nadalje kod pitanja *povjerenje u ljude i osobna korektnost* aritmetička sredina iznosi 3,81, dok standardna devijacija iznosi 0,76, nadalje kod pitanja *razumijevanje jezika gesti, šutnje, znakova (neverbalni govor)* aritmetička sredina iznosi 3,95, dok standardna devijacija iznosi 0,75. Ova grupa čimbenika se djelom ipak razlikuje od teorijskog dijela gdje su ovi čimbenici navedeni kao malo važni. Naime, kod svake tvrdnje većina ispitanika je istu označila kao važno ili čak veoma važno.

**Tablica 29.** Rangiranje čimbenika uspješnosti (dosta važno)

		<i>N</i>	%	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Upornost i borbenost</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Nevažno</b>	6	9,5%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	28	44,4%		
	<b>Važno</b>	20	31,7%		
	<b>Veoma važno</b>	8	12,7%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,44	,89
<i>Hijerarhijski položaj pregovarača</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	3	4,8%		
	<b>Nevažno</b>	13	20,6%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	26	41,3%		
	<b>Važno</b>	19	30,2%		
	<b>Veoma važno</b>	2	3,2%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,06	,91

Izvor: autor

Kod pitanja *upornost i borbenost* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 3,44, dok standardna devijacija iznosi 0,89, nadalje kod pitanja *hijerarhijski položaj pregovarača* aritmetička sredina iznosi 3,06, dok standardna devijacija iznosi 0,91. Kad se odgovori ispitanika usporede s tvrdnjama iz teorijskog djela može se vidjeti kako se isti djelom razlikuju jer dok se u teoriji tvrdi kako su ovi čimbenici dosta važni, za ispitanike isti nisu niti važni niti nevažni.

**Tablica 30.** Rangiranje čimbenika uspješnosti (važno)

		<i>N</i>	%	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	9	14,3%		
	<b>Važno</b>	40	63,5%		
	<b>Veoma važno</b>	12	19,0%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,98	,68
<i>Vještina debatiranja</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	4	6,3%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	11	17,5%		
	<b>Važno</b>	35	55,6%		
	<b>Veoma važno</b>	13	20,6%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,90	,80
<i>Pregovaračko iskustvo</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	10	15,9%		
	<b>Važno</b>	32	50,8%		
	<b>Veoma važno</b>	19	30,2%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,08	,77

Izvor: autor

Kod pitanja *otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 3,98, dok standardna devijacija iznosi 0,68, nadalje kod pitanja *vještina debatiranja* aritmetička sredina iznosi 3,90, dok standardna devijacija iznosi 0,80, nadalje kod pitanja *pregovaračko iskustvo* aritmetička sredina iznosi 4,08, dok standardna devijacija iznosi 0,77. Odgovori ispitanika potvrđuju tvrdnje iz teorijskog djela rada koje navode kako su ovi čimbenici važni u pregovaranju.

**Tablica 31.** Rangiranje stupnjeva uspješnosti (presudno važno)

		<i>N</i>	<i>%</i>	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Sposobnost slušanja i govorništva</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	3	4,8%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	12	19,0%		
	<b>Važno</b>	32	50,8%		
	<b>Veoma važno</b>	16	25,4%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	3,97	,80
<i>Sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Važno</b>	24	38,1%		
	<b>Veoma važno</b>	36	57,1%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,51	,64

Izvor: autor

Kod pitanja *sposobnost slušanja i govorništva* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 3,97, dok standardna devijacija iznosi 0,80, nadalje kod pitanja *sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti* aritmetička sredina iznosi 4,51, dok standardna devijacija iznosi 0,64. Odgovori ispitanika kod ove grupe pitanja također, kao i kod prošle, su veoma slični tvrdnjama iz teorijskog djela tj. ispitanici potvrđuju kako su ovi čimbenici uspješnosti važni i veoma važni u pregovaranju.



