

# Zaključivanje prodaje na primjeru prodaje vozila

---

**Filipović, Feđa**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:137:956821>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet Ekonomije I Turizma  
“Dr. Mljo Mirković”

Feđa Filipović

## **ZAKLJUČIVANJE PRODAJE NA PRIMJERU PRODAJE VOZILA**

Diplomski rad

Pula, 2019. godine

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković “

Feđa Filipović

Diplomski rad

**Zaključivanje prodaje na primjeru prodaje vozila**

**JMBAG:**0303036145

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Upravljanje prodajom

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv.prof. Erik Ružić

Pula, studeni 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Feđa Filipović, kandidat za magistra poslovne 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

Feđa Filipović

U Puli, 07.11.2019. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Feđa Filipović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Zaključivanje prodaje na primjeru prodaje vozila" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 07.11.2019

Potpis  
Feđa Filipović

## Sadržaj

1.UVOD .....	2
2. Faze prodajnog procesa koje prethode i sljede zaključivanju prodaje .....	4
2.1 Pronalaženje i identifikacija kupaca i njihovih potreba.....	4
2.2 Priprema za pristup kupcu .....	5
2.3 Prvi kontakt (Upoznavanje).....	5
2.4 Stjecanje kupčeve naklonosti.....	6
2.5 Otkrivanje kupčevih potreba i prezentacija proizvoda ili usluge .....	7
2.6 Otklanjanje prigovora .....	9
2.7 Postprodajno građenje partnerstva .....	12
3. Zaključivanje prodaje .....	14
3.1 Metode zaključivanja prodaje.....	18
3.2 Zaključivanje prodaje na tržištu krajnje potrošnje .....	22
3.2.1 Utjecaj okruženja na ponašanje kupaca na tržištu krajnje potrošnje .....	22
3.2.2 Utjecaj individualnih čimbenika na ponašanje kupaca na tržištu krajnje potrošnje .....	23
3.2.3 Proces donošenja odluka u kupnji na tržištu krajnje potrošnje .....	24
3.3 Zaključivanje prodaje na poslovnom tržištu .....	27
3.3.1 Specifičnosti procesa kupovine poslovnog kupca .....	32
3.3.2 Čimbenici kupovnog ponašanja kod poslovnih kupaca .....	34
4. Poslovni slučaj prodaje vozila u Porsche Inter Auto, za marku Škoda .....	39
4.1 Akvizicija i prvi kontakt .....	40
4.2 Analiza potreba .....	44
4.3 Prezentacija vozila .....	45
4.4 Probna vožnja .....	48
4.5 Uzimanje vozila pod račun .....	49
4.6 Ponuda, financiranje .....	51
4.7 Daljnje praćenje ( Eng. Follow up).....	52
4.8 Pregovaranje i zaključivanje ugovora .....	54
4.9 Vrijeme čekanja do isporuke.....	55
4.10 Isporuka vozila .....	56
4.11 Zadržavanje kupca.....	57
5. Istraživanje zaključivanja prodaje na primjeru Porsche Inter Auta .....	59
5.1 Metodologija.....	59
5.2 Rezultati istraživanja .....	59
5.3 Analiza i kritički osvrt.....	62
6. Zaključak .....	64

## 1.UVOD

Da bi se zaključivanje prodaje shvatilo potrebno je znati da je to jedna od faza prodajnog procesa. Na primjeru prodaje vozila uočava se koliko je prodaja evoluirala i koliko je dug proces od prvog susreta između kupca i prodavača do same kupnje. Prodajni proces ne završava zaključivanjem prodaje već postoji i postprodajna faza koja služi kako bi se osiguralo kupčevo zadovoljstvo i dovelo do novih prodaja. Danas, cijeli svijet, htio on to ili ne, bavi se prodajom i zato je važno da razumijemo kakav je to proces.

Glavna svrha rada je preko svih dostupnih izvora proučiti sustav funkcioniranja prodaje, ponašanja u prodaji, čimbenika koji utječu na kupnju, te primjerom iz prakse, komparirati kako se zaključuje prodaja na tržištu krajnje potrošnje, a kako na poslovnom tržištu i spoznati razlike.

Ciljevi ovog rada su utvrditi:

1. Značaj zaključivanja prodaje u prodajnom procesu
2. Prepoznati razlike između prodaje na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje
3. Pružiti smjernice na osnovu dobivenih uvida

U radu će se probati dati odgovor i na sljedeća istraživačka pitanja:

Kako prodajni savjetnik treba da se ponaša u svakoj fazi prodajnog procesa?

Koje su naučinkovitije prodajne metode?

Koja su obilježja poslovnog tržišta, a koja tržišta krajnje potrošnje i koji čimbenici djeluju na navedena tržišta.

U izradi diplomskog rada koristit će se više metoda a to su, metoda analize kojom se postupak znanstvenog istraživanja vrši podjelom složenih pojmova na jednostavnije dijelove; metoda deskripcije kojom se jednostavno opisuju činjenice bez znanstvenog tumačenja ili objašnjenja; metoda klasifikacije kojom će se ostvariti razvrstavanje pojava

i predmeta radi njihove preglednosti te metoda kompilacije kojom su se preuzimali drugi radovi, stavovi, zaključci, te spoznaje na istu temu.

Metoda intervjua će se koristiti na primjeru prodaje vozila u kompaniji Porsche Inter Auto.

Ovaj diplomski rad sadrži šest cjelina.

U prvom dijelu rada, odnosno uvodu definiraju se ciljevi i metode rada.

Drugi dio rada obrađuje faze prodajnog procesa koje dovode do zaključivanja prodaje, objašnjavajući svaku fazu s gledišta pojmovnog određenja te fazu prodajnog procesa koja sljedi nakon zaključivanja prodaje.

U trećem dijelu rada analizira se zaključivanje prodaje, metode zaključivanja prodaje te se objašnjava prodaja na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje.

Četvrto poglavlje se bavi prodajnim procesom u poduzeću Porsche Inter Auto, točnije prodajnim procesom za njihov brend Škoda.

Peto poglavlje se sastoji od istraživanja koje je sprovedeno metodom intervjua, te njegova analiza.

Šesto poglavlje je zaključak.



## **2. Faze prodajnog procesa koje prethode i sljede zaključivanju prodaje**

U ovom dijelu pozornost usmjeravamo detaljnom analiziranju i razmatranju faza prodajnog procesa koje dovode do zaključivanja prodaje. Prodajni proces je serija akcija prodajnog osoblja koje za cilj imaju da potaknu kupca na kupovinu. Cilj prodajnog procesa je osigurati kupovno zadovoljstvo. Za uspješnu prodaju potrebno je poznavati i vladati svim fazama prodajnog procesa. Faze prodajnog procesa koje dovode do zaključivanja prodaje su:

- Pronalaženje i kvalifikacija novih kupaca
- Priprema za pristup kupcu
- Prvi kontakt/upoznavanje
- Stjecanje kupčeve naklonosti
- Otkrivanje kupčevih potreba i prezentacija proizvoda ili usluge
- Otklanjanje prigovora.

Faza prodajnog procesa koja sljedi nakon zaključivanja prodaje je postoprodajno građenje partnerstva.

### **2.1 Pronalaženje i identifikacija kupaca i njihovih potreba**

Prodajni proces započinje sa pronalaženjem i identifikacijom kupaca i njihovih potreba. Da bi prodavači mogli prepoznati potencijalne kupce potrebno je prepoznati, prikupljati i bilježiti prodajne znakove koji ukazuju na to da je neka osoba zaista zainteresirana. Zašto je ovo važno? Tokom radnog vremena prodavači imaju određeni broj sati na raspolaganju i ne bi trebalo da ih gube na nekoga tko nije zainteresiran, nema novce da kupi proizvod i sigurno ne može ili ne želi da kupi naš proizvod. Dok se troši vrijeme na nekoga tko nije zainteresiran pravi kupac možda čeka, a ne može ga se adekvatno uslužiti zbog zauzetosti sa opsluživanjem nepotencijalnog kupca.

## 2.2 Priprema za pristup kupcu

Nakon identifikacije pravog kupca potrebno je napraviti pripremu za pristup kupcu. Da bi prodajne aktivnosti koje će se nastaviti na gore navedeni prvi korak bile efikasne, potrebno je obaviti čitav niz priprema i provjera. Radi dobijanja kupčevog povjerenja i ostvarivanja postavljenih ciljeva, nužno je napraviti dobru pripremu. Manning I Reese predlažu sljedeće korake koji se mogu primjeniti u niz različitih prodajnih situacija: Organiziranje i upotpunjavanje baze podataka o kupcima svim korisnim informacijama koje će nam poslije poslužiti za učinkovitu pripremu prodajnog susreta.<sup>1</sup> Da bi prodajni savjetnik se ponašao prirodnije i da bi bolje vladao situacijom dobro bi bilo da upozna kupčeve navike, zanimanja, interese, hobije I slično. Ciljevi ove faze su:

- Utvrditi najbolji način za pristup kupcu
- Nastaviti s vrednovanjem određenog kupca
- Otkrivanje motiva kupnje
- Razvijanje samopouzdanja
- Predviđanje mogućih prigovora<sup>2</sup>

## 2.3 Prvi kontakt (Upoznavanje)

Bilo u privatnom ili u poslovnom životu, osoba ima samo jednu priliku da ostavi dobar prvi dojam. U prodaji, kada se zna da dobar dio kupaca kupuje češće od osoba koje im se dopadaju, ostavljanje pozitivnog prvog dojma je ključno. Dojam i vrednovanje prodajnog savjetnika kao osobe, i to ne samo kako izgleda, kakvo mu je držanje i drugih elemenata njegove vanjštine nego ponekad i toga koliko je simpatičan I pametan, događa se već u prvih deset do dvadeset sekundi. Bitna stavka prilikom prvog kontakta je i odijevanje, vlastita urednost, potrebno je biti siguran u sebe i svoje znanje, zračiti samopouzdanjem kako bi kupci stekli utisak da su u dobrim rukama I da će prodajni savjetnik pomoći njima da pronađu ono po što su došli. Potrebno je kupcima prvo prodati sebe, a tek onda

---

<sup>1</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb 2010, strana 225

<sup>2</sup> Mihić, M. Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split, strana 72

počinje prodaja proizvoda ili usluge, zato je potrebno stvoriti dobru sliku o sebi. Projicirana slika uključuje verbalne i neverbalne znakove. Većina prodavača misle da verbalni znakovi više doprinose prodaji, međutim istraživanja su pokazala da to nije istina, te pokazuju da daleko veći utjecaj imaju neverbalni znakovi.

U neverbalne znakove spadaju:

- Izraz lica
- Ton glasa
- Geste
- Odjeća
- Držanje
- Pogled
- Dodir<sup>3</sup>

## **2.4 Stjecanje kupčeve naklonosti**

Prije početka poslovnih pregovora i bilo kakvih priča o poslu, potrebno je da kupac prodavača prihvati na osobnoj razini. Kada prodavač to uspije to mora koristiti na način da pomoću toga priprema teren za prodaju. Tema kojom se kupac ugrijava ne mora nužno biti pripremljena već na primjer, ako se razgovor vrši u kupčevom uredu i prodavač primjeti slike sa skijanja od potencijalnog kupca to može iskoristiti kao temu za ugrijavaње i stjecanje kupčeve naklonosti. Najbolje teme često znaju da budu o zajedničkim poznanicima. Kada prodavač ispuni ova dva uvjeta, kupac ga je prihvatio na osobnoj razini, te je pripremio teren za prodaju, može početi sa razgovorima o prodaji. Prilikom razgovora, potrebno je pustiti kupca da dominira i pažljivo slušati kupca. Prilikom razgovora kupac šalje neverbalne znakove na koje je potrebno biti fokusiran kako bi se prodavač mogao prilagoditi.

---

<sup>3</sup> Ingram T., LaForge R., Avila R.,Schwepker C., Williams M.; Professional Selling; Thomson South-Western,2008, strana 122

## 2.5 Otkrivanje kupčevih potreba i prezentacija proizvoda ili usluge

Radi što uspješnije prodaje i što većeg obima prodaje potrebno je uspješno otkrivati kupčeve potrebe. U nemalom broju ni sami kupci nisu svjesni što žele ili ne žele te to nije niti malo lak zadatak. Otkrivanje potreba jedan je od najvažnijih elemenata u sustavu prilagodljive prodaje, odnosno prodajnog pristupa koji potpuno uvažava specifičnost situacije svakoga pojedinačnog kupca.<sup>4</sup> Faza otkrivanja kupčevih potreba počinje odmah nakon zadobijanja kupčeve pozornosti. Kada je riječ o kupčevim potrebama, potrebno je znati da postoje eksplicitne potrebe i implicitne potrebe.

Eksplicitne potrebe su izrečene potrebe ili želje kupaca, to jest one koje prodavač shvata iz kupčevih izjava i putem verbalnih kanala.

Implicitne potrebe su stvari ili pojmovi koje prodavač može naslutiti iz različitih kupčevih izjava. Najlakše ih je izvući kada kupac govori o postojećim problemima sa nekim proizvodom, teškoćama ili nezadovoljstvu.

Kod nekih najjednostavnijih prodajnih transakcija niti ne postoji razlika između eksplicitnih i implicitni potreba, dok kod složenijih poslova, implicitne potrebe su one što otvaraju vrata iskusnim prodavačima da se probiju. Kupčeve potrebe se najlakše otkrivaju pitanjima te se postavljanje pitanja smatra osnovnim sredstvom kvalificiranja kupaca. Njemački autor Ruhlender navodi 10 osnovnih koristi koje se dobijaju pitanjima tokom prodajnog susreta:

1. Onaj koji pita vodi razgovor u smjeru koji njemu odgovara,
2. Postavljanje pitanja osigurava nam vodstvo, odnosno mogućnost kontroliranja situacije,
3. Postavljanjem pitanja pokazujemo sagovorniku naše zanimanje za njega i njegove probleme,
4. Pitanjima se lakše grade kupovni motivi,
5. U neugodnim nam situacijama pitanja omogućuju kupovanje vremena,
6. Uz pomoć se pitanja lakše i brže mogu raspoznati protuargumenti,
7. S pomoću pitanja možemo na ugodniji način korigirati kupca,

---

<sup>4</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana274.

8. Tko pita, motivira kupce,
9. Tko pita, brže stječe povjerenje,
10. Uz pomoć pitanja je lakše odgovoriti na neutemeljene prigovore.<sup>5</sup>

Postoje različite grupe pitanja, kao što su otvorena i zatvorena pitanja, situacijska pitanja, problemska pitanja, implikacijska pitanja i solucijska pitanja.

Zatvorena pitanja su ona kojima se traži jasan i određen odgovor kao na primjer: "Koju vrstu ulja koristite za motor vašeg vozila?" Dizajnirana su da ograniče kupčev odgovor na dvije ili tri riječi<sup>6</sup>. Zatvorena pitanja se koriste radi boljeg razumjevanja situacije, potvrđivanje potreba i ophođenja sa eventualnim prigovorom, radi lakšeg upravljanja razgovorom ili na poticanje na razgovor rezerviranog klijenta kao i za druge svrhe.

Pitanja otvorenog tipa su ona koja ostavljaju kupcu dosta slobode da bi mogao reći ono što želi. Na ovakva pitanja nije moguće odgovoriti sa da ili ne. Otvorena pitanja obično tko, što, gdje, kada, kako i zašto?<sup>7</sup>

Situacijska pitanja služe za prikupljanje činjenica, informacija i različitih podataka o pozadini kupca. Ne treba ih koristiti mnogo kako nebi kupac imao osjećaj da je prodavač dosadan.

Problemska pitanja služe da se njima otkrije postoje li nekakvi problemi, teškoće ili nezadovoljstvo. Ona pomažu u otkrivanu implicitnih potrebe.

Implikacijska pitanja su ona koja se koriste kad je cilj upozoriti kupca na štetne posljedice održavanja postojeće nepovoljne situacije. Na određeni način, pokušava se dodatno kulminirati problem na način da se implikacijskim pitanjem naglasi problem tako da ga klijent percipira kao velik i ozbiljan.

---

<sup>5</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana 275

<sup>6</sup> Ingram T., LaForge R., Avila R., Schwepker C., Williams M.; Professional Selling; Thomson South-Western, 2008, strana 109

<sup>7</sup> Mihić M., Upravljanje osobnom prodajom: Vještine prodaje i pregovaranje, Ekonomski fakultet Split, 2008, 93 strana

Solucijska pitanja naglašavaju pozitivne elemente mogućih rješenja, fokusiraju pozornost kupca na rješenja, a ne na problem, čime se sprječavaju negativne percepcije koje bi mogle blokirati naše daljne prodajne napore.<sup>8</sup>

Drugi dio ove prodajne faze je prezentacija proizvoda ili usluge koji će da rješi kupčeve nedaće i zadovoljiti njegove potrebe. Prodavač mora da prezentira svoj proizvod ili uslugu kao dostojno rješenje kupčevog problema. Pogrešno je isticati karakteristike proizvoda jer se u tom nabranju može izgubiti kupac, već je potrebno da se istaknu prednosti i benefiti koje kupac dobija ako kupi prodavčev proizvod ili uslugu. Prezentacija treba da izgleda spontano, ali samo izgleda, jer za uspješnu prodaju treba prethodno dobro pripremiti prezentaciju koja će da se sastoji od uvoda, motivacije, dnevnog reda, sastav prezentacije, ponavljanje, prijelaz i cjelokupan pregled. Potencijalni kupac osnovne koristi može tražiti u različitim područjima zadovoljenja potreba, ili osnovnih motiva, poput uštede novca, uštede vremena, zadobivanja priznanja kolegi i suradnika, sigurnosti, mira davjesti, udobnosti ili komfora, fleksibilnosti, osobnog zadovoljstva, statusa, zdravlja i slično.<sup>9</sup> Kada prodavac otkrije koji od ovih navedenih su osnovni motivi našeg kupca, onda na osnovu tog saznanja oblikuje svoju prodajnu prezentaciju.

## **2.6 Otklanjanje prigovora**

Prigovori pokazuju da je kupac nezadovoljan nečime, uslugom, pristupom ili proizvodom. Važno je da prodavač prigovore ne shvaća osobno ni dramatično te da novonastaloj situaciji pristupi složeno i mirno, uz poštovanja kupca.

---

<sup>8</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana 280

<sup>9</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana 282

Tablica 1. Prodavač treba biti spreman na prigovore u bilo kojoj fazi prodajnog procesa

KADA KUPAC IZNOSI PRIGOVORE
Pri dogovaranju susreta
Pri pristupanju kupcu i započinjanju susreta
Za vrijeme prezentacije
Pri zaključivanju prodaje
U poslijeprodajnom susretu

Izvor: Marija Tomašević Lišanin, "Profesionalna prodaja I pregovaranje", HUPUP, Zagreb 2010, strana 295

TABLICA 2. Zašto kupci prigovaraju

Osnovni razlozi iznošenja prigovora
Zbog nedostatka zanimanja za proizvod
Zbog nerazumjevanja
Zbog percipiranog rizika
Zbog dobivanja na vremenu
Zbog nepovjerenja u organizaciju ili osobu prodavača
Zbog izazova
Bez nekog dobrog razloga

Izvor: Marija Tomašević Lišanin, "Profesionalna prodaja I pregovaranje", HUPUP, Zagreb 2010, strana 296

Tablica 3. Tehnike otklanjanja prigovora

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

Izvor: Marija Tomašević Lišanin, "Profesionalna prodaja I pregovaranje", HUPUP, Zagreb 2010, strana 319



## 2.7 Postprodajno građenje partnerstva

Zaključivanjem prodaje obaveza prema kupcu ne prestaje. Zadovoljstvo kupca je ključno za kompaniju jer zadovoljan kupac svoje zadovoljstvo podijeli sa minimalno 6 drugih, osoba, dok sa druge strane nezadovoljan kupac podijeli nezadovoljstvo sa još više osoba (9-11) i zbog toga je kompaniji važno da u kupci nakon prodaje zadovoljni. Pored benefita od besplatnog usmenog marketinga kojeg kupci smatraju najrelevantnijim, tu su i druge pogodnosti koje se ostvaruju sa zadovoljnom mušterijom, a najvažnija je svakako smanjenje troškova privlačenja kupaca, jer ponovno privlačenje izgubljenog kupca košta 4-5 puta skuplje.

Da bi se nakon prodaje osiguralo kupčevo zadovoljstvo potrebno je činiti sljedeće:

- Ispunjavati data obećanja
- Održavati daljnje kontakte
- Širiti prodaju<sup>10</sup>

Ispunjavanje datih obećanja se najčešće odnosi na rješavanje reklamacija, isporuke robe i jamstava. U kakvoj god od ovih situacija se prodajni savjetnik nađe potrebno je da ostane smiren, da pokaže razumjevanje prema kupcu, da proba pronaći odgovarajuće rješenje na obostrano zadovoljstvo. "Dobro razriješena reklamacija ili pomoć kupcu koji ima dvojbe u ispravnost vlastitog izbora može se preokrenuti u našu korist za vezano uz buduće narudžbe, pokažemo li dovoljno osjetljivosti za takve kupčeve potrebe."<sup>11</sup> Daljnje kontakte je važno održavati kako bi izrazili zahvalnosti i utvrdili kupčevo zadovoljstvo.

Postprodajno kontaktiranje kupca, odnosno postprodajno servisiranje prodaje obuhvaća brojne aktivnosti od kojih se, kao važnije, mogu navesti sljedeće:

- Zahvala kupcu i potvrđivanje njegovog dobrog izbora
- Briga o pravovremenom dostavljanju proizvoda kupcu

---

<sup>10</sup> Tomašević Lišanin M., Kadić-Maglajlić S., Drašković N., Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2019, strana 164

<sup>11</sup> Tomašević Lišanin M., Profesionalna prodaja I pregovaranje, HUPUP 2010, Zagreb, strana 351.

- Provjeravanje ispravnosti proizvoda nakon dostave
- Montaža i obučavanje kupca u rukovanju proizvodom
- Pomoć u opskrbi rezervnim dijelovima
- Slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja (npr. rođendan)
- Pružanje informacija ili ideja koje bi kupcu mogle biti korisne<sup>12</sup>

Postoje razna sredstva i načini za održavanje kontakata sa kupcima: osobni posjet, telefonom, E-pošta, pismo, Web, CRM sustav.

Osobni posjet ostavlja najbolji dojam na kupce, mogućnost rješavanja problema na licu mjesta ili nadogradnje kupnje međutim iziskuje mnogo vremena, skup je i smanjuje vrijeme za usluživanje novih kupaca.

Održavanje kontakta putem telefona je jeftino i brzo ali ostavlja manji dojam na kupce nego osobni posjet.

E-pošta se obično lakše probija do kupca nego telefonski poziv, također je jeftina ali podliježe određenim zamkama koje mogu umanjiti međusobno razumijevanje.

Pismo može biti učinkovito ako se šalje za kupčev rođendan ili novogodišnju čestitku posebno ako je riječ o rukom napisanoj poruci dok ako je riječ o standardnom dopisu koji se šalje svakom kupcu djeluje neosobno.

Web se danas načešće koristi jer je brzo, efikasno i jeftino.

Crm sustav omogućuje mnoštvo podataka o kupcu koji omogućavaju veću prilagodbu i personalizaciju razine usluge kupcu i njegovim preferencijama, nedostatak ovog sustava je što ponekad djeluje prenapadno, i što određeni kupci ne žele tako intenzivan odnos.

---

<sup>12</sup> Mihić M., Upravljanje osobnom prodajom: Vještine prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Split, 2008 godina, strana 160

### 3. Zaključivanje prodaje

Zaključivanje prodaje je najvažniji dio prodajnog procesa. Prodajni savjetnik može proći kroz cijeli prodajni proces besprijekorno ali sve to mu ništa ne vrijedi ako izostane zaključivanje prodaje. Prodajnom savjetniku se može dogoditi da podbaci u nekom od drugih dijelova prodajnog procesa i ipak zaključi prodaju ali ako u ovoj fazi zakaže, cijeli posao propada. Zaključivanje prodaje i jeste glavni razlog postojanja prodajne funkcije jedne organizacije i samim time ako izostane zaključivanje prodaje, nema potrebe ni za ostale elemente proizvodnog, prodajnog ili postprodajnog procesa. U prošlosti se na zaključivanje prodaje gledalo kao na bitku između prodavača i kupca, u kojoj prodavač pokušava na sve načine da proda proizvod ili uslugu kupcu, bez razmišljanja o posljedicama ili građenju postprodajnog odnosa. Danas je zaključivanje prodaje zasnovano na sasvim drugom kontekstu, pokušava se omogućiti dodatna vrijednost za kupca te se pokušava izgraditi poslovni odnos koji će da bude dugoročan, zasnovan na međusobno povjerenju i nadasve etičnom pristupu prodaji i rješavanju kupčevih problema na obostrano zadovoljstvo.

Postoje različite vrste prodajnih stilova. U sljedećoj tablici su prikazane koje su to vrste i njihove manifestacije.

Tablica 4. Prodajni stilovi i njihove manifestacije

PRODAJNI STIL			
Prodajna aktivnost	Agresivan	Podložan	Odlučan
Utvrđivanje kupčevih potreba	Vjeruju da su oni najbolji poznavatelji kupčevih potreba	Prihvaćaju kupčevu definiciju potreba	Oprobavaju (traže) informacije vezano uz potrebe koje kupac možda nije iznio
Kontroliranje prezentacije	Sudjelovanje kupca svode na minimum	Dopuštaju da kupac kontrolira prezentaciju	Potiču dvosmjernu komunikaciju i sudjelovanje kupca
Zaključenje prodaje	Vrše pritisak na kupca; odgovaraju na prigovore bez razumijevanja	Pretpostavljaju da će kupac kupiti kad je spreman	Odgovaraju na prigovore, vodeći ponešto automatizmom ka zaključenju

Izvor: Weitz, B.A.; Castalberry, S.B, Tanner, J.F.: Selling, Building partnerships, 5. izdanje. McGraw Hill Irwin, Boston, 2004., str. 351.

Iz prikaza se uočava da je odlučan stil najprihvatljiviji jer se zasniva na suradnji sa kupcem.

Agresivnim pristupom kupčev utjecaj se svodi na minimum, prodavač ne uvažava kupca i vrši pritisak na njega. Prodavači koji koriste ovaj stil pretpostavljaju da znaju što je najbolje za kupca, što naravno nije točno.

Dijametralno suprotno agresivnom stilu je podložni stil u kojem je prodavač pasivan, nema kontrolu nad susretom, prezentacijom proizvoda i vodi se time da će se prodaja desiti sama od sebe.

Dobar prodavač pored korištenja pravilnog prodajnog stila će uvijek pratiti i analizirati reakcije kupaca. Ključno je ne propustiti signale koji se mogu desiti i na samom početku, a ispoljavaju se pitanjima ili komentarima kupaca. Događa se da prodavači propuste ove

signale zato što su previše fokusirani da ne načine pogrešku prilikom prodajne prezentacije te ne obraćaju dovoljno pažnje na verbalne i neverbalne reakcije kupca. Pomoću ranije u radu spomenutih pitanja još tokom prezentacije prodavači trebaju prepoznati spremnost kupca na kupovinu. Ako kupac uloži prigovore to znači da kupac ima još nekih dilema i u tom trenutku ne treba pokušavati zaključiti prodaju već raditi na otklanjanju dilema kupca i rješavanju problema. Tek kada su dileme otklonjene može se pokušati sa zaključivanjem prodaje. U slučaju da kupci imaju pozitivne primjedbe tada se već u tome trenutku može pokušati zaključiti prodaja jer to se tumači kao signal da je kupac spreman i zainteresiran za proizvod. Pozitivne primjedbe, raspitivanje o isporuci, traženje da kupac osobno isproba proizvod mogu da se dogode na samom početku susreta, tokom prezentacije, na kraju prezentacije, a nekada tek nakon par posjeta istom kupcu. U kojem god trenutku da se dogode potrebno je na njih spremno reagirati i pokušati zaključiti posao. U sljedećoj tablici ćemo prikazati pozitivne i negativne signale koji se najčešće javljaju u komunikaciji sa kupcima.

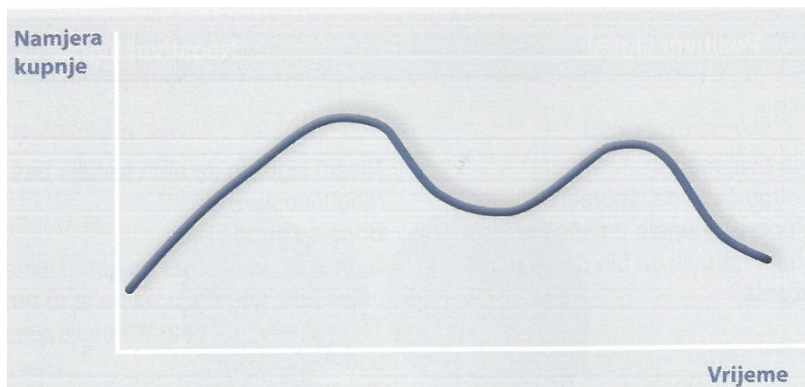
TABLICA 5. Znakovi kupčeve spremnosti na odluku

POZITIVNI SIGNALI	NEGATIVNI SIGNALI
<b>VERBALNI SIGNALI</b>	
<p>Sviđa mi se ovaj model.</p> <p>Koliko se dugo čeka na isporuku?</p> <p>Ovo bi se dobro uklapalo u naše planove.</p> <p>Koliko trebam naručiti da bi dobio najbolje uvjete plaćanja?</p>	<p>Nisam siguran da nam trebaju baš te mogućnosti.</p> <p>Brine se zbog cijene.</p> <p>Sumnjam da možete osigurati instalaciju prije nove godine, a nama je to nužno.</p> <p>Tko mi jamči da ćete biti ovdje ako nešto ne bude kako treba?</p> <p>Tko još kupuje klimu usred zime?</p>
<b>NEVERBALNI SIGNALI</b>	
<p>Otvorene i opuštene oči.</p> <p>Lice i usne nepokriveni rukama.</p> <p>Prirodan osmijeh.</p> <p>Opušteno čelo.</p> <p>Opuštene i otvorene ruke.</p> <p>Kupac se u sjedećem položaju opušteno naginje prema nama.</p> <p>Detaljno proučava proizvod.</p> <p>Uzima proizvod i stavlja ga na njegovo buduće mjesto.</p>	<p>Zabrinut izraz lica.</p> <p>Skretanje pogleda.</p> <p>Naborano čelo.</p> <p>Pridržavanje brade ili obraza rukom.</p> <p>Stisnute šake, isprepleteni prsti.</p> <p>Prekrižene ruke iza glave.</p> <p>Naginjanje tijela u sjedećem položaju unatrag.</p>

Izvor: Marija Tomašević Lišanin, Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP 2010, Zagreb, strana 335.

Prodavač mora biti spreman na višestruke pokušaje zaključivanja prodaje. Bonton nalaže da svoje pokušaje treba ograničiti na pristojan broj pokušaja, ali posao prodavača je prodaja i potrebno je biti spreman nekada i preći tu granicu. Stručnjaci kažu da 3-5 dobro utemeljenih pokušaja neće uvrijediti kupca. Razlog tome je sljedeća slika.

SLIKA 1. Oscilacija spremnosti kupaca za kupnju tijekom prodajnog procesa



Izvor: Jobber, D., Lancaster, G., Selling and Sales management, 7. Izdanje, Financial times Prentice Hall, Harlow, 2006. strana 265.

Razlog ovome je da kupcu nije lako odreći se svojih novaca i njihova spremnost se mnogo mijenja i tokom samo jednog prodajnog susreta i zbog toga su potrebna višestruki pokušaji kako bi se uhvatilo kupca u trenutku kada je najspremniji za zaključivanje prodaje.

### 3.1 Metode zaključivanja prodaje

Metode zaključivanja prodaje dijelimo u dvije grupe, na prihvatljive metode zaključivanje prodaje i na manipulativne metode zaključivanja prodaje.

Prihvatljive metode zaključenja prodaje:

1. Izravan zahtjev
2. Sažimanje koristi
3. Metoda bilanice ili metoda Bena Franklina
4. Metoda oprobavanja-prigovor kao stimulans kupnje

## 5. Alternativni izbor<sup>13</sup>

Ove metode se preporučuju kao pomoćni alati ili korisno postupanje u fazi zaključenja prodaje. Standarizirane su, posjeduju svoje nazivete se znaju situacije u kojima se koriste.

**Izravan zahtjev** je učinkovita metoda koja nalaže da kupca zatražimo što želimo (npr. Da naruči određenu količinu robe). Prodavači koji su podložni često izbjegavaju ovu metodu dok agresivni prodavači koriste svaku priliku koja im se ukaže da ju koriste. Bitan faktor kod korištenja ove metode je i u pravilnom korištenju tišine. Nakon što se iskaže zahtjev treba strpljivo čekati i koristiti tišinu jer obično onaj tko prvi progovori, popušta.

**Sažimanje koristi** nakon prezentacije koja možda i nije bila baš kratka i trajala je duži vremenski period, kupac pokazuje interesovanje ali je i dalje neodlučan, u tom slučaju treba iznijeti kratki sažetak najvažnijih koristi za kupca. “Vaš je cilj pri zaključivanju prodaje sažimanjem koristi ponovno naglasiti koristi koje dodaju vrijednost i tako pomoći u donošenju odluke koja će za vas biti povoljna. Ta završna izjava daje vam mogućnost da još jednom pokažete kako će koristi nadmašiti troškove.”<sup>14</sup>

**Metoda bilance ili metoda Bena Franklina** je metoda koja je namjenjena neodlučnim kupcima. Takvi kupci imaju poteškoća sa donošenjem odluke bez obzira koliko podataka dobili. “Pretpostavimo da kupac osjeća da ima mogućnost izbora: kupiti odmah ili kupiti kasnije. Prodavač može razdjeliti list papira u dva stupca i na vrhu svakoga staviti naslov:

Da bi pokrenuo proces prodavač bi mogao reći, ““Da vidimo koliko razloga možemo navesti u prilog da se kupuje odmah.”” Tada će na lijevoj strani papira prodavač napisati nekoliko razloga. To bi trebale biti koristi za koje je kupac već pokazao da je zainteresiran. Zatim na desnoj strani papira navesti nekoliko razloga u prilog da se ne kupuje odmah.”<sup>15</sup>

**Metoda oprobavanja-prigovor kao stimulan kupnje** je metoda kojom prodavač pokušava ostvariti cilj pitajući za narudžbu. Ako odgovor koji dobije ne bude

---

<sup>13</sup> Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana 336

<sup>14</sup> Tracy, B., the 100 Absolutely Unbreakable lawsos Business Success, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 2000, stranica 19

<sup>15</sup> Manning, G., B., Reece; Suvremena prodaja Stvaranje vrijednosti za kupce, 10 izdanje, MATE d.o.o Zagreb, 2008, strana 354



zadovoljavajući, prodavač to “NE” netreba prihvatiti kao definitivno odbijanje jer možda je samo uranio sa zahtjevom. Kvalitetan prodavač će pitati kupca koji je njegov razlog odbijanja kupovine ili razlozi ako ih je više. Najučinkovitija u ovim situacijama su otvorena pitanja koja zovemo i probnim. Cilj je ovim pitanjima otkriti razloge zbog kojih se kupac ne odlučuje za kupovinu, Nakon otkrivanja razloga sljede nova pitanja najčešće ona koja počinju sa “Što ako”, (npr. Što ako otklonimo taj problem? Ili Što ako isporuka bude moguća u petak?)

**Alternativnim izborom** se omogućava kupcima da uživaju u kupovini. Kupci žele da uživaju prilikom kupovine, a ponajviše ih veseli mogućnost izbora u smislu postojanja različitih izbora za zadovoljenje njihovih potreba. To je element kojeg se kupci nikako ne žele odreći. Prilikom zaključivanja prodaje prodavači se koriste pravilom da kupcu ponude nekoliko mogućnosti iz vlastite ponude ako već raspolažu sa više opcija. Diversificirana linija proizvoda olakšava posao prodavaču. Alternativni izbor se može razlikovati po cijeni, veličini, opremljenosti dodanim paketima opreme, a može da bude i samo razlika u boji. Na poslovnom tržištu to mogu da budu različite opcije plaćanjaili nešto drugo. Kod ove metode treba paziti da se istvoremeno ne ponudi preveliki broj mogućnosti kupcu kako ne bi izazvali neodlučnost kod kupca.