**Tablica 32.** Rangiranje stupnjeva uspješnosti (dragocjeno)

		<i>N</i>	%	$\bar{x}$	<i>SD</i>
<i>Stručno znanje o pregovaranoj materiji</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	1	1,6%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Važno</b>	12	19,0%		
	<b>Veoma važno</b>	48	76,2%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,70	,61
<i>Izučavanje i priprema za buduće pregovore</i>	<b>Potpuno nevažno</b>	0	0,0%		
	<b>Nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Niti važno niti nevažno</b>	2	3,2%		
	<b>Važno</b>	23	36,5%		
	<b>Veoma važno</b>	36	57,1%		
	<b>Ukupno</b>	63	100,0%	4,48	,72

Izvor: autor

Kod pitanja *stručno znanje o pregovaranoj materiji* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 4,70, dok standardna devijacija iznosi 0,61, nadalje kod pitanja *izučavanje i priprema za buduće pregovore* aritmetička sredina iznosi 4,48, dok standardna devijacija iznosi 0,72. Kod ova dva čimbenika uspješnosti ispitanici potvrđuju teorijske tvrdnje te ih rangiraju kako veoma važne u pregovaranju.

### **7.3. Ograničenja istraživanja**

Bitno je za napomenuti kako provedeno istraživanje ima određena ograničenja koja se prvenstveno odnose na manji promatrani uzorak, a svojevrсно ograničenje predstavlja i on-line provedba samog istraživanja, odnosno uzorak koji je bio dostupan u promatranom kontekstu istraživanja. Također, ovo istraživanje služi kao podloga za buduća istraživanja na sličnu tematiku koja će biti sveobuhvatnija i koja će pratiti duži vremenski period kao i veći promatrani uzorak, međutim usprkos svim faktorima koji uvjetuju provedbu navedenog istraživanja, može se navesti kako je ovo istraživanje u velikoj mjeri pridonijelo da se uoče najznačajnije tendencije i stavovi ispitanika kad je u pitanju osobna prodaja i pregovaranje.

## 8. KRITIČKI OSVRT TEMELJEM PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Sagledajući sveukupno provedeno istraživanje te uspoređujući ga s teorijskim dijelom može se doći do zaključka da su rezultati na očekivanoj razini. Međutim, postoje neki dijelovi na koje se vrijedi osvrnuti i malo ih detaljnije prokomentirati.

Jedno od njih je svakako postavljeno pitanje gdje su ispitanici stekli svoja znanja i vještine o prodaji i pregovaranju. Ono što je zanimljivo je da odgovori samostalno tijekom godina rada i edukacije, seminari, radionice u velikoj mjeri prevladavaju nad odgovorima fakultet i škola. Malo dubljim razmišljanjem ovaj se omjer može shvatiti i kao očekivan, međutim uzimajući u obzir da je većina prodavača ipak završila školu / fakultet gdje je učila o predmetnoj materiji ovi rezultati bi trebali biti ipak malo bolji.

Nadalje, zanimljiv rezultat može se vidjeti i u pitanju organizira li vaše poduzeće edukacije iz prodaje ili pregovaranja za vlastite prodavače gdje negativni odgovor s natpolovičnom većinom prevlada nad odgovorom „da“. Ovo se može shvatiti kao dosta poražavajuć rezultat uzimajući u obzir da je istraživanje provedeno na prodavačima iz velikih poduzeća koja bi u današnje vrijeme trebala svakako educirati i usavršavati svoje zaposlenike, a također i uzimajući u obzir da se u daljnjem dijelu istraživanja dolazi do podatka kako 87,5% ispitanika smatra kako bi bilo korisno da poduzeće organizira usavršavanje tih vještina.

Također, podatak koji treba prokomentirati je i rezultat pitanja što prodavači smatraju ključnim kod odabira trenutka zaključivanja prodaje. Na ovom pitanju unutar kojeg su bila ponuđena četiri odgovora većina ispitanika bira odgovore koje se tiču upravo njih, prodavača, jedno koje u prvi plan stavlja njihovo iskustvo te drugo koje kao prednost označava vještine istih. Svakako zanimljiv podatak koji još jednom potvrđuje važnost same osobe kod procesa prodaje te naravno pregovaranja, a koje također postaje potvrda zadnjoj tvrdnji kako je i više nego korisno ulagati u zaposlenike / prodavače.