Manipulativne metode zaključenja prodaje: samoincijativno zaključenje, zaključenje na minornim točkama, zaključenje uz pomoć kontinuirnog “da”, zaključenje uzmicanjem, zaključenje s koristi u pričuvi, igranje na kartu emocija.

Ove metode treba koristiti samo ukoliko su etički ispravne i ako pomažemo kupcu donijeti ispravnu, racionalnu odluku, a nikako da bi kupcu učinili štetu ili iz koristoljublja. ”Manipuliramo eventualno kupčevom percepcijom hitnosti uz pomoć požurivanja ili iskazivanja promptnosti djelovanja, ali samo onda ako smo i mi i kupac dovoljno uvjereni da je riječ o pravom rješenju njegova problema i doista nema razloga da kupac ne počne što prije uživati u koristima.”<sup>16</sup>

**Samoincijativno zaključenje** je postupak kada prodavač sam ispuni narudžbenicu i stavi kupca pred gotov čin gdje mu ostaje samo da stavi svoj potpis. Ova tehnika se

---

<sup>16</sup> Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010, strana 341

pokazala posebno učinkovita kod kupaca koji su popustljivi i ljubazne osobnosti. Takvi kupci radije žrtvuju vlastiti interes nego da ostave utisak nepristojne i grube osobe.

**Zaključenje na minornim točkama**, pri ovoj se metodi čini da prodavač ostavlja prostor da sam donese odluku. Trik je u tome da prodavač ne pita direktno kupca želi li kupiti određeni proizvod ili ne, nego se služi smicalicom pa ga pita nešto poput: “Koju košulju želite? Bijelu ili crnu?” “Da li torte da vam isporučimo u ured ili doma?” Prodavač se u ovim slučajevima nada da će lakše pridobiti kupca na zaključenje prodaje uz njegov prethodni pristanak vezan za spomenute pojedinosti. Jednom kada kupac izrazi svoj izbor odgovorom na neka od ovih ili na slična pitanja teže mu je odstupiti od kupovine.

**Zaključenje uz pomoć kontinuiranog “da”** je metoda kojom prodavač pokušava dobiti što više potvrdnih odgovora na pitanja koja je prethodno smislio. Pitanja su najčešće sugestivne prirode. Što više puta kupac odgovori potvrdno na kupčeva pitanja to će mu kasnije biti teže da kaže “Ne” na pitanje o zaključivanju prodaje. Ova metoda može da naškodi kod dugoročnih odnosa ako kupac shvati da je izmanipuliran.

**Zaključenje uzmicanjem** je vjerojatno najčešće korištena metoda u prodaji. Toliko je zastupljena u svakodnevnom životu i toliko je učinkovita, a najbolje u svemu tome je što svi ljudi iznova “padaju” na nju. Koriste je svi dućani, tržni centri, online platforme za prodaju, hoteli i svi na identične ili jako slične načine. Kupcu se daje do znanja da je ovo sada upravo jedinstvena prilika za kupnju i da je ova cijena samo kratak vremenski period dostupna i da će uskoro da se povisi ili da će sniženje prestati da važi, ili da imamo druge zainteresirane stranke za naš proizvod pa možda još dugo neće biti dostupan. Učinkovita je u svim poslovima, najviše kada je potražnja velika. Svrha ove metode je da pokaže kupcu kako će svojim čekanjem samo izgubiti.

**Zaključivanje s koristi u pričuvu** nakon što su propali kupevi pokušaji zaljučivanja prodaje koristeći neke druge metode ili tehnike, prodavač spominje korist za kupca koju

nije ranije spominjao. To je najčešće mogućnost obaranja cijene pomoću dodatnog popusta ili možda obročno plaćanje. Npr. Ako kupac kupi automobil dobit će na poklon, potpuno besplatno zimske gume. Problem sa ovim pristupom je što se kupac može uvrjediti jer mu nisu odmah ponuđene ove dodatne pogodnosti i što bi mogao u budućnosti tražiti kojekakve dodatne povlastice.

***Igranje na kartu emocija*** se koristi kada prodavač nije uspio da slomi otpor prodavača i na određeni način pokušava da iskoristi kupčeve emocije kako bi došao do prodaje. Prodavač se poziva na svakojake razloge samo da bi prodao, možda na bolest supruge, mogućnost ostanka bez posla ako ne zaključi prodaju. Emotivna prodaja najbolje prolazi kroz prodavača raznih vrsta osiguranja.

### **3.2 Zaključivanje prodaje na tržištu krajnje potrošnje**

Potrošači na tržištu krajnje potrošnje kupuju proizvode ili usluge za vlastitu upotrebu, cilj im je zadovoljenje vlastitih potreba, i svojim kupnjama ne žele ostvariti nikakvu financijsku dobit. To mogu da budu pojedinci ili kućanstva u cjelini. Karakteristika ovog tržišta je ogroman broj potrošača sa različitim preferencijama. Odluke o kupnji potrošača na tržištu krajnje potrošnje su jako podložne vanjskim utjecajima i nerijetko kupnje baziraju na emocijama, a ne na razumu. Poslovni subjekti su to spoznali i zbog toga se ulažu velika sredstva u istraživanje ovoga tržišta.

#### ***3.2.1 Utjecaj okruženja na ponašanje kupaca na tržištu krajnje potrošnje***

Kupci su svjesno ili nesvjesno određeni svojim okruženjem i to okruženje u velikoj mjeri određuje njihovo ponašanje i samim time i odluke o kupovini.

Kulturno okruženje se nasljeđuje i tu ubrajamo jezik, pravila ponašanja, religiju i slično. Obitelj igra temeljnu ulogu u kreiranju navika pojedinca i pojedini autori navode da se potrošačke navike stječu već od četvrte godine.

Gospodarske okolnosti su usko povezane sa potrošnjom. Ako dođe do smanjenja blagostanja u zemlji i kupovna moć stanovništva opadne doći će i do smanjenja potrošnje. U takvim situacijama se potrošači suzdržavaju od kupnji jer strahuju od povećavanja negativnog trenda.

Svaki potrošač ima više uloga u društvu i one kombinirano čine njegov društveni status. Taj društveni status sa sobom nosi i neke društvene norme koje nisu nužne ali uglavnom prate pojedinca i "nameće" mu određene preferencije prilikom kupovine. Kako se status mijenja tako se mijenjaju i preferencije.

Pored navedenih postoje i ostali čimbenici koji utječu na ponašanje kupca u koje spadaju demografski, geografski, političko pravni čimbenici, te informacije o ponudi poslovnih subjekata i svi oni determiniraju ponašanje kupca.

### *3.2.2 Utjecaj individualnih čimbenika na ponašanje kupaca na tržištu krajnje potrošnje*

Odluke potrošaća ovise o njihovim vlastitim karakteristikama. Najvažnije karakteristike pojedinca su: spol, dob, zanimanje, stil života, osobne vrijednosti.

Kako postoje određeni proizvodi namjenjeni samo za muškarce ili za žene, dolazi se do zaključka da je spol važno obilježje. Kao rezultat toga poslovni subjekti na tržištu krajnje potrošnje prilagođavaju što više svojih proizvoda. Također, svaki potrošač kako mijenja svoju životnu dob tako mijenja i svoje preferencije. Zajedno sa stilom života, osobnim vrijednostima i zanimanjem utječe na to kakvu odluku o kupnji će kupac donijeti.

### 3.2.3 Proces donošenja odluka u kupnji na tržištu krajnje potrošnje

Donošenje odluka kao što smo predstavili ovisi o većem broju čimbenika i odvija se u 5 faza, a to su: spoznaja problema, traženje informacija, procjena alternative, odluka o kupnji, poslijekupovno ponašanje.

Kada kupac uoči problem, potrebu ili želju, tu već počinje proces donošenja odluke o kupnji. Radi se o izuzetno važnoj fazi u procesu donošenja odluke o kupnji jer ova faza potiče potrošača na aktivnosti kojima teži zadovoljiti potrebu i koja predstavlja ishodište cijeloga procesa donošenja odluke o kupnji.<sup>17</sup> U nekim slučajevima potrošaču se samo nameće da uoči postojanje problema kao npr. u slučaju kvara automobila. Nakon što potrošač postane svjestan problema treba segmentirati problem ovisno o hitnosti njegovog rješavanja i tome da li je taj problem bio očekivan ili neočekivan. Shodno tome će ovisiti i duljina donošenja odluke o kupnji. U slučaju neočekivanog problema koji zahtjeva hitnu intervenciju duljina donošenja odluke će biti jako kratka. Nasuprot tome događaju se planirani problemi za koje je potrošač unaprijed ukalkulirao da će mu biti potrebno više vremena za rješavanje tog problema.

Kada je kupac spoznao problem kreće tražiti informacije i alternativna rješenja kako da ga riješi. Raspituje se o raznim ponudama, karakteristikama proizvoda, načinima plaćanja, cijenama i svemu što mu može biti korisno. Postoji unutrašnje i vanjsko traženje informacija.

Unutrašnjim traženjem informacija kupac se pokušava prisjetiti prethodnih sličnih iskustava i informacija koje mu mogu pomoći za rješavanje problema. Pomoću dugotrajnog pamćenja uglavnom se osobe prisjete marke proizvoda i njihovog iskustva sa tom markom te nakon toga na um mu padaju i druge marke. Nakon što se potrošač prisjetio svih proizvoda i marki koje bi mogle riješiti njegov problem, u drugoj etapi potrošač dijeli proizvode u tri kategorije: skupinu u razmatranju, marke prema kojima je ravnodušan i neprihvaljive marke proizvoda.<sup>18</sup> Ako je potrošač zadovoljan rješenjima

---

<sup>17</sup> Grbac, B., Lončarić D., "Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje", EFRI, Rijeka, 2010, strana 141

<sup>18</sup> Grbac, B., Lončarić D., "Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje", EFRI, Rijeka, 2010, strana 146

kojih se prisjetio može nastaviti sa djelovanjem kako bi riješio problem, a ako nije potrebno je da traži dodatne informacije pomoću vanjskog pretraživanja informacija.

Vanjsko traženje informacija ima razne izvore: marketinške, osobne i nezavisne. Marketinške informacije su one koje marketinški stručnjaci plasiraju u javnost svojim distribucijskim kanalima. Nakon što potrošač dođe sa njima u kontakt, javlja se interes.

U osobne izvore informacija spadaju informacije koje potrošač dobiva od prijatelja i poznanika ili vlastitim iskustvom. Njih potrošači percipiraju kao najpouzdanije jer vjeruju svojim prijateljima i uvažavaju njihovo mišljenje. Posljednju skupinu čine nezavisni izvori kao internet, specijalizirani časopisi (npr. automobilski). Moguće je da potrošači traže informacije i prije uočavanja problema i tu je riječ o pretkupovnom traženju informacija kako bi potrošač što lakše donio odluku. Ako trošak traženja novih informacija premaši njihove benefite u tom slučaju potrošač prestaje sa traženjem novih informacija.

Nakon što su prikupljene informacije i potrošač zna koje su mu mogućnosti slijedi procjena alternative. Potrebno je da potrošač analizira pronađene alternative i odabere za njega najbolju. Svaki potrošač posjeduje vlastite kriterije za odlučivanje na osnovu kojih rangira alternative i odlučuje se za određeni proizvod. Moguće je da potrošač ima više kriterija za odlučivanje, npr. pri odabiru hotela kriterije za cijenu, za čistoću, lokaciju i slično. U slučaju da potrošač nema razvijene kriterije jer kupuje novi proizvod koji je tek izašao i nije poznat javnosti, procjenu može vršiti na osnovu brenda, zemlje podrijetla i slično. Prilikom odlučivanja između odabranih alternative postoje pravila za odlučivanje, kompenzacijsko i nekompenzacijsko.

Kompenzacijsko pravilo odlučivanja nalaže potrošaču da negativno ocjenjena obilježja neke marke kompenzira pozitivno ocjenjenim obilježjima.<sup>19</sup> Npr. ako se potrošač dvoumi između dva hotela nedostatak jednog od njih, npr. lokacija, može biti kompenziran nižom cijenom. Potrošač koristi više kriterija vrednovanja i za svaki kriterij definira stupanj

---

<sup>19</sup> Grbac, B., Lončarić D., "Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje", EFRI, Rijeka, 2010, strana 158

njegove važnosti. Svaka marka proizvoda ocjenjuje se po svim kriterijima, a potrošač se opredjeljuje za onu koja je u ukupnom zbroju ocjenjena najvišom ocjenom.<sup>20</sup>

Nekompenzacijsko pravilo odlučivanja se koristi kada je stupanj uključenosti potrošača nizak. Kod ovog pravila, ako je jedno obilježje proizvoda ocjenjeno lošim, automatski se odustaje od te alternative. Postoji više varijanti ovog pravila: konjunktivno, disjunktivno i leksikografsko pravilo odlučivanja.

Kod konjunktivno pravila odlučivanja određuje se minimum zahtjeva koje proizvod treba zadovoljiti. Ako proizvodi nezadovolje neke od zadanih kriterija, eliminiraju se. Problem ove metode je ako veći broj alternative nezadovolji neke od kriterija, potrebno je uvoditi dodatne kriterije.

Disjunktivno pravilo odlučivanja dopušta da potrošač odredi minimalnu razinu zahtjeva koju neko svojstvo proizvoda treba zadovoljiti i prihvaćaju se sve alternative koje zadovoljavaju određeni kriterij.<sup>21</sup> Ako više alternativa zadovolji kriterije potrebno je uvesti dodatne kriterije. Leksikografsko pravilo odlučivanja pretpostavlja da potrošač kreira popis kriterija i odlučuje koji je kriterij najvažniji. Nakon toga uspoređuje alternative prema najvažnijem kriteriju i odabire onu mogućnost koja najviše odgovara zadanom kriteriju.<sup>22</sup> Moguće je da potrošači kombiniraju više pravila odlučivanja.

Nakon što je potrošač procjenio alternative potrebno je da donese odluku o kupnji. U nekim slučajevima potrošači odustanu od kupnje iako su savladali prethodne faze. Kako se to nebi dogodilo potrebno je da postoji ozbiljna namjera kupnje. Na osnovu namjere o kupnji kupovina se dijeli na tri kategorije:

U potpunosti planirana kupovina, djelomično planirana kupovina i neplanirana kupovina. Kod potpuno planirane kupovine proizvod i marka su odabrani prije same posjete

---

<sup>20</sup>Grbac,B.,Lončarić D.,“Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje“,EFRI, Rijeka,2010,strana 158

<sup>21</sup>Grbac,B.,Lončarić D.,“Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje“,EFRI, Rijeka,2010,strana 159

<sup>22</sup>Grbac,B.,Lončarić D.,“Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje“,EFRI, Rijeka,2010,strana 159

prodavaonici. Ovu kupovinu krasi visoka uključenost potrošača gdje on točno zna što želi i gdje će nabaviti to što želi.

Djelomično planirana kupovina je ona kada kupac zna koji proizvod želi, a marku odabire na prodajnom mjestu.

Neplanirana kupovina nije nužno impulzivna kupovina. Kod neplanirane kupovine potrošač nije odabrao proizvod niti marku, dok se impulzivna kupovina događa kad potrošač osjeti izazvan raznim razlozima snažan nagon na kupnju bez razmišljanja o posljedicama.

Prije kupnje potrošač odlučuje da li da kupi proizvod ili ne. Rezultat ove odluke može biti: da kupac privremeno ili posve odustaje od kupnje, da se kupac odlučuje na kupnju.

Nakon donesene odluke o kupnji potrošač bira marku i mjesto za kupnju.

Nakon kupnje slijedi poslijekupovna faza koja obuhvaća potrošačeve reakcije nakon kupnje i tijekom korištenja proizvoda, evaluaciju razine zadovoljstva, raspolaganjem proizvodom i aktivnosti nakon kupnje. Nakon kupnje javlja se zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača koje proizilazi usporedbom dostignuća proizvoda sa očekivanjima potrošača. Ako se očekivanja potrošača ispune nakon kupnje dolazi do zadovoljstva, a ako ne do nezadovoljstva. Nezadovoljan potrošač može uputiti pritužbe, tražiti zamjenu proizvoda ili povrat novca, žaliti udrugama za zaštitu potrošača ili čak podnijeti tužbu.

### **3.3 Zaključivanje prodaje na poslovnom tržištu**

Zaključivanju prodaje na poslovnom tržištu se odnosi na organizacije koje prodaju dobra ili usluge drugom poslovnom subjektu. Poslovni subjekti koji su kupili tu robu, istu dalje preprodaju i ne koriste je za lične svrhe ili joj dodaju dodatnu vrijednost pa tako obogaćenu robu prodaju. Poslovno tržište je mnogo veće od tržišta krajnje potrošnje i poslovne transakcije su mnogo veće nego na tržištu krajnje potrošnje. Broj poslovnih kupaca je manji nego na tržištu krajnje potrošnje.



Na kupcima je da odluče:

- Zašto bi trebali kupiti
- Što bi trebalo kupiti
- Gdje bi trebali kupiti
- Koja je poštena cijena
- Kada bi trebali kupiti<sup>23</sup>

Proces kupovine se sastoji od prikupljanja podataka, interpretacije prikupljenih podataka u korisne informacije te procjena i evaluacija alternativa kako bi se donjela odluka o kupovini. Sa povećanjem kupnji i stjecanjem više iskustva pri kupnji i korištenju proizvoda evauliraju se dobavljači i vrednuje proizvod kako bi se u budućnosti skratio proces nabave. Ovaj kratak opis procesa kupovine karakterističan je i za tržište osobne potrošnje, ali i poslovno tržište. Ipak, poslovno tržište odlikuju određene specifičnosti. Radi boljeg razumijevanja specifičnosti procesa kupovine poslovnih kupaca dobro je poznavati obilježja poslovnog tržišta koja determiniraju i samo donošenje odluke o kupnji.

Bitna obilježja organizacijskog tržišta koje velikim dijelom determiniraju donošenje odluke o kupovini jesu:

1. Specifičnost tržišta i potražnje
2. Racionalni kupovni motivi
3. Reciprocitet u razmjeni
4. Specifičnost kanala distribucije
5. Donošenje odluka u grupi
6. Postkupovni proces<sup>24</sup>

Ukupan je broj mogućih kupaca za najveći broj organizacijskih kupovina ograničen, a stvarnih kupaca neznatan i nepromjenjiv.<sup>25</sup> Na poslovnom tržištu određeni broj poslovnih subjekata posjeduje veliku moć kojom može da utječe na tržišne uvjete, na cijene kao i uvjete prodaje.

---

<sup>23</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 398

<sup>24</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 398

<sup>25</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 398

Uvjeti kupovine na poslovnom tržištu ovise o tome da li proizvođač proizvodi svoje proizvode za jedan tržišni segment, za grupu nepovezanih industrija ili za šire organizacijsko tržište. Kada je riječ o jednom tržišnom segment to je vertikalna integracija, a kada je riječ o grupi nepovezanih organizacija to je horizontalna integracija. Kod vertikalne i horizontalne integracije cijena i uvjeti kupovine se formiraju u okviru integriranog poslovnog subjekta, dok na širem poslovnom tržištu dolazi do izražaja da je moguće slobodno donošenje odluke o kupovini uz pretpostavku da postoji nekoliko ponuđača istog proizvoda ili usluge.

Prilikom donošenja odluke o kupovni poslovnih subjekata jako važan čimbenik je racionalnost te iste kupovine. Poslovni subjekti kupnje ne baziraju na željama i emocijama već žele da posluju ekonomičnije i rentabilnije. Ciljevi kao što su produktivnost, fleksibilnost, utjecaj na kvalitetu proizvoda ili usluge, jednostavnost, prilagođavanja zahtjevima kupaca ili korisniku usluge, troškovi i sigurnost proizvoda i ostali čimbenici, mjere se povećanjem prihoda i sniženjem troškova.<sup>26</sup>

Kako bi lakše došlo do zaključivanja prodaje na poslovnom tržištu u prilog prodavaču će sigurno ići ako on zadovolji sljedeće kriterije kupca:

- Kvalitetu
- Rokove isporuke
- Ako postoji uspješna povijest odnosa sa dobavljačem
- Ugled
- Raspoloživost usluga
- Standard kvalitete
- Pravodobno i valjano informiranje kupca
- Djelotvorno postupanje prema zahtjevima kupca.

Reciprocitet je oblik kupovine u kojem dva poslovna subjekta kupuju proizvode jedan od drugoga, plaćajući samo razliku u vrijednosti. Primarni reciprocitet iskazuje se u izravnim dogovorima kupca i prodavača koji imaju recipročne potrebe. Integracijom,

---

<sup>26</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 398

diverzifikacijom i razvojem velikih gospodarskih sustava razvio se tzv. neizravni reciprocitet, u kojemu kupac uvjetuje kupovinu prodajom proizvođač nekoga drugoga gospodarskog subjekta koji je najčešće dio toga većeg sustava.<sup>27</sup>

Nekada se recipročna razmjena smatrala neetičnom dok je danas sastavni dio poslovanja na poslovnom tržištu zbog međuovisnosti industrija i razvoja odnosa između poslovnih prodavača i kupaca.

Poslovno tržište koristi obično kraće kanale distribucije od tržišta krajnje potrošnje. Unutar tih kanala kupci i potrošači najčešće kontaktiraju direktno bez posrednika.

Posrednici se koriste samo kada su kupci proizvoda zemljopisno rasuti, a vrijednost proizvoda relativno niska. Svakako da će se odluka o korištenju posrednika (najčešće specijalista), donijeti na temelju konkretnog slučaja i specifičnih uvjeta mikrookružja u kojima se rješava.<sup>28</sup>

Donošenje odluka u grupi je jedna od glavnih razlika između donošenja odluka na poslovnom tržištu i na tržištu krajnje potrošnje. Na poslovnom tržištu sudjeluje više osoba koje čine kupovni centar, a članovi tog kupovnog centra se mjenjaju ovisno o predmetu kupovine. Odnos između osoba koje čine kupovni centar je neformalan i iziskuje mnogo komunikacije. Kako sve više tehnologije napreduju tako se i od članova kupovnog centra očekuje da posjeduju sve više znanja vezano za proizvode i njihove karakteristike.

Ako je riječ o kompleksnoj tehničkoj opremi "kupovni centar" čine nabavljač, projektant, menadžer proizvodnje, glavni direktor itd. Ako je posrijedi rutinska kupovina, jedna osoba kontrolira zalihe i izdaje narudžbenicu.<sup>29</sup>

Koliko god osoba činilo kupovni centar poznate su uloge koje te osobe mogu imati unutar kupovnog centra, a to su: inicijator, korisnici, utjecajni članovi, kupci, donositelj odluka i kontrolori.

Inicijator je član kupovnog centra koji prvi ukazuje za potrebu za nekim proizvodom ili uslugom te informira druge članove o toj potrebi. Nerijetko se dešava da i korisnici budu

---

<sup>27</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 399

<sup>28</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 400

<sup>29</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006, strana 400

osobe koje prve ukažu potrebu za nekim proizvodom pa iz tog razloga neki autori u članove kupovnog centra ne nabrajaju inicijatore.

Korisnik ne mora da bude samo jedan već je moguće da bude više osoba u ulozi korisnika. Njihov utjecaj na izbor proizvoda kojeg će poslovni subjekt kupiti proizilazi iz toga zato što upravo korisnici izravno koriste taj proizvod i njima je namjenjen.

Prilikom kupovine opreme i alata, tehničko osoblje ili istraživačko razvojna središta preuzimaju ulogu *članova koji utječu na kupovinu*.

Njihovo je osnovno značenje u uspostavi tehnički kriterija koje je nužno ispuniti da bi proizvod imao željenu funkciju.<sup>30</sup> Utjecajni članovi imaju zadaću da argumentiraju za ili protiv kupovine proizvoda. Kada je riječ o nekim kupovinama koje se tiču velike novčane sume ili proširenja tvrtkih nije rijetko da se angažiraju specijalni konzultanti.

Kupci su najčešće članovi nabavne službe koji posjeduju autoritet za odobravanje kupovine, izbora dobavljača i ugovaranja uvjeta. Iako kupac posjeduje formalni autoritet za pregovore sa dobavljačem, njegov izbor može biti pod znatnim utjecajem tehničkog osoblja ili tehnologa ako je riječ o materijalu i sirovinama.<sup>31</sup> Mogućnost kupaca da samostalno donose odluke o kupnji ovisi o složenosti i kompleksnosti kupovnog zadatka.

Kontrolori su članovi skupine koji kontroliraju tijek informacija u kupovnom centru. Najbolji primjer kontrolora su voditelji nabave koji posjeduju formalni autoritet za rukovođenje odnosa u nabavnoj službi, i kontroliraju ulaz, tijek i izlaz informacija.<sup>32</sup>

Donositelj odluka je osoba koja donosi rješenje između ponuđenih alternativa. Važnost uloge donositelja odluke ovisi o složenosti kupnje i o tome da li je riječ o novoj kupnji, modificiranoj ili rutiniranoj. Kod rutiniranih kupnji ulogu donositelja odluke mogu imati i niže rangirane osobe, dok kod složenih odluka to su uglavnom vlasnici ili direktori.

---

<sup>30</sup> Rocco, F., Poslovni marketing; Školska knjiga, Zagreb 1998, strana 73

<sup>31</sup> Rocco, F., Poslovni marketing; Školska knjiga, Zagreb 1998, strana 73

<sup>32</sup> Rocco, F., Poslovni marketing; Školska knjiga, Zagreb 1998, strana 73

Postkupovni proces je mnogo važniji na poslovnom tržištu nego na tržištu krajnje potrošnje iz razloga što su kupovine na poslovnom tržištu kompleksnije, veći broj sudionika je uključeno, veći rizik i slično.

### *3.3.1 Specifičnosti procesa kupovine poslovnog kupca*

Kompleksnost donošenja odluke o zaključivanju prodaje na poslovnom tržištu veća je mnogo nego kod donošenja takve odluke na tržištu krajnje potrošnje. Neki od čimbenika koji pridonose kompleksnosti procesa donošenja odluke o kupovini industrijskog kupca su<sup>33</sup>:

1. Kompleksnost kupovne odluke povećava se sa povećanjem broja ljudi koji sudjeluje u donošenju te odluke. Ako se odlučuje o kupnji novoga ili tehnološki zahtjevnog proizvoda, ili skupog proizvoda onda broj ljudi koji će biti uključen u donošenje odluke će biti veći nego kada treba donjeti odluku o kupnji nekog proizvoda s kojim poslovnim subject već ima iskustva.
2. Predmet organizacijske kupovine najčešće su komplicirana tehnička oprema i alati, velike i skupe narudžbe čija nabava zahtjeva znanje vrsnih stručnjaka i golem broj informacija funkcionalne prirode. Često se pri kupovini skupih i dugotrajnih proizvoda zahtijevaju i prognoze stručnjaka o tehnološkom razvoju i korisnosti takvog proizvoda u budućnosti<sup>34</sup>.
3. Proces organizacijske kupovine uglavnom traje jako dugo, uključuje određen stupanj nesigurnosti i rizika povodom promjene uvjeta.
4. Ovisno o kompleksnosti proizvoda i usluge razlikujemo tri oblika kupovina

**Novi kupnje** zahtijevaju najviše vremena, suočene su sa najviše rizika. Prilikom pregovaranja o novim kupnjama potrebno je istražiti mnogo nepoznanica. Potrebno je uložiti dosta napora kako bi se prikupile relevantne informacije o proizvodima i

---

<sup>33</sup> Berkowitz, K., Rudelius, Marketing, third ed., Rickard D. Irwin Inc., 1992

<sup>34</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 401

dostavljačima. Otežavajuća okolnost prilikom novih kupnji je ta što nema jasno definisani kriterijuma za upoređivanje alternativnih proizvoda

**Modificirane kupovine** su one u kojima kupci već su upoznati sa međusobnom suradnjom i imaju iskustvo u zadovoljenju svojih potreba ali i dalje traže i druge mogućnosti. Rezultat su spoznaja o cijenama, kvaliteti i isporuci.

Potrebno je više vremena i napora kako bi se obradile ove kupnje i detalji ovh kupnji. Do modificiranja kupnji dolazi do:

- Nezadovoljstva dosadašnjom suradnjom
- Nezadovoljstva kvalitetom
- Promjena zahtjeva poslovnih kupaca

**Rutinske kupnje** koje se ponavljaju se sastoje od rutiniranih narudžbi-kupac samo ponavlja dobro uhodanu narudžnu, dok menadžer prodaje tu narudžbu zaprima i prosljeđuje na pravu adresu.

Karakteristike ove kupnje su:

- Rutinirana osnova
- Standardizirani proizvodi
- Dobavljač je već dobro upoznat sa proizvodom
- Jačanje poslovnog odnosa, poprimaju se elementi partnerstva

Pristupi:

- Usputni koji ne zahtjeva pretraživanje informacija
  - Rutinirani koji je jako značajan za poslovnog kupca koji zahtjeva određenu količinu informacija
5. Specifičnost svake organizacije omogućuje izvođenje općih zaključaka kao što je slučaj na tržištu osobne potrošnje jer se ciljevi, ograničenja, ljudi i mogućnosti razlikuju od jednoga do drugoga gospodarskog subjekta.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Kesić, T. Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 401

6. Kompleksnost industrijskog procesa kupovine određena je ograničavajućim odlukama koje utječu na odluku o kupovini.

### *3.3.2 Čimbenici kupovnog ponašanja kod poslovnih kupaca*

Poslovanje poslovnog subjekta od same faze osnivanja determinisano je određenim čimbenicima. Ti čimbenici su grupisani u 4 osnovne kategorije: čimbenici okružja, čimbenici organizacije, međusobni čimbenici, unutarosobni čimbenici.

Poslovni subjekt ne može da utječe na čimbenike okružja. Potrebno je odvojiti utjecaje okružja od okoline institucija koje su izvor tih utjecaja. Mogu se izdvojiti pet vrsta utjecaja okružja: okoline, tehnički, ekonomski, pravni i kulturni. Ti se utjecaji očituju putem države i njenih institucija, raznih trgovačkih i profesionalnih skupina, društvenih organizacija i drugih ekonomskih cjelina.<sup>36</sup>

Čimbenici okoline na mnogo načina utječu na poslovni subjekt. Ovi čimbenici utječu na okvire poslovanja poslovnog subjekta kroz političku klimu, kroz cikluse razvoja gospodarstva, kroz zakone kojima su određeni izvori financiranja. Također okolina određuje uvjete i dostupnost nabave i prodaje pojedinih proizvoda.

Klima, lokacija sirovina, smještaj poslovnog subjekta u prostoru, lokacija tržišta, mjesta dobavljača i slično spadaju u prirodne čimbenike i oni utječu na odabir dobavljača jer od njih uveliko ovise troškovi distribucije.

Tehničko okružje je okružje koje je stvorio sam čovjek. Stupanj razvoja tehnike i tehnologije ne samo što ograničava raspoloživost proizvoda i usluga, nego utječe i na sam proces odlučivanja o kupovini. Suvremeni sustav komuniciranja, transporta i obrade podataka omogućuje automatsko odlučivanje, posebno ako je riječ o modificiranoj kupnji, što uveliko ubrzava sam proces kupovine.<sup>37</sup>

Prilikom donošenja odluke o kupnji najviše utječu ekonomski čimbenici jer u te ekonomske varijable ulazi cijena, kreditna sposobnost, odnos ponude i tražnje, zalihe i

---

<sup>36</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 402

<sup>37</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 403

drugo. Ekonomsko okružje najviše utječe na mogućnost osiguranja dobara i usluga te uvjeta u kojima će biti kupljeni.<sup>38</sup>

Kako pojedinac uđe u poslovni subjekt tako sa sobom unosi i kulturni utjecaj. Taj kulturni utjecaj se projicira preko pojedinčevih navika, običaja, tradicije, normi, vrijednosti i slično. Kako poslovni subjekt zapošljava sve više i više pojedinaca tako je moguće da se unutar poslovnog subjekta formiraju potkulturne skupine koje imaju zajedničke odrednice (tradicija, norme i slično).

Političko okružje determinira zakone, norme i odredbe ponašanja poslovnog subjekta na tržištu te države ili skupine država ako je u pitanju zajednica država. Države ili zajednice država se mogu uplitati na tržište kako bi napravile određene korekcije ili zaštitile svoje interese ili interese građana. Oni se upliću na tržište pomoću određenih cariniskih propisa, poreza, trošarina, akciza i slično te na taj način mogu da imaju ograničavajuće posljedice ili da dadnu određeni poticaj za poslovne subjekte.

Čimbenici organizacije se odnose na ljudske, tehnološke i financijske resurse. Prema Leavittu organizaciju čine četiri složena sustava:

1. Zadaci-posao koji treba biti završen da bi se postigli ciljevi organizacije
2. Struktura predstavljena sustavima komunikacije, autoriteta, statusa, nagrade, i tijeka poslova
3. Tehnološka rješenja u sklopu tijeka proizvodnje, prodaje, obrade podataka i slično
4. Ljudi-osnovni čimbenici cjelokupnog sustava<sup>39</sup>

Ovi sustavi ovise jedni od drugoga i međusobno utječu jedan na drugoga.

Kako bi se postigao cilj organizacije potrebno je izvršiti mnogo zadataka. Jedan od zadataka može da bude i kupovina. Ovisno od toga što se kupuje i kako se kupuje taj zadatak kupovine treba razviti na potfaze.

Nadalje, kupovni zadatak se može klasificirati prema ovim kriterijumima:

---

<sup>38</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 403

<sup>39</sup> Leavitt, J., L. Harold; P.R., Readings in Managerial Psychology, second ed., The University of Chicago Press, 1973, pp55-71



- Prema cilju organizacije-kupuje li se za osnovni proizvodni cilj, za održavanje proizvodnje, za preprodaju ili nešto drugo
- Prema prirodi potražnje-je li potreba za proizvodom nastala u sklopu organizacije, ili je inicirana u okružju
- Prema stupnju rutine-može li se u procesu kupovine služiti računalom, ili je potrebno sudjelovanje ljudi u odlučivanju,
- Stupanj decentralizacije i razine do kojih je autoritet delegiran na niže organizacijske strukture<sup>40</sup>

Organizacijska struktura sastoji se od pet sustava koji utječu na ponašanje poslovnog kupca u procesu kupnje:sustava komunikacije,autoriteta,statusa,nagrađivanja i tijeka poslova.<sup>41</sup>

Sustav komunikacija nalaže da se sa djelatnicima istoga ranga komunicira po vodoravnoj osnovi dok sa djelatnicima koji nisu istog ranga na hijerarhijskoj skali se komunicira po okomitoj osnovi. Kroz sustav komunikacija se djelatnici međusobno informiraju, primaju ili izriču naredbe i upute, utjecaj i uvjeravanje te integracija djelatnika uključenih u odlučivanje. Da bi se donosile ispravne odluke informacije koje prolaze kroz sustav komunikacija treba da budu točne i u realnom vremenu, naredbe se izriču po hijerarhijskoj razini, utjecaji i uvjeravanja su dio međusobne komunikacije djelatnika, a integracijom se dobija učinkovita koordinacija.

Sustav autoriteta se razliku ovisno o tome da li je poslovni kupac ima ustrojenu centraliziranu ili decentraliziranu strukturu odlučivanja ili je kombinacija ta dva sustava. Karakteristično za centraliziranu strukturu je da se unutar nje odluke donose između malog broja djelatnika, obično najviše rangiranih na hijerarhijskoj skali.

Misli se da taj mali broj djelatnika, najbolje poznaje prilike na tržištu i proizvod koji se kupuje.

---

<sup>40</sup> Webster,F.E.,Wind,W.W.,Organizational Buying Behavior,Prentice Hall Inc.,Englewood Cliffs,New Jersey,1972,p.16

<sup>41</sup> Kesič,T.:“Ponašanje potrošača“,Adeco,op.citt.,str.364-365

Još jedna karakteristika centralizacije je da kupovni tim koji je stalno isti razvija snažne odnose sa dobavljačima jer stalno iste osobe pregovaraju o kupovinama.