Ono što se također može zaključiti iz istraživanja (što se svakako i očekivalo) je velika važnost interneta u današnje vrijeme, pa tako i u prodaji. To se može zaključiti iz nekoliko pitanja kod kojih odgovori u najvećem postotku u prvi plan stavljaju internet i njegove popratne mogućnosti. Takvi odgovori dobiveni su kod pitanja na koji način se raspitujete o pojedinostima poduzeća i samog potencijalnog kupca kojeg ćete posjetiti gdje 87,5%

ispitanika odgovara putem interneta, a 51,6% putem društvenih mreža. Također i kod pitanja putem kojih kanala se provodi poslijeprodajni kontakt većina ispitanika označava e-mail, što pokazuje nadmoć interneta nad ostalim kanalima, popularnima u prošlosti putem obične pošte ili telefona. Isto tako natpolovična većina prodavača se u prodajnom procesu koristi i društvenim mrežama, što bi vjerojatno prije samo nekoliko godina bio podatak u koji bi rijetko tko povjerovao.

Vjerojatno najočekivaniji odgovor dobiven je na pitanje o čemu prodavači najčešće pregovaraju s kupcima, gdje naravno u najvećem postotku prevladava cijena. Ovo je svakako očekivani odgovor, ali s druge strane i najveća mogućnost za s jedne strane prodavača, a s druge strane kupca koji u ovom obliku prodaje imaju upravu tu mogućnost, pregovarati oko onoga oko čega se svi uvijek bore, cijene.

Na samom kraju istraživanja gdje su ispitanici upitani da rangiraju stupnjeve uspješnosti odgovori uspoređeni s teorijskim tvrdnjama određenog autora te se može utvrditi kako ne postoji preveliko odstupanje od istih. Kao što je bilo i za očekivati prodavači i sami najmanju važnost daju korištenju agresije, nadmoći, prijetnji te osobnom izgledu, dok kao najvažnije ističu stručno znanje o pregovaranju materiji te izučavanje i priprema za buduće pregovore. Međutim, ovo istraživanje dolazi i do nekih novih saznanja ili možda promjeni trendova kod nekih čimbenika u odnosu na dosadašnje tvrdnje. Naime, iz istraživanja se može zaključiti kako prodavači, u odnosu na dosadašnja istraživanja koja tvrde kako su spremnost na suradnju i kompromis te neverbalni govor malo važni u pregovorima, iste smatraju važnima ili čak veoma važnima. S druge strane odstupanja od tvrdnji ostalih autora koje su se mogle pročitati u teorijskom djelu rada mogu se uočiti i kod tvrdnji istih kako su upornost i borbenost te hijerarhijski položaj pregovarača dosta važni u pregovaranju, dok ih ispitanici iz ovog istraživanja u istome ne smatraju niti važnima niti nevažnima. Ove promjene u stavovima dovode do toga da bi poduzeća trebala pratiti trendove i promjene te očito veću važnost i prednost, kroz edukacije svojih prodavača, davati čimbenicima koji su se do sada očito smatrali nevažnima u odnosu na one koji su bili tumačeni kao važni za iste.

Samim time za kraj može se zaključiti kako se zasigurno više mora ulagati u kadar, prepoznati važnost samih prodavača te više cijeniti njihovo znanje i vještine, a ono se stječe upravo kroz nova učenja i širenje stručnog znanja o prodaji i pregovaranju.

## 9. ZAKLJUČAK

Opsežna analiza osobne prodaje istaknula je mnoge njene prednosti, kako za kupce, tako i za prodavače. Iako je masovna prodaja u suvremenom svijetu od velikog značaja, zbog promjene životnog stila i navika potrošačkog društva te trendova u proizvodnji i marketingu, osobna je prodaja zbog svog direktnog pristupa i dalje veoma značajna, a može se reći da čak i prednjači.

Naime, upravo promjena životnog stila donosi i brojne nesigurnosti zbog čega se ljudi nastoje okrenuti stabilnijim i sigurnijim oblicima prodaje i poslovanja, a tu osobna prodaja ima veliki značaj. Direktni kontakt prodavača i kupca omogućuje upravo stvaranje povjerenja, što je jedan od važnih razloga iz kojih se klijenti odlučuju na kupnju. Također, kupcima je važno da im prodavači koji u potpunosti poznaju svaki segment svog proizvoda osobno prezentiraju njegove karakteristike i još važnije njegove koristi. Isto tako, većina kupaca se može motivirati na kupnju određenog proizvoda ili usluge upravo na samom mjestu prodaje. Iz toga se može zaključiti kako je važno da djelatnici u prodaji posjeduju posebne vještine koje će im pomoći u što uspješnijoj prezentaciji proizvoda ili usluge. Nadalje, zaključuje se kako je ljudski faktor u prodaji od nemjerljive važnosti. Odnosno, iako su suvremene metode prodaje sve raširenije i mnogobrojnije (primjerice prodaja putem interneta) ljudi ipak i dalje najviše vjeruju jedni drugima.