Decentralizirana strukturu krase mnogo rasprava u kojima i oni najniži na hijerarhijskoj skali mogu doprinjeti svojim iskustvima i mišljenjima. Rasprave se odvijaju na više različitih lokacija i misli se da što više djelatnika učesvuje u raspravi da će se donjeti bolja odluka o kupnji.

Statusni položaj pojedinca je određen njegovim zvanjem, pozicijom koju obnaša, prihodima koje ostvaruje, nivoom stručnosti i znanja itd. Pojedinac je u proces kupovine najčešće uključen prema kriteriju statusa i uloge koje ima u organizacijskoj strukturi.<sup>42</sup> Ovisno o statusu pojedinca povezana je i dodjela nagrada. Što je pojedinčev status viši to su više i nagrade.

Tijek poslova ujedinjava prethodno navedena četiri sustava. Upravo tijekom posla određuje kakva komunikacija i kakav sustav autoriteta će da bude. Na osnovu tijeka posla se dodjeljuje i statusni položaj.

Tehnološka rješenja ovisno o tome kakva su zastupljena u poslovnoj organizaciji mogu da ubrzavaju ili usporavaju sustav komunikacije, protok informacija i samim time samu kupovinu.

Ljudi čine kupovni centar. Svrha kupovnog centra je donjeti odluku o kupovini i kupiti određeni proizvod. Nije propisan određeni broj članova kupovnog centra i on može varirati ovisno od složenosti kupovine. Kako bi kupovni centar uspješno obavio svoju zadaću potrebna je sinergija između članova, jer ako ta sinergija izostane to dovodi do konfliktnih situacija.

Kako donositelj odluke nije pojedinac već grupa, od velike je važnosti da članovi te grupe imaju dobra međuosobna slaganja, međuosobne čimbenike. Osim slaganja potrebno je da članovi grupe jasno razumiju svoje uloge unutar grupe.

---

<sup>42</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača. Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 406

Uloga pojedinca u kupovnom centru može da se mjenja od kupnje do kupnje. Član grupe može imati dve vrste uloga, onu koja mu je povjerena i percipiranu. Percipirana uloga je ona koju pojedinac smatra važećom i koja mu služi kao referentna točka ponašanja.<sup>43</sup>

Svaka osoba ima vlastita mišljenja, stavove, osjećaje na koje organizacija i okolina mogu da utječu iako to osoba možda i ne želi ili ne primjećuje. Većinu života pojedinac provede radeći tako da želio on to, pojedinac je time pogođen. To se dešava zato što pojedinac kada se zaposli, on želi da se integrira u okolinu i samim time se oblikuje prema kolektivu. Stoga, premda su osnovne psihološke varijable kao: motivacija, kognicija, učenje, osobnost pojedinca, percipirana uloga, individualna obilježja u sklopu organizacije, one su pod utjecajem organizacijske structure i različitih skupina čiji član pojedinac može i ne mora biti.<sup>44</sup> Od pojedinca samog ovisi da li će on biti lider ili sljedbenik u njegovom odnosu prema ostatku kolektiva.

Glavna odrednica ponašanja pojedinca unutar grupe je njegov položaj i uloga koju obnaša unutar organizacije. Njegovo zadovoljstvo, plaća utječu na njegovu motivaciju i zainteresiranost za ispunjenje ciljeva poduzeća.

Ponašanje pojedinca unutar organizacije je posljedica njegovih organizacijskih i osobnih motiva. Neki pojedinci svoje osobne motive poistovjete sa organizacijskim motivima, dok drugi pojedinci imaju izražene osobne motive u vidu povećanja plate, napredovanja, koji također pomažu u ostvarenju organizacijskog cilja.

Kognicija se sastoji od selektivne pažnje, selektivne percepcije, selektivnog zadržavanja i procesa odlučivanja i usmjerena je organizacijskom strukturom. Kognicija obuhvaća osjećaj, percepciju mišljenja, pamćenje i usmjeravanje, otvoreno ponašanje prema zadovoljenju potreba i ispunjenju osobnih ciljeva.<sup>45</sup>

Selektivna pažnja se odnosi na odabir izvora informacija i sagovornika kojima ćemo posvetiti tu pažnju. Kupac odlučuje na koja mjesta želi da ide, koje tvrtke su mu zanimljive, koje ponude su mu primamljive.

---

<sup>43</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača. Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 406

<sup>44</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača. Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 408

<sup>45</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača. Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 408

Selektivnost percepcije odlučuje koliko pažnje će pojedinac dati informacijama koje je primio i sagovornicima koje je odlučio da primi u fazi selektivne pažnje.

Selektivno zadržavanje se odnosi na to da li će pojedinac zadržati sve te informacije koje je dobio ili će ih odbaciti.

Učenje je još jedan važan dio ponašanja unutar poslovnog subjekta. Učenje nastaje kao rezultat želje kupca za izbjegavanjem neizvjesnosti i rizika ili kao rezultat činjenice da smo obavili najbolji mogući izbor dobavljača, proizvoda I usluge. Kao rezultat procesa učenja može se javiti lojalnost dobavljaču.<sup>46</sup>

#### **4. Poslovni slučaj prodaje vozila u Porsche Inter Auto, za marku Škoda**

Prodajni proces predstavlja popis aktivnosti kroz koje treba proći sa svakim kupcem. Na prodajni proces se može gledati i kao na recept za uspješnu prodaju. Sljed i koncept prodajnog procesa za marku Škoda je rezultat dugogodišnjeg praćenja i ocjenjivanja aktivnosti prilikom prodaje vozila.

U praksi prodajni proces predstavlja ponašanja i geste prilikom prodaje koji su standardizirani, stvoreni da odgovaraju potrebama poslovanja i imidžu marke. Prodajni proces je cjelovit, od akvizicije, preko ispitivanja potreba i probne vožnje do pregovaranja o cijeni i brige o kupcu.<sup>47</sup>

Danas je prodaja jako zahtjevna i postaje još zahtjevnija. Ponuda pokriva više tržišnih segmenata, postoje različite ciljne skupine kao I različita očekivanja svakog od kupaca.

Moguća slaba tačka može da bude razina urođenih ili stečenih prodajnih vještina prodajnih savjetnika jer svaki prodajni savjetnik je drugačiji.

---

<sup>46</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača. Opinio d.o.o., Zagreb, 2006. strana 409

<sup>47</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia, Prodajni proces, radionica za nove prodajne savjetnike, 2018

Slika 2. Prodajni proces Porsche Croatia



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Na slici je prikazan popis aktivnosti koje je potrebno napraviti sa svakim kupcem, navedene aktivnosti su rezultat dugogodišnjeg praćenja i ocjenjivanja aktivnosti u prodaji automobila. U svakoj od navedeni faza postoje standardi ponašanja za prodajne savjetnike, stvoreni da odgovaraju potrebama poslovanja i imidžu marke.

#### **4.1 Akvizicija i prvi kontakt**

Prvi kontakt može da se ostvari na 3 načina: putem e-maila, telefonski ili osobno dolaskom stranke u prodajni salon. Za svaki od tih načina kompanija ima razvijene ciljeve,

očekivanja, preporuke kako prodajni savjenik treba djelovati, kako da ostvari ciljeve i tih preporuka se mora pridržavati.

Što se želi postići i koji su ciljevi prvoga kontakta putem e-maila:

- Dobiti svoga kupca u izložbeni salon
- Odgovoriti na upit s potpunim informacijama
- Pronaći “dobar” razlog za posjet

Standardi koje je potrebno sljediti prilikom komunikacije putem e-maila:

- Odgovoriti na e-mail najkasnije 24h od primitka poruke
- Osobno osloviti kupca
- Zahvaliti na upitu
- Odgovoriti na tražene informacije
- Pozvati kupca u salon
- Zahvaliti kupcu i srdačno pozdraviti
- Potpis

Što se želi postići i koji su ciljevi prvog kontakta putem telefona:

- Dobiti svog kupca u izložbeni salon u dogovorenom terminu
- Saznati njegove osnovne potrebe i želje
- Izgraditi odnos<sup>48</sup>

Koje informacije bi prodajni savjetnik trebao imati kad spusti slušalicu:

- Kupčevo ime i prezime
- Podatke za kontakt (broj telefona, e-mail)
- Kupčev glavni razlog za našu marku
- Da li kupac želi novo ili rabljeno vozilo
- Status odluke o kupnji, planirani datum kupnje
- Željeni model
- Dogovoren sastanak

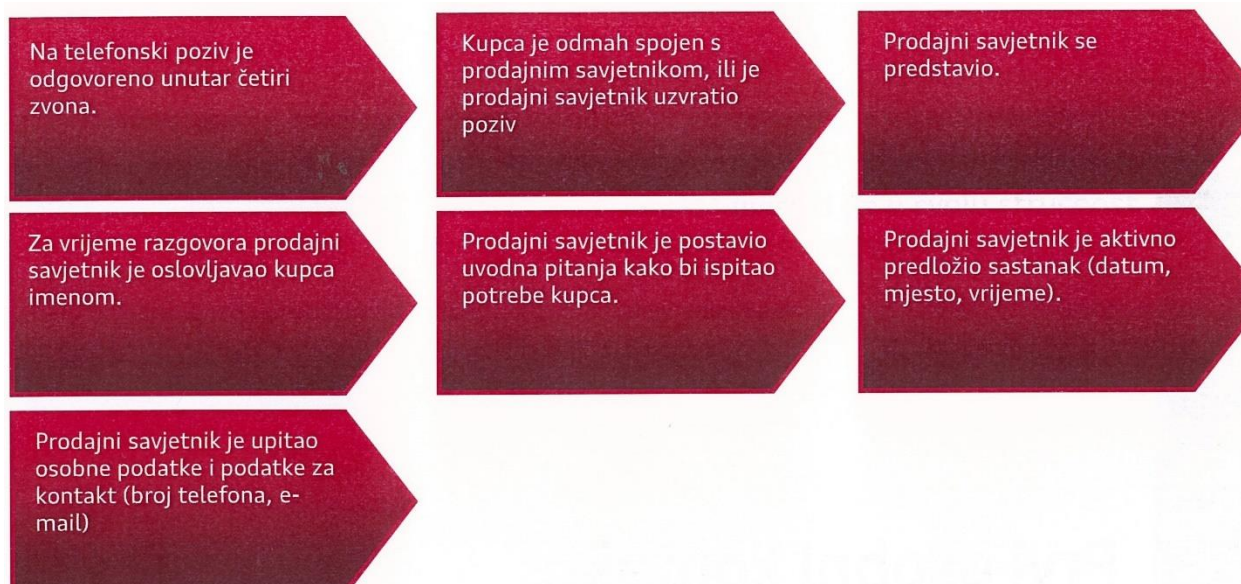
---

<sup>48</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia; Prodajni Proces, Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

- Sljedeći koraci koje će poduzeti<sup>49</sup>

Informacije koje kupac primi potrebno je unjeti u CRM sustav.

Slika 3. Standardi za prodajno osoblje prilikom komunikacije telefonom



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Ciljevi prvog kontakta u izložbenom salonu:

- Ostaviti dobar prvi dojam
- Uvjeriti kupca u svoju stručnost
- Izgrađivanje odnosa

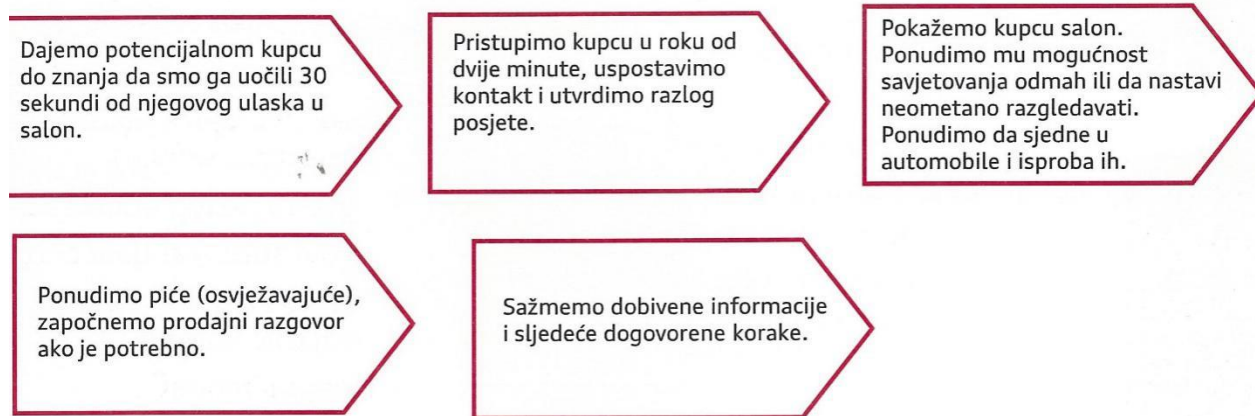
Što kupci očekuju od prodajnog savjetnika prilikom prvog kontakta:

- Da prostor i automobili budu čisti i uredni
- Da prodajni savjetnici brinu za dobar ugođaj u izložbenom prostoru
- Da u salonu bude dobro osvjetljenje i ugodna atmosfera
- Da se pokaže pristojnost i uljudnost u ponašanju

<sup>49</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia; Prodajni Proces, Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

- Da prodajni savjetnik nudi osvježnja
- Da prodajni savjetnik svojim ponašanjem pokaže vrijednost marke
- Da budu strastveni, profesionalni i potkovani znanjem<sup>50</sup>.

Slika 4. Idealni tijek prvog susreta u salonu



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Kada potencijalni kupac ode iz salona, prodajni savjetnik trebao bi imati:

- Ime i prezime potencijalnog kupca
- Odgovarajuće podatke za kontakt (broj telefona, e-mail)
- Glavni razlog odluke za našu marku
- Novi auto/rabljeni auto
- Status odluke o kupnji, planirano vrijeme kupnje
- Željeni model
- Dogovoren sastanak
- Sljedeći koraci koje ste obećali poduzeti<sup>51</sup>

Nakon što kupac ode iz salona on treba kod sebe da ima sljedeće stvari:

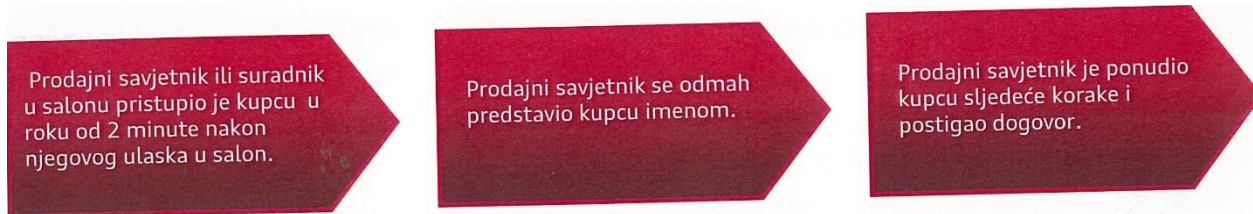
<sup>50</sup>Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia;Prodajni Proces,Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

<sup>51</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Prodajni proces, radionica za nove prodajne savjetnike, 2018



1. Posjetnicu prodajnog savjetnika
2. Dokumente koje se odnose na izabrani model (katalog)
3. Vrijeme i datum sljedećeg sastanka sa prodajnim savjetnikom

Slika 5. Minimalni zahtjevi prvog direktnog prodajnog susreta



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

## 4.2 Analiza potreba

Kompanija ispituje potrebe kupaca zato što zna da to povećava vjerojatnost prodaje.

Ispitivanje potreba se provodi zbog:

- Otkrivanja objektivne potrebe kupaca, namjene njihove kupnje
- Otkrivanja subjektivnih emotivnih razloga i motiva za kupnju što sve zajedno povećava vjerojatnost prodaje
- Da bi se moglo konfigurirati vozilo koje točno ispunjava buduće potrebe budućeg vlasnika
- Zbog dobijanja informacija koje ćemo koristiti kasnije kod zaključivanja prodaje i pregovaranja o cijeni

Informacije koje bi prodajni savjetnik trebao da posjeduje u ovoj fazi, a odnose se na racionalne razloge kupca su sljedeće:

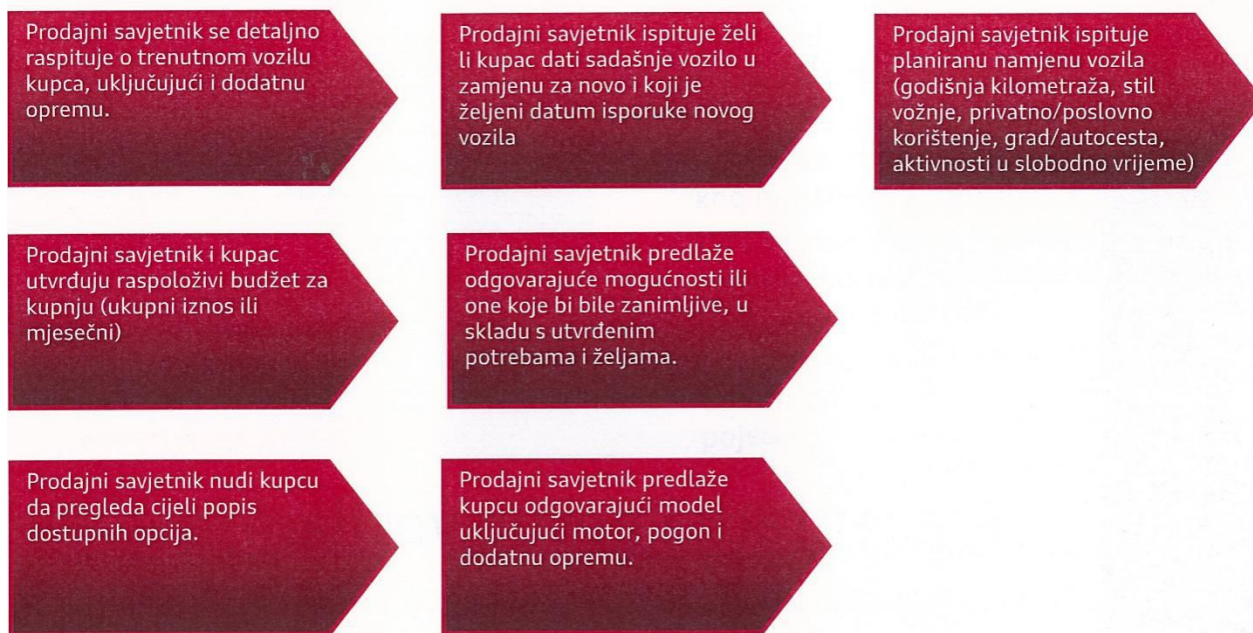
- Vrijeme kupovine
- Koje vozilo kupac trenutno vozi (uključujući motor, pogon i opremu)
- Zašto se odlučio na sadašnje vozilo
- Koji auto ima u vidu (uključujući motor, pogon i opremu)

- Razlozi za promjenu (marka, model, oprema)
- Budžet/financiranje
- Obiteljska situacija<sup>52</sup>

Informacije koje bi prodajni savjetnik trebao da posjeduje u ovoj fazi, a odnose se na emocionalne razloge kupca su sljedeće:

- Zašto je izabrao marku Škoda
- Motivi za kupnju
- Osobne vrijednosti

Slika 6. Minimalni Zahtjevi prilikom otkrivanja i analize potreba



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

### 4.3 Prezentacija vozila

<sup>52</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia;Prodajni Proces,Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

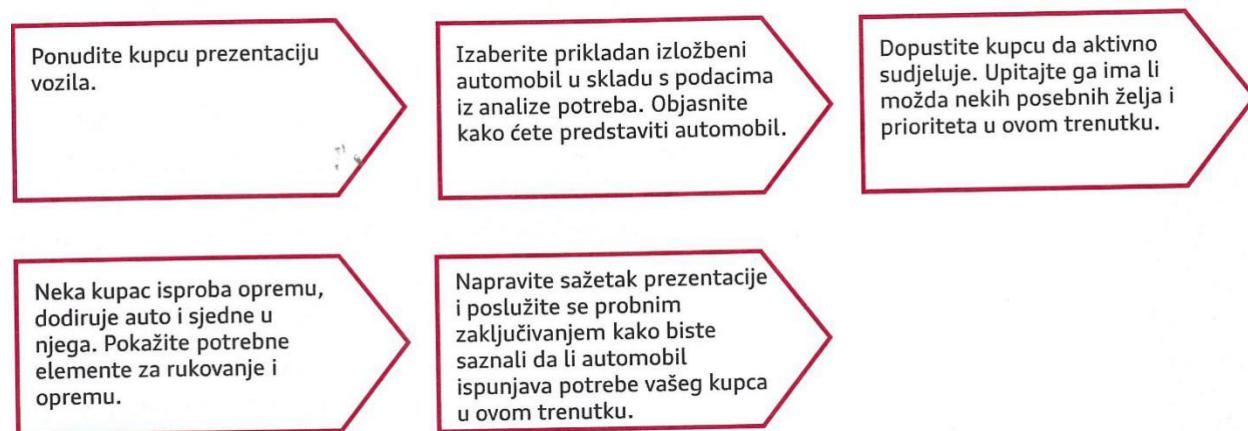
Prezentacija vozila je prilika da prodajni savjetnici kod kupca probude entuzijazam za ŠKODA marku i predstavljeni model. Povezivanjem analize potreba i predstavljanja vozila može se kod kupca stvoriti osjećaj da već sjedi u svom novom automobilu. Naše kompetentno ponašanje i sposobnost predstavljanja svih obilježja dotičnog vozila i njegove kvalitetne opreme također pomažu kod izgradnje povjerenja i

simpatija za prodajnog savjetnika i autokuću. Predstavljanje vozila služi kako bi kupac poželio probnu vožnju automobilom.

Razlozi za statičku prezentaciju:

- Omogućiti kupcima dodirivanje i isprobavanje auta kako bismo stvorili kod njih osjećaj "vlasništva"
- Konkretno pokazati rješenje za kupčeve potrebe (dodatna oprema, boje, završna obrada)
- Povezati obilježja i prednosti automobile i njegove tehnologije s pojedinačnim prednostima na konkretnom uzorku-živom primjeru
- Pojačati poriv kupca za kupnjom auta
- Pojasniti ide li se u pravom smjeru"<sup>53</sup>

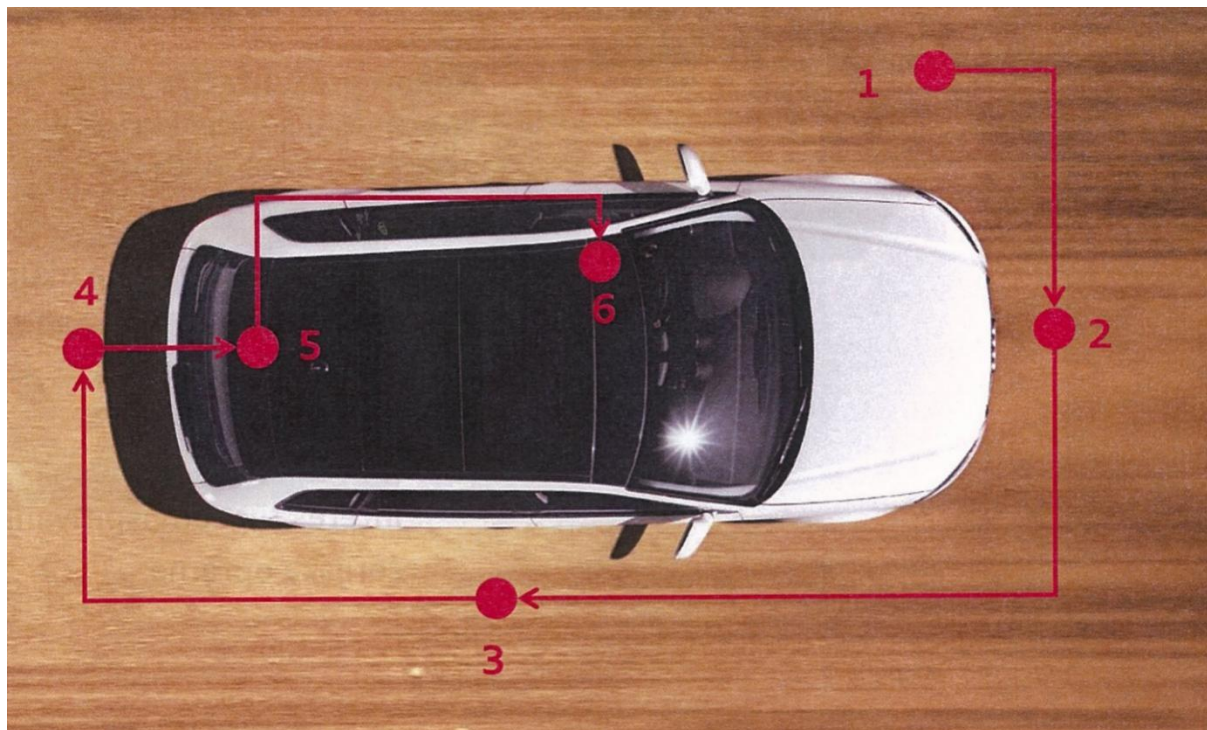
Slika 7. Idealni tijek prezentacije vozila



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

<sup>53</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Prodajni proces, radionica za nove prodajne savjetnike, 2018

Slika 8. Presentacija novog vozila



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

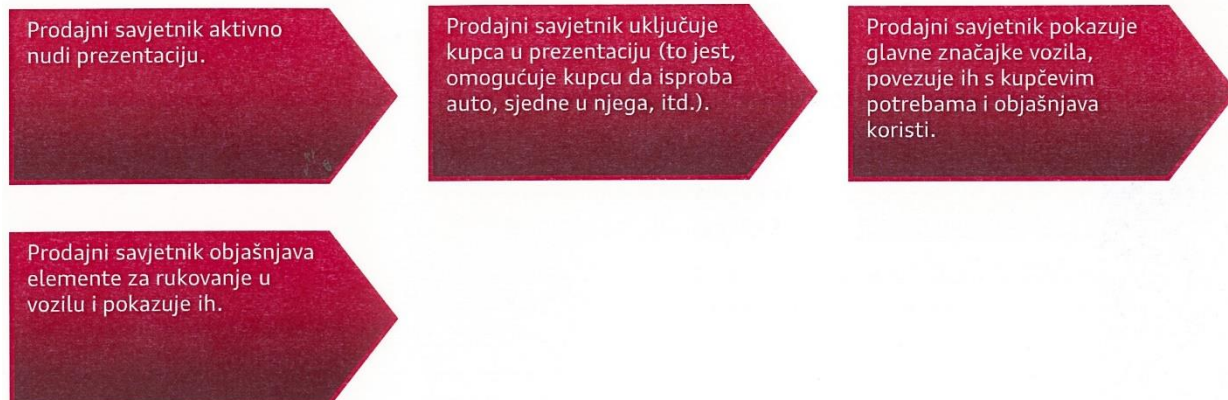
Nakon prezentacije vozila prodajni savjetnik bi trebao posjedovati sljedeće informacije, a koje se tiču da li vozilo u sljedećim kriterijima ispunjavaju očekivanja kupca:

- Veličina vozila
- Razina praktičnosti (veličina prtljažnika, razmak od tla)
- Dizajn, boja, obloge
- Oprema za koju je kupac pokazao interes tijekom ispitivanja potreba
- Serijska oprema<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia; Prodajni Proces, Radionica za nove prodajne savjetnike 2018



Slika 9. Standardi koje je potrebno ispuniti prilikom tokom prezentacije vozila



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

#### 4.4 Probna vožnja

Probna vožnja je najčešće ono što uvjeri ljude u kupovinu ili ih odvraća od kupovine. Osobno iskustvo vozila je najbolji prodajni argument. Vozilo je potrebno predstaviti potencijalnom kupcu i pustiti ga da ono samo pokuša da obavi prodaju.

Razlozi za probnu vožnju:

- Kupci doživljavaju probnu vožnju kao ključni element prodajnog procesa
- Omogućava kupcu doživljaj automobila i dobija šansu da ga vidi na cesti
- Probnom vožnjom kupac dobija mogućnost da uvidi što on zapravo kupuje

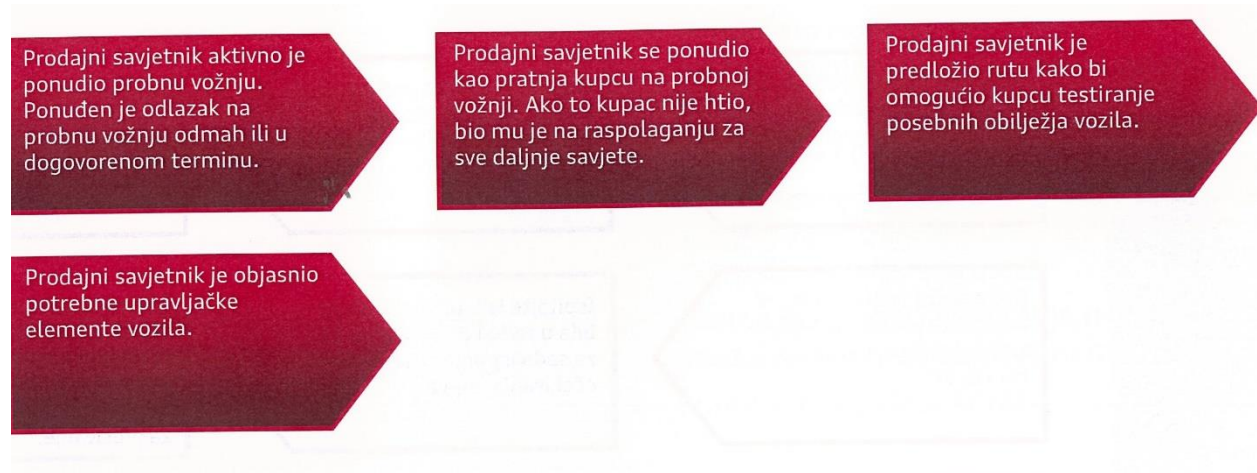
Od prodajnog savjetnika se očekuje da:

- Ponudi okvir za besprijekornu vožnju (ruta, prometni uvjeti.)
- Objasni postupak probne vožnje
- Vodi svoga kupca kroz probnu vožnju, kako bi mu omogućio da je iskoristi najbolje što može
- Zna odgovoriti na pitanja u vezi vozila
- Ponudi sljedeće korake nakon toga<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia; Prodajni Proces, Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Slika 10. Standardi za probne vožnje



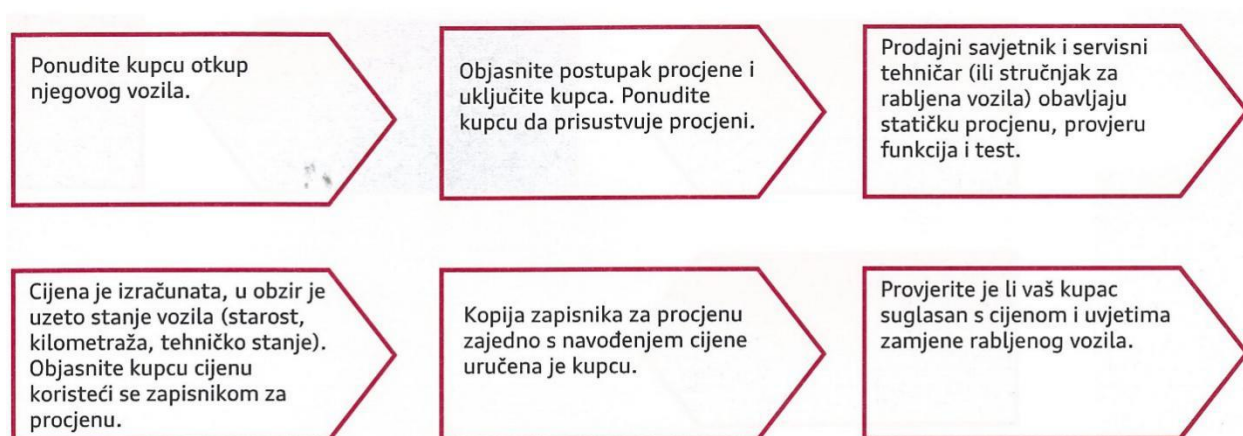
Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

#### 4.5 Uzimanje vozila pod račun

Otkup vozila se nudi zbog:

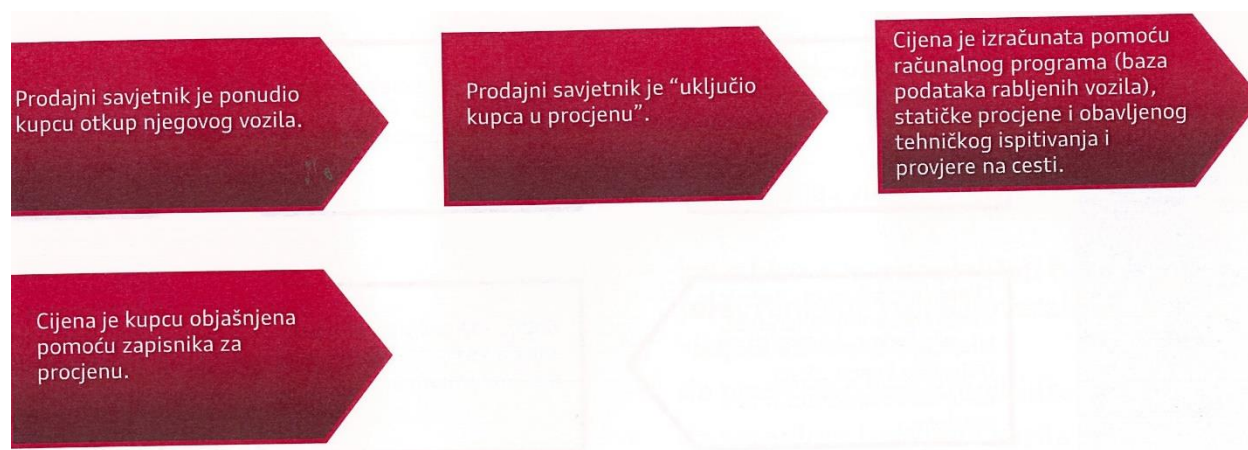
- Većina kupaca očekuje to od kompanije
- Da se kupcu olakša financijski teret/vrijeme i kako bi se time povećala vjerojatnost prodaje
- Da se poveća kredibilitet
- Radi veće zarade jer rabljena vozila omogućuju bolje marže

Slika 11. Idealni proces uzimanja vozila pod račun



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Slika 12. Minimalni zahtjevi za prodajnog savjetnika prilikom uzimanja vozila pod račun



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

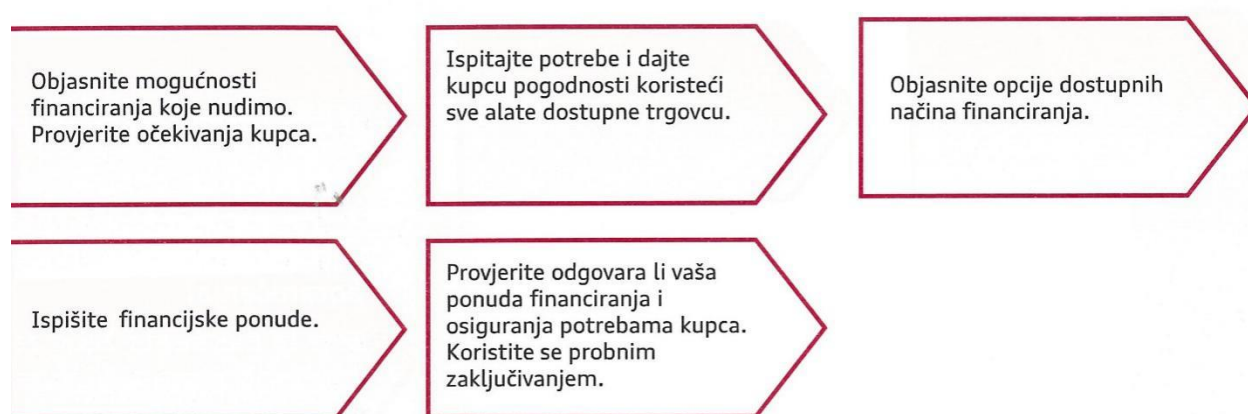
## 4.6 Ponuda, financiranje

Financiranje se nudi kako bi se povećali prodajni rezultati te kako bi omogućili kupcima da lakše sebi priušte proizvode.