Kad se govori o osobnoj prodaji samo po sebi na isto se nadovezuje i pregovaranje kao njezin sastavni dio (što je potvrđeno i u istraživanju od strane prodavača). Danas se u mogućnostima različitih oblika prodaje kvalitetni prodavači ističu upravo sa svojim pregovaračkim znanjima i sposobnostima koji uvelike dolaze do značaja te stvaraju razliku.

Pregovara se svakodnevno, i u poslovnom i privatnom svijetu, međutim svaki oblik ili vrsta pregovora te na posljetku rezultat istoga ovisit će o tome koliko je osoba vješta i iskusna u istome. Govoreći o vještinama pregovaranja nikako se ne smije misliti isključivo samo na radnje koje se događaju u neposrednom kontaktu s kupcem, već je to ipak širi spektar radnji koji uključuje, prije kontakta, pripremu i planiranje pregovora, a nakon kontakta analizu i evaluaciju rezultata. Vještine i iskustvo koji su presudni su samim time veoma povezani, međutim isto tako i različiti. Naime, iskustvo se dobiva godinama i tu se bitno razlikuje od vještina, međutim ono što ih povezuje je učenje i usavršavanje tijekom tih godina te

unaprjeđenje istih. Iskustvo bez dobih vještina neće imati neki značaj, dok vještine bez usavršavanja, educiranja te konstantnog učenja neće biti zasigurno na dobroj razini.

Ovime se može i zaključiti ovaj rad. Osobna prodaja kao najstariji oblik prodaje oduvijek je imala veliki značaj, a iako će možda pojedinci reći da će ostali oblici prodaje s vremenom prevladati iz ovoga rada se može shvatiti kako će biti upravo suprotno, ona će dobiti na još većem značaju u vremenima kada ljudi gube međusobni kontakt i povjerenje kako u proizvode ili usluge koje kupuju tako i međusobno jedni u druge. Upravo to bi trebale tvrtke shvatiti te dati veći značaj istome kroz kvalitetni ljudski kadar, odnosno ulaganjem u isti.

# LITERATURA

## KNJIGE:

- Dowling, G.: „Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance“, Oxford University Press Inc., New York, 2001.
- Futrell, C.: „Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service“, McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- Gobé, M.: „Emotional Branding, a New Paradigm of Connecting Brand to People“, Allworth Press, New York, 2001.
- Hoyer, D., MacInnes, J. D.: „Consumer Behavior“, NY: Houghton Mifflin Company, 1997.
- Kennedy, G.: „Everything is Negotiable, How to get the Best Deal Everytime“, Random House Business Books, London, 2000.
- Kotler, Ph. i dr.: „Osnove marketinga“, Mate, Zagreb, 2006.
- Kotler, Ph., Keller, K. L.: „Upravljanje marketingom“, Mate, Zagreb, 2004.
- Kotler, Ph.; Wong, V.; Saunders, J; Armstrong, G.: „Principles of Marketing“, Paperback, London, 2004.
- Kotler, Ph., de Beis, T.: „Lateral Marketing“, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- Mattock, J., Ehrenborg, J.: „How to be better negotiator“, Kogan Page, London, 1996.
- Mihić, M.: „Upravljanje osobnom prodajom“, Ekonomski fakultet, Split, 2008.
- Palmer, A. „Principles of Marketing“, Paperback, London, 2003.
- Pavlek, Z.: „Branding: Kako izgraditi najbolju marku“, M. E. P. Consult, 2004
- Petar, S.: „Komunikacija“, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2004.
- Porter, M. E.: „Konkurentska prednost“, Masmedia, Zagreb, 1980.
- Rackham, N.: „SPIN Selling“, McGraw-Hill, 1983.
- Reardon, K.: „Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću“, Alinea, Zagreb, 1998.
- Ries, A., Rivkin, S.: „The New Positioning: The Battle for your Mind Escalates“, Paperback, London, 2000.
- Tomašević-Lišanin, M.: „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb, 2010.

- Trout, J., Ries, A.: „Positioning, The Battle for Your Mind“, Paperback, London, 2011.
- Tudor, G.: „Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja“, MEP Consult, Zagreb, 1992.
- Volkema, R. J.: „The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation“, American Management Association, New York, 1999.
- Weiss, J.: „Winning Negotiations That Preserve Relationships“, Harvard Business School Press; Boston, 2004.