Financiranje se nudi jer:

- Ovisno o tržištu, do 90% automobile se kupuje financiranjem
- Up selling
- Mjesečne rate umjesto plaćanja gotovinom omogućuju većem broju ljudi kupnju
- Napredni proizvodi financiranja omogućuju pružanje cijele usluge po mjeri na jednom mjestu (osiguranje, financiranje, auto, servis itd)

Slika 13. Idealni proces pregovora o financiranju



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

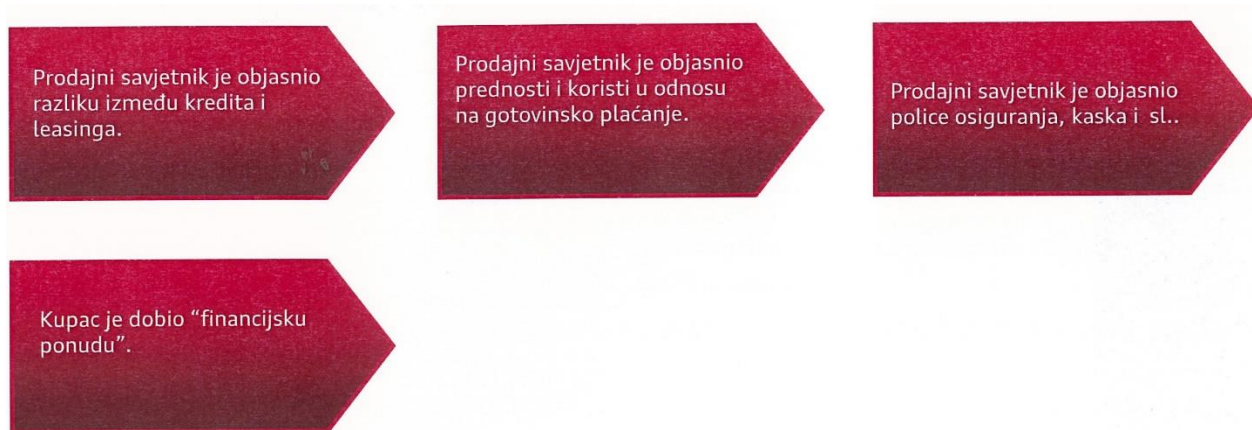
“U ovoj fazi je potrebno znati:

- Koju vrstu financiranja je kupac imao prije (uključujući vidljive prednosti i ograničenja)
- Koje bi elemente želio zadržati/odbaciti u svom budućem ugovoru o financiranju



- Koliki je ukupni budžet/mjesečni budžet”<sup>56</sup>

Slika 14. Standardi za prodajnog savjetnika tokom pregovora o financiranju



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

#### 4.7 Daljnje praćenje ( Eng. Follow up)

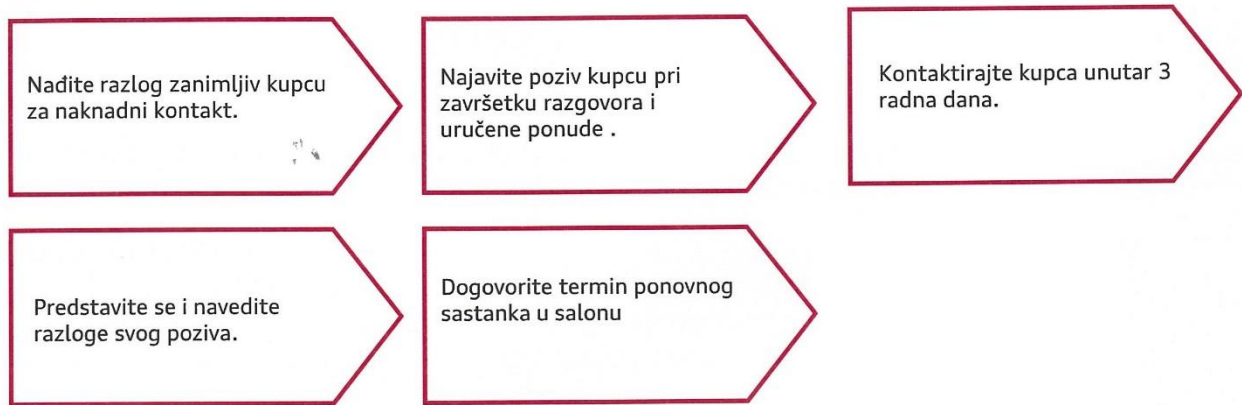
Pojedini kupci nakon što su dobili ponudu nisu sigurni što dalje da čine, javljaju im se određene nesigurnosti i zbog toga je bitno da ih prodajni savjetnici kontaktiraju kako bi im pomogli.

Zašto se radi daljnje praćenje (follow up):

- Da bi se mogle dodatno razjasniti pojedinosti
- Da se ostane u kontaktu s potencijalnim kupcem
- Omogućava reagiranje na primjedbe i prigovore
- Omogućava otklanjanje nesigurnosti kod kupca

<sup>56</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Prodajni proces, radionica za nove prodajne savjetnike, Porsche Croatia, 2018

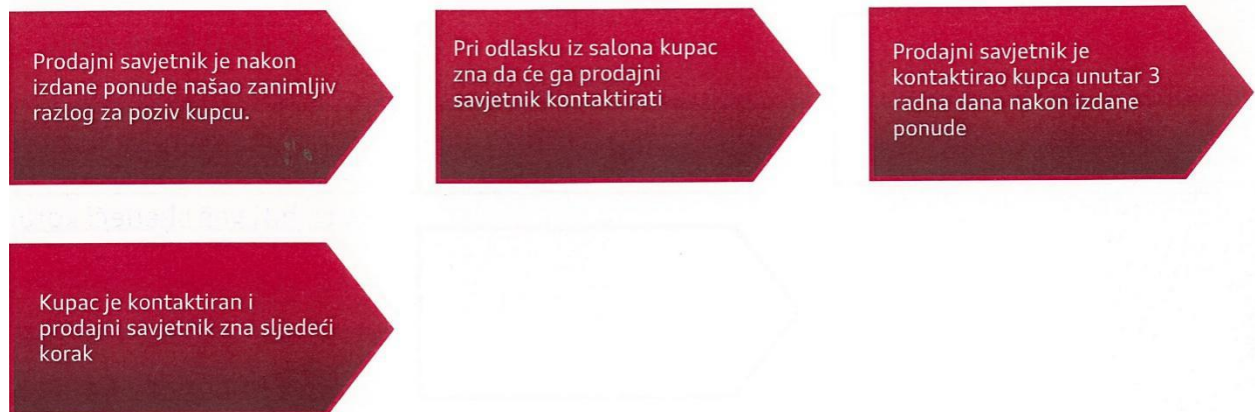
Slika 15. Smjernice za provođenje follow up-a



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

U ovoj fazi bi trebali znati koje prepreke stoje na putu do zaključivanja prodaje i na osnovu tih prepreka potrebno je osmisliti sljedeći korak.

Slika 16. Minimalni zahtjevi za prodajne savjetnike tokom provođenja daljnjeg praćenja (follow up-a)

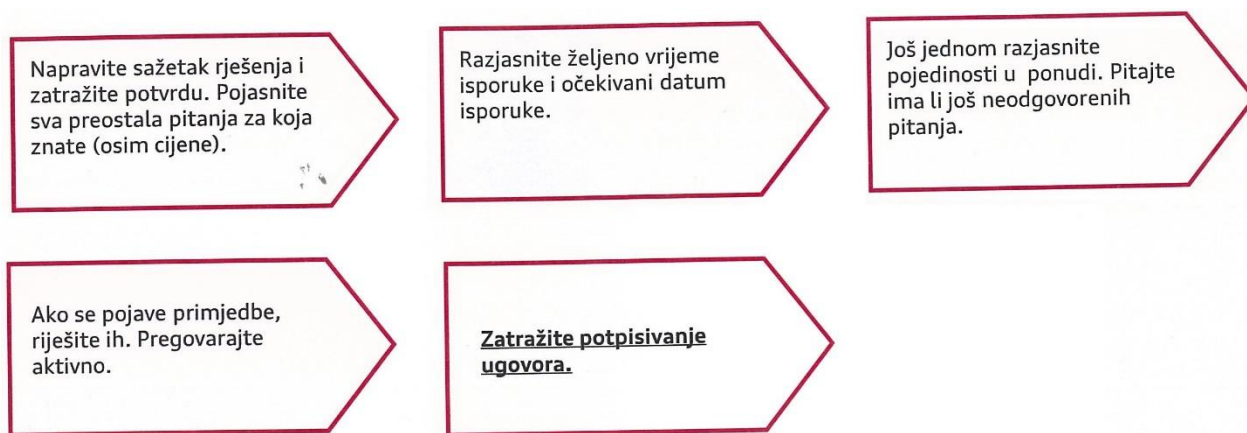


Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

## 4.8 Pregovaranje i zaključivanje ugovora

Prodajni savjetnici nakon provedenog vremena sa kupcem i prolaska kroz prethodne faze prodajnog procesa treba da se uvjere da li su obadvije strane shvatile što su ispregovarale i da su donjetim rješenjem obe strane zadovoljne. Potrebno je jasno definisati vrijeme i datum isporuke i odgovoriti na kupčeve nedoumice ako ih uopće ima. Više o ovome na sljedećoj slici.

Slika 17. Smjernice za pregovaranje i zaključivanje ugovora

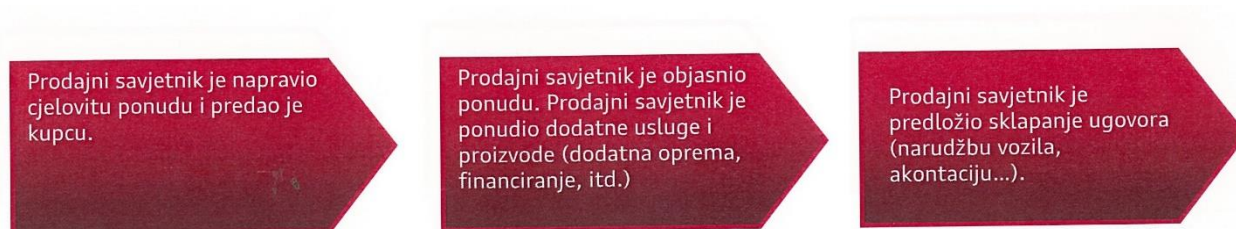


Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

Prije nego prodajni savjetnik upita za zaključivanje ugovora prvi put potrebno je da posjeduje sljedeće informacije:

1. Je li sadržaj rješenja valjan
2. Datum isporuke
3. Da li kupac nema više pitanja, sva su pitanja (osim cijene) ispregovarana
4. Dozvoljeni manevarski prostor (popusti, uvjeti)

Slika 18. Minimalni zahtjevi koje prodajni savjetnik treba da ispuni tokom pregovaranja



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

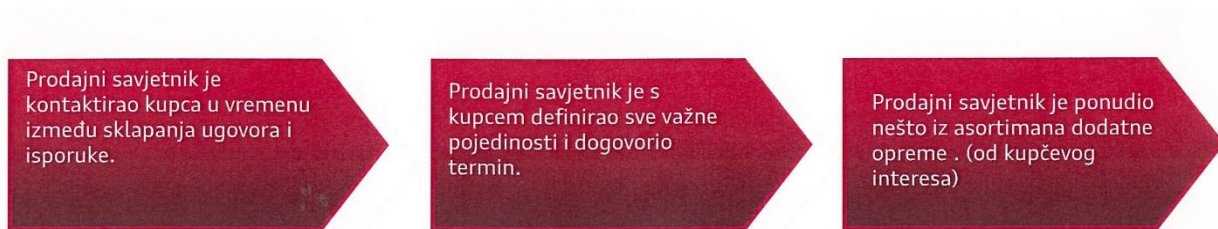
#### 4.9 Vrijeme čekanja do isporuke

Nakon potpisivanja ugovora potrebno je čekati isporuku. Za to vrijeme prodajni savjetnik kontaktira minimalno dva puta do trenutka isporuke. Vrijeme isporuke se razjašnjava kao i očekivani datum. Dužnost prodajnog savjetnika je da upita ima li još neodgovorenih pitanja odnosno potreba za dodatnom opremom.

U ovoj fazi sljedeće informacije bi trebalo imati:

- Dogovoreni datum isporuke
- Kupac zna kad je isporuka
- Kupac je informiran o svim važnim pojedinostima (broj šasije I slično)

Slika 19. Standardi za prodajne savjetnike tokom čekanja isporuke



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

## 4.10 Isporuca vozila

Kupci ocekuju da:

- Auto bude spreman na vrijeme
- Auto bude ispravan i u besprijekornom stanju
- Da im ponudimo i damo objašnjenja o automobilu i sljedećim koracima
- Objasnimo koje im druge usluge možemo pružiti
- Budu upoznati sa svojom osobom za kontakt u servisu

Od autokuće ocekivat će se da:

- Pripremi odgovarajući sadržaj za isporuku
- Obavi isporuku na strukturiran, jasan, sažet i promišljen način
- Nastoji održati poslovni odnos za ubuduće<sup>57</sup>

Slika 20. Idealni proces isporuke vozila

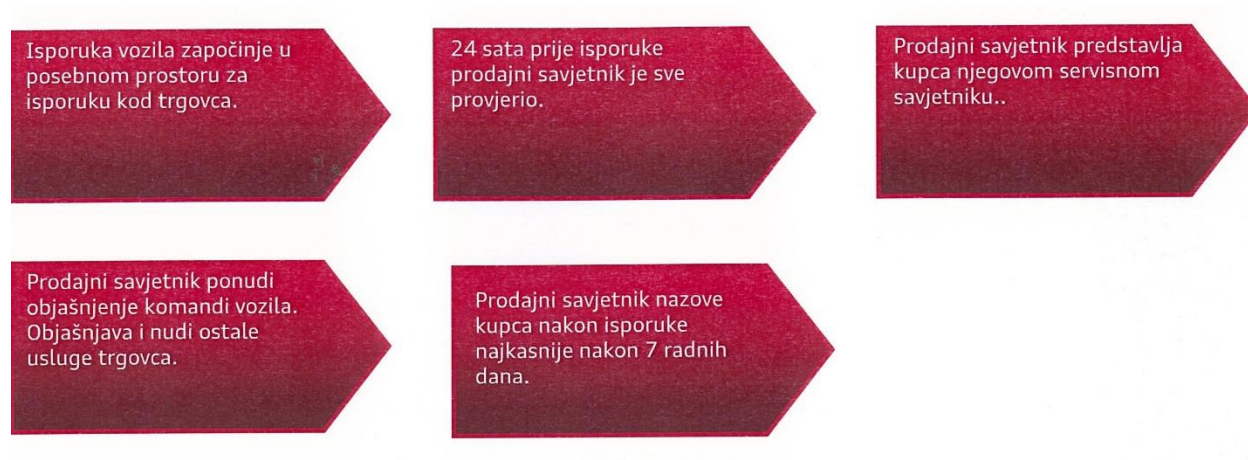


Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

<sup>57</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Prodajni proces, radionica za nove prodajne savjetnike, 2018



Slika 21. Standardi za prodajne savjetnike tokom isporuke vozila



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

#### 4.11 Zadržavanje kupca

Ključna stvar današnje prodaje vozila je imati lojalne kupce, a način da se kupci zadrže je da se kupci osjećaju poštovano i da osjete da se vodi briga o njima. Ljudi troše velike iznose prilikom kupovine automobile pa zauzvrat očekuju bolji tretman nego što bi to imali u nekim prodajnim mjestima široke potrošnje.

Kupci očekuju da:

- Imaju svog “čovjeka” u autokući
- Da budu informirani
- Da im se ne dosađuje
- Da se osjećaju važno i da se vodi briga o njima<sup>58</sup>

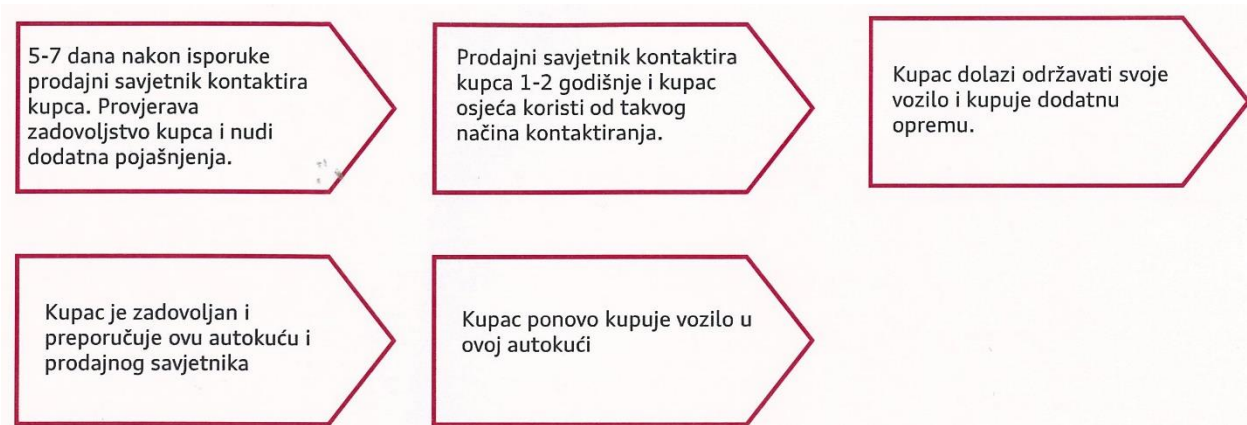
Od autokuće se očekuje da:

- Nazove kupca najkasnije 7 dana od isporuke vozila

<sup>58</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia; Prodajni Proces, Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

- Nakon toga minimalno 1-2 puta godišnje
- Osim prodaje(dodatne opreme, servisnih akcija) potrebno je kontaktirati kupca kako bi održali odnos (rođendan, blagdani, izlaganja, druženja)<sup>59</sup>

Slika 22. Standardi za zadržavanje kupca



Izvor: Porsche Croatia Prodajni proces; radionica za nove prodajne savjetnike 2018

<sup>59</sup> Temeljem dopuštenja poduzeća Porsche Inter Auto objavljuju se interni materijali koji služe u svrhu interne edukacije djelatnika; Porsche Croatia;Prodajni Proces,Radionica za nove prodajne savjetnike 2018

## **5. Istraživanje zaključivanja prodaje na primjeru Porsche Inter Auta**

### **5.1 Metodologija**

U ovom dijelu diplomskog rada provest ćemo istraživanje o razlikama između zaključivanja prodaje na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje.

Cilj istraživanja je otkriti koje su to razlike između prodaje na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje i otkriti da li iste karakteristike čine dobrog prodajnog savjetnika na oba tržišta.

Metoda istraživanja je intervju.

Istraživanje razlika između zaključivanja prodaje na poslovnom tržištu i tržištu poslovne potrošnje obradilo se na primjeru tvrtke Porsche Inter Auto koja u svom sastavu sadrži breдове Volkswagen, Škodu i Seat. Da bi se pobliže upoznali sa prodajom vozila i svim aktivnostima koje su potrebne za uspješno i kvalitetno prodavanje na tržištu krajnje potrošnje kao i na poslovnom tržištu voditelj prodaje Škoda prodajnog salona je dao intervju. Gospodin Roland Fable, voditelj prodaje Škoda prodajnog salona, prije sadašnjeg zaspolenja radio je u kompaniji Coca Cole 7 godina, kao regionalni voditelj prodaje i u kompaniji Auto Zubak također kao voditelj prodaje.

### **5.2 Rezultati istraživanja**

**Nakon uvodnih riječi zamolili smo gospodina Rolanda Fablea da nam objasni svoju ulogu u prodaji?**

-Uloga gospodina Rolanda Fablea kao voditelja prodaje je vođenje prodajnog tima, vođenje salona, prodaja na poslovnim tržištu te da stoji na raspolaganju prodajnim savjetnicima koji surađuju sa kupcima krajnje potrošnje jer oni imaju dopuštenja do određene razine da pregovaraju sa kupcima o popustima i slično, a nakon te granice se moraju konzultirati sa njim kao voditeljem.

**Da li je ciklus zaključivanja prodaje dulji na poslovnom tržištu ili na tržištu krajnje potrošnje?**



-Nema pravila. Mi kao zaposlenici prodajnog sektora uvijek želimo zaključiti prodaju ali dosta faktora tu igra ulogu kao npr. da li je vozilo uopće sada dostupno, da li ga imamo na stanju u našem prodajnom salonu, da li kupci žele posebne specifikacije i slično. Proces prodaje traje do 90 dana.

### **Da li su poslovni subjekti orijentirani više na poslovni odnos nego na proizvod?**

-Na proizvod, ali poslovni odnos je ključni aspekt da li će kupiti u vašem ili nekom drugom salonu. Tako da je i poslovni odnos jako bitan ali ipak bitniji je proizvod.

### **Da li poslovni kupci bolje poznaju proizvode od krajnjih potrošača?**

-Ovisi o karakteru čovjeka, nekada krajnji potrošač poznaju sve informacije o vozilu koje želi da kupi, nekada sve informacije dobija od prodajnih savjetnika, a tako i sa poslovnim kupcima, jer nekada poslovni kupci znaju svaki detalj, a nekada ih je briga samo za financijski dio i ne mare mnogo za detalje vozila.

### **Da li poslovni subjekti donose odluke samo na temelju razuma ili su ipak nekada i emocije uključene?**

-U poslovnom svijetu emocije nisu prisutne, poslovni subjekti moraju posjedovati vozila u svom voznom parku i oni to na neki način gledaju kao nužno zlo. Sve se gleda kroz financije, dok prodaja na tržištu krajnjih potrošača je jedna velika emocija, pogotovo ako je riječ o kupnji prvog automobila. Vozilo se kupuje jedanputa u toliko godina, ljudi se počnu prisjećati koliko dugo su morali raditi za njega i slično.

### **Da li poslovni kupci ulaze u detalje proizvoda i da li pregovaraju i o sitnim specifikacijama proizvoda?**

-Ne, krajnji kupci ulaze više u detalje proizvoda.

### **Prilikom zaključivanja prodaje sa koliko osoba pregovarate?**

-Ovisi ko je sa druge strane, kada je u pitanju manja tvrtka uglavnom je to samo jedna osoba, obično vlasnik, a kada su u pitanju velike tvrtke više ljudi, obično 2-3, koje onda idu sa konkretnim prijedlogom prema upravi.

**Prilikom pregovora sa grupom ljudi/kupovnim centrom kako otkrivete u toj situaciji ko je donositelj odluke?**

-Kroz razgovor, prilikom dogovaranja sastanka, prilikom telefonskog razgovora sa tajnicom.

**Koje metode zaključivanja prodaje su se pokazale najkorisnije tijekom zaključivanja prodaje?**

-Najčešće to bude kombinacija više metoda.

**Da li kupci ostaju lojalni marci?**

-Da, svi zadovoljni kupci se uvijek vraćaju bilo da se radi o poslovnim ili krajnjim kupcima.

**Koje su razlike između prodaje na poslovnom tržištu i prodajne na poslovnom tržištu?**

-Poslovni kupci kupuju veći broj vozila, više vozila dovodi do kompleksnijih pregovora, više stvari se uzima u obzir. Na poslovnom tržištu imaju i tenderi, više se pregovara o cijeni, održavanjima auta, gumama i slično dok na tržištu krajnje potrošnje toga nema.

**Da li ste radili na tržištu krajnje potrošnje?**

-Da, imam priliku raditi i sada sa krajnjim kupcima kada su nam prodajni savjetnici na školovanju ili kada im je potrebna moja pomoć.

**Koji vanjski čimbenici najviše utječu na poslovne subjete, a koji na fizičke osobe?**

-Na krajnje kupce najviše utječe marketing dok na poslovne subjete rekao bih društveni status.

**Kako izgledaju rutinirane kupnje u vašem poslu?**

-Najčešće se rutinirane kupnje se dešavaju prilikom poslovanja sa kompanijama koje se bavem rent a car-om. Funkcioniraju veoma jednostavno, najčešće je moguće sve telefonski dogovoriti. Na tržištu krajnje potrošnje ih nema.

**Koje tržište je važnije za vaš odjel?**

-Tržište krajnje potrošnje definitivno jer krajnji potrošači dobijaju manje popuste.

### 5.3 Analiza i kritički osvrt

Duljina prodajnog procesa bilo da se radi o tržištu krajnje potrošnje ili poslovnom tržištu je nepredvidiva i ovisi o dosta faktora te ostaje nepoznanica na kojem od ova dva tržišta je ciklus zaključivanja prodaje traje duže. U ovom segmentu nema primjećene razlike između ova dva tržišta. Kada je riječ o poznavanju karakteristika vozila, potrošači sa oba tržišta mogu, a i ne moraju biti upoznati sa detaljima, to je individualno do svakog potrošača, ali donešen je zaključak da krajnji kupci više detaljišu o specifikacijama vozila. To je vjerovatno jer oni na cijeli ovaj proces gledaju emotivnije dok poslovni kupci prilikom donošenja odluka o kupnji svoje odluke donose isključivo na razumu i posmatraju sve kroz prizmu financija. Tokom pregovora o zaključivanju prodaje na tržištu krajnje potrošnje se pregovara sa manjim brojem ljudi dok na poslovnom tržištu je uglavnom pregovaranje sa većim brojem ljudi. Može se desiti i na poslovnom tržištu bude pregovaranje sa jednom osobom, najčešće ako je u pitanju manja tvrtka. Zadovoljni kupci bili oni krajnji potrošači ili poslovni subjekti se uvijek vraćaju, nema razlike. Tvrtke žele da surađuju sa tvrtkama na duže staze i posebno vode računa o poslovnom odnosu kojeg mogu dobiti od prodavača, ali to ih ne čini lojalnijim od potrošača krajnje potrošnje. Dugoročni odnosi sa istom tvrtkom od koje naručuju vozila dovodi do smanjenja vremenskog procesa nabavke jer dolazi do rutiniranih kupnji čime se i smanjuje rizik.

Nisu izdvojene posebne metode prodaje. Marketing i društveni čimbenici najviše utječu na kupce. Kao najveće razlike između poslovnog i tržišta krajnje potrošnje izdvajaju se kompleksnosti pregovora i broj vozila koji se kupuje.

Primjećujem da prodajni menadžeri Porsche Inter auta ne percipiraju zaključivanje prodaje kao win-lose bitku između vlastitih prodajnih savjetnika i kupaca u kojoj im je samo važno da su oni ti koji dobijaju, ne razmišljajući kako će se kupac osjećati i da li će kupac biti zadovoljan njima i njihovim proizvodom i uslugom, kao i samim metodama prodaje. Prodaju shvataju kao dvosmjernu komunikaciju između kupca i prodajnih savjetnika i njihovi prodajni savjetnici su tu da zaista savjetuju i olakšaju izbor njihovim kupcima.

Zanimljivost koju uočavam je da sam broj prodanih automobila nije presudan za jednog prodajnog savjetnika iako on igra naravno veliku ulogu u evaluaciji rada prodajnog osoblja, već je jako bitno da li se taj prodajni savjetnik prilikom odnosa sa kupcima ponaša u skladu kako je treniran i primjenjuje li stavke koje su mu pružene da nauči tokom edukacija na koje je taj isti bio poslan.

Također, primjećujem da je kompanija Porsche Inter Auto uspješna na oba tržišta, i krajnje potrošnje i poslovnom ali ono što me je iznenadilo je da tržište krajnje potrošnje donosi veću poslovnu dobit.

Prostora za poboljšanje vidim u činjenici da se prilikom edukacije ne radi na stjecanju i poboljšanju prodajnih metoda prodajnog osoblja i mislim da bi se tu moglo napredovati što bi dovelo do povećanja prodaje. Sa kvalitetnom edukacijom prodajnog osoblja u ovom segmentu mislim da bi došlo do porasta uspješno zaključenih prodaja jer bi prodajni savjetnici lakše i brže znali kako da reaguju kada im se prilika ukaže da iskoriste neku od prodajnih metoda.

Predložio bih također ako zakonske regulative to dopuštaju da se uvede mogućnost plaćanja automobila unutar poslovnice jer sam primjetio da danas u poslovnicama Porsche Inter Auta u praksi uopće nije moguće platiti auto gotovinom. To je prva stvar koja mi je zapala za oko, tokom istraživanja podataka za pisanje ovog diplomskog rada. Naime, maksimalna količina novaca koju možete da uplatite na kasi Porsche Inter Auta je 75.000 kuna, a cijena najjeftinijeg automobile je veća od toga.

Posljednja stvar koju bi spomenuo je da bi trebalo poraditi na skraćivanju vremena koje je potrebno za isporuku vozila jer u nekim slučajevima vozilo ide tek u narudžbu i kupac mora da čeka mjesec ili dva dana da preuzme vozilo, a to može odbiti klijente.

## 6. Zaključak

Prodajni proces prodaje vozila je dugotrajan i kompleksan ali kao i kod prodaje ostalih proizvoda, njegova najvažnija faza je zaključivanje prodaje. Sve faze imaju za cilj dovesti klijenta do zaključivanja prodaje, a faza postprodajnog građenja partnerstva za cilj ima zadržati klijenta kako bi se on vratio i opet zaključivao prodaje u budućnosti. Bez zaključene prodaje, ostalo je uzalud. O važnosti zaključivanja prodaje dovoljno govori da su razvijane posebne metode i modeli s ciljem što veće uspješnosti prilikom zaključivanja prodaje. Metode i modeli u praksi ili ne ostvaruju željene rezultate ili prodajni savjetnici nisu dovoljno upoznati sa njima, a prodajni menadžeri navode da kombinacija više prodajnih tehnika ostvaruje najbolje rezultate. Postoje razlike prilikom poslovanja sa krajnjim potrošačima i sa poslovnim kupcima ali na oba ova tržišta odluke donose ljudi pa zbog toga i na krajnje korisnike i na poslovne korisnike djeluju slični društveni i individualni čimbenici, ali u procesu donošenja odluke o kupnji razlika je ogromna.

Prilikom prodaje vozila probna vožnja se ističe kao vrlo bitna stvar u prodajnom procesu koja prilikom prodaje nekih drugih proizvoda uopće ne postoji i specifična je samo za prodaju u ovome sektoru. Kompanija Porsche Inter Auto je napravila izvrstan posao prilikom obuke svojih prodajnih savjetnika i pružila im jasne smjernice kako točno da se ponašaju u svakoj fazi prodajnog procesa. Kupovinom vozila, kupac ne kupuje samo vozilo, već i marku, društveni status i sve ostale stvari što taj brend nosi i jako je bitno da i prodajno osoblje vjerno predstavlja tu marku.

## Literatura

### Knjige:

1. Berkowitz, Kerin, Rudelius, Marketing, third ed., Rickard D. Irwin Inc., 1992
2. Gerald L. Manning, Barry L. Reece; Suvremena prodaja Stvaranje vrijednosti za kupce, 10 izdanje, MATE d.o.o Zagreb, 2008
3. Grbac B., Lončarić D., "Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje", EFRI, Rijeka, 2010
4. Grbac, B., Dlačić, J., First, I.: "Trendovi Marketinga", Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2008
5. Ingram T., LaForge R., Avila R., Schepker C., Williams M.; Professional Selling; Thomson South-Western, 2008
6. Kesić, T., Ponašanje potrošača; Opinio d.o.o., Zagreb 2006
7. Levitt, T., Industrial Purchasing Behavior: A study of Communication effects, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1977
8. Mihić M., Upravljanje osobnom prodajom: Vještine prodaje i pregovaranje, Ekonomski fakultet Split, 2008
9. Mihić, M. Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split
10. Rocco, F., Poslovni marketing; Školska knjiga, Zagreb 1998
11. Tomašević Lišanin M., Kadić-Maglajlić S., Drašković N., Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2019
12. Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb 2010
13. Tracy, B., The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2000

Ostali izvori:

1. Porsche Croatia, Prodajni proces, Radionica za ove prodajne savjetnike,2018

**Popis slika:**

Slika 1: Oscilacija spremnosti kupaca za kupnju tijekom prodajnog procesa

Slika 2: Prodajni proces Porsche Croatia

Slika 3: Standardi za prodajno osoblje prilikom komunikacije telefonom

Slika 4: Idealni tijek prvog susreta u salonu

Slika 5: Minimalni zahtjevi prvog direktnog prodajnog susreta

Slika 6: Minimalni Zahtjevi prilikom otkrivanja i analize potreba

Slika 7: Idealni tijek prezentacije vozila

Slika 8: Prezentacija novog vozila

Slika 9: Standardi koje je potrebno ispuniti prilikom tokom prezentacije vozila

Slika 10: Standardi za probne vožnje

Slika 11: Idealni proces uzimanja vozila pod račun

Slika 12: Minimalni zahtjevi za prodajnog savjetnika prilikom uzimanja vozila pod račun

Slika 13: Idealni proces pregovora o financiranju

Slika 14: Standardi za prodajnog savjetnika tokom pregovora o financiranju

Slika 15: Smjernice za provođenje follow up-a

Slika 16: Minimalni zahtjevi za prodajne savjetnike tokom prođenja follow up-a

Slika 17: Smjernice za pregovaranje i zaključivanje ugovora

Slika 18: Minimalni zahtjevi koje prodajni savjetnik treba da ispuni tokom pregovaranja

Slika 19: Standardi za prodajne savjetnike tokom čekanja isporuke

Slika 20: Idealni proces isporuke vozila

Slika 21: Standardi za prodajne savjetnike tijekom isporuke vozila

## Slika 22: Standardi za zadržavanje kupaca

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Prodavač treba biti spreman na prigovore u bilo kojoj fazi prodajnog procesa

Tablica 2: Zašto kupci prigovaraju

Tablica 3: Tehnike otklanjanja prigovora

Tablica 4: Prodajni stilovi I njihove manifestacije

Tablica 5: Znakovi kupčeve spremnosti na odluku



## **Sažetak**

Prodajni proces se sastoji od nekolicine faza, a ključna faza je zaključivanje prodaje. Prodajni savjetnici ako ne zaključe prodaju, sve druge faze, iako su ih izveli dobro padaju u vodu. Postoje razni prodajni stilovi kojim se prodavači mogu voditi kako bi pokušali zaključiti prodaju. Ključno je ne propustiti signale koji se mogu desiti i na samom početku, a ispoljavaju se pitanjima ili komentarima kupaca. Događa se da prodavači propuste ove signale zato što su previše fokusirani da ne načine pogrešku prilikom prodajne prezentacije te ne obraćaju dovoljno pažnje na verbalne i neverbalne reakcije kupca. Prodavač mora biti spreman na višestruke pokušaje zaključivanja prodaje. Bonton nalaže da svoje pokušaje treba ograničiti na pristojan broj pokušaja, ali posao prodavača je prodaja i treba računati na oscilacije u spremnosti kupca da zaključi prodaju koje se dešavaju tokom razgovora. Prodavači se mogu koristiti manipulativnim i prihvatljivim metodama prodaje. Evidentne su razlike između prodaje na tržištu krajnje potrošnje i poslovnom tržištu. U empirijskom dijelu komparirani su procesi prodaje na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje na primjeru kompanije Porsche Inter Auto.

Ključne riječi: zaključivanje prodaje, poslovno tržište, tržište krajnje potrošnje.

## **Summary:**

Sale process is made of several phases and a key phase is sales conclusion. If sellers don't conclude the sale, all other phases, eventhough all are done well, go to waste. There are several different styles that can help sellers to finish the sale. The key thing is not to miss the signals that can happen even in the beginning of the sale process. Signals are usually expressed through the buyers comments or questions. It happens that sellers miss those signals because they are too focused on their sale presentation, so they miss verbal or non verbal reactions from the buyers. Seller must be comfortable with trying several times to make a sale and he should count on customer oscillations in willingness to buy a product. Sellers can use both manipulative and acceptable methods of sale. There are differences between business to business market and business to customer market. In empirical part of the work Business to business market and Business to customer markets are compared.

Keywords: Sales conclusion, business to business market, business to customer market