## ČLANCI:

- Chernev, A.: „Product assortment and consumer choice“, Now Publishers Inc, London, 2012.
- Križman Pavlović, D.; Kalanj, I.: “Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti”, Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21, No. 4, Prosinac 2008.
- Tomašević Lišanin, M.: “Pregovaranje – Poslovni proces koji dodaje vrijednost”, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004.

## INTERNET

- EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB  
<https://goo.gl/Pm97aH> (Pristup: 05.08.2017.)
- LIDER  
<http://lider.media/arhiva/60856/> (Pristup: 18.06.2017.)
- MEDICINSKI FAKULTET MOSTAR  
<https://goo.gl/dJdA2V> (Pristup: 07.08.2017.)



## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Osnovne metode pobuđivanja i pojačanja zanimanja kupca.....	29
<b>Tablica 2.</b> Tehnike otklanjanja prigovora.....	31
<b>Tablica 3.</b> Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora.....	39
<b>Tablica 4.</b> Distributivni i integrativni pristup pregovaranja .....	41
<b>Tablica 5.</b> Izvor stečenih znanja .....	47
<b>Tablica 6.</b> Usavršavanje vještina prodaje i pregovaranja .....	47
<b>Tablica 7.</b> Usavršavanje prodavača od strane poslodavca.....	48
<b>Tablica 8.</b> Učestalost organiziranih edukacija.....	48
<b>Tablica 9.</b> Korisnost organiziranja usavršavanja od strane poduzeća .....	49
<b>Tablica 10.</b> Izvori pronalaska potencijalnih kupaca .....	50
<b>Tablica 11.</b> Istraživanje potencijalnih kupaca .....	50
<b>Tablica 12.</b> Izvori informacija o potencijalnim kupcima .....	51
<b>Tablica 13.</b> Pristup potencijalnom kupcu .....	52
<b>Tablica 14.</b> Važnost prezentacije proizvoda / usluge .....	53
<b>Tablica 15.</b> Prigovori u prodajnom procesu .....	54
<b>Tablica 16.</b> Ključni čimbenici zaključivanja prodaje .....	54
<b>Tablica 17.</b> Poslijeprodajni kontakt.....	55
<b>Tablica 18.</b> Kanali provođenja poslijeprodajnog kontakta.....	55
<b>Tablica 19.</b> Važnost aktivnosti poslijeprodajnih kontakta s kupcem .....	56
<b>Tablica 20.</b> Društvene mreže u prodajnom procesu .....	57
<b>Tablica 21.</b> Društvene mreže u određenim fazama prodajnog procesa.....	58
<b>Tablica 22.</b> Zastupljenost društvenih mreža u prodajnom procesu .....	59
<b>Tablica 23.</b> Pregovaranje u prodajnom procesu .....	60
<b>Tablica 24.</b> Učestalost pregovaranja u prodajnom procesu.....	60
<b>Tablica 25.</b> Razlozi pregovaranja .....	61
<b>Tablica 26.</b> Najčešći razlog pregovaranja .....	61
<b>Tablica 27.</b> Rangiranje čimbenika uspješnosti (skoro nevažno) .....	62
<b>Tablica 28.</b> Rangiranje čimbenika uspješnosti (malo važno).....	63
<b>Tablica 29.</b> Rangiranje čimbenika uspješnosti (dosta važno) .....	64
<b>Tablica 30.</b> Rangiranje čimbenika uspješnosti (važno).....	65
<b>Tablica 31.</b> Rangiranje stupnjeva uspješnosti (presudno važno) .....	66
<b>Tablica 32.</b> Rangiranje stupnjeva uspješnosti (dragocjeno).....	67

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Faze prodajnog procesa .....	23
<b>Grafikon 2.</b> Zajedničke karakteristike uspješnih prodavača .....	24
<b>Grafikon 3.</b> Izvori informacija o potencijalnim kupcima .....	27
<b>Grafikon 4.</b> Komunikacija .....	34
<b>Grafikon 5.</b> Korisnost organiziranja usavršavanja od strane poduzeća .....	49
<b>Grafikon 6.</b> Važnost prezentacija proizvoda / usluge .....	53

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Tri razine proizvoda.....	6
<b>Slika 2.</b> Suvremena podjela motiva .....	17