

# Međunarodna prodaja i upravljanje ključnim kupcima

---

**Marić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:868777>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARIJA MARIĆ**

**MEĐUNARODNA PRODAJA I UPRAVLJANJE  
KLJUČNIM KUPCIMA**

Diplomski rad

Pula, 2023.

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

**MARIJA MARIĆ**

**MEĐUNARODNA PRODAJA I UPRAVLJANJE  
KLJUČNIM KUPCIMA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303082147, redovna studentica

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Upravljanje prodajom

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Erik Ružić



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marija Marić, 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

Marija Marić

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Marija Marić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom: Međunarodna prodaja i upravljanje ključnim kupcima 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

Marija Marić

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSNOVE PRODAJE .....	3
3. KOMUNIKACIJA U PRODAJI .....	6
3.1. Komunikacijski proces .....	7
4. UPRAVLJANJE PRODAJOM.....	9
4.1. Područja odgovornosti prodajnog menadžmenta.....	9
4.1.1. Prodajno planiranje.....	9
4.1.2. Proračun prodaje .....	11
4.2. Organizacija prodaje (engl. Sales Management).....	12
4.2.1. Vrste prodajnih organizacija.....	14
5. MEĐUNARODNA PRODAJA .....	16
5.1. Vrste međunarodne prodaje .....	21
5.2. Aspekti koji utječu na međunarodnu prodaju.....	24
6. KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNE PRODAJE .....	27
6.1. Struktura međunarodne prodaje .....	29
6.2. Strategija izlaska na strana tržišta .....	30
7. UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA (Engl. KEY ACCOUNT MANAGEMENT) .....	35
7.1. Nastanak i razvoj voditelja ključnih kupaca (engl. Key Account Manager) .....	39
7.2. Karakteristike Key Account Manager-a .....	40
7.3. Analiza ključnih kupaca .....	45
7.4. Neil Rackham-ov KAM model .....	48
7.5. Strategija, vizija i ciljevi u zajedništvu sa ključnim kupcima.....	50
7.6. Rizici prilikom vođenja ključnih kupaca.....	52
8. ISTRAŽIVANJE ULOGE I VAŽNOSTI POZICIJE VODITELJA KLJUČNIH KUPACA (KAM) – POSLOVNI SLUČAJ MLINAR D. O. O.....	54
8.1. Metodologija istraživanja .....	54
8.2. Rezultati istraživanja.....	55
9. ZAKLJUČAK.....	60
SAŽETAK.....	61

SUMMARY .....	62
POPIS LITERATURE.....	63

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je međunarodna prodaja i upravljanje ključnim kupcima. Prodaja je ključni aspekt ljudske interakcije koji se razvijao tijekom stoljeća, od rudimentarnih oblika trgovine u drevnim vremenima do složenih tehnika i tehnologija koje koristimo danas. Ova evolucija prodaje odraz je razvoja društva, tehnologije, ekonomije i kulture.

U prvom dijelu rada teorijski su opisane osnove prodaje. Drevni oblici prodaje obično su se temeljili na direktnoj razmjeni dobara i usluga među lokalnim zajednicama. Trgovina je bila usmjerena na temeljne potrebe, poput hrane, odjeće i osnovnih materijala. To su često obavljali trgovci na tržnicama ili putujući trgovci.

S razvojem masovnih medija, poput radija, televizije i kasnije interneta, prodaja se počela usmjeravati prema masovnom tržištu. Marketinške strategije postale su ključne za privlačenje pozornosti potencijalnih kupaca i stvaranje prepoznatljivih brandova. Tijekom 20. stoljeća razvijene su različite prodajne tehnike, uključujući klasične "tvrde" tehnike prodaje i "mekše" tehnike usmjerene na izgradnju odnosa s kupcima. Telefonska prodaja, direktna pošta i kasnije e-pošta postali su važni kanali komunikacije s kupcima.

Dolazak interneta i digitalne tehnologije značajno je promijenio prodajno okruženje. E-trgovina je postala sveprisutna, omogućujući kupcima da kupuju proizvode i usluge putem interneta. Osim toga, društveni mediji i digitalni marketing igraju ključnu ulogu u interakciji s potrošačima i izgradnji brandova. Personalizacija i analitika omogućuju tvrtkama bolje razumijevanje potreba i preferencija kupaca, omogućavajući im da prilagode svoj pristup prodaji.

Nakon uvodnih razmatranja u drugom dijelu rada opisana je međunarodna prodaja i koje su prednosti i nedostaci ovakve prodaje. Međunarodna prodaja se odnosi na proces prodaje proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu, tj. izvan granica domaće zemlje poduzeća. Ovaj proces obuhvaća mnogo više od jednostavne transakcije, jer zahtjeva pažljivo planiranje, prilagođavanje poslovnih strategija i razumijevanje kulturnih, ekonomskih i pravnih faktora različitih zemalja.



Na kraju rada nešto više je rečeno o upravljanju ključnim kupcima ili Key Account Management, tko su KAM ili voditelji ključnih kupaca i za što služe. Upravljanje ključnim kupcima (Key Account Management, KAM) je strategija koja se fokusira na izgradnju i održavanje dugoročnih odnosa sa najvažnijim kupcima poduzeća. Ključni kupci često donose značajan dio prihoda, stoga je važno osigurati da budu zadovoljni i lojalni.

Kombinacija međunarodne prodaje i upravljanja ključnim kupcima može biti izuzetno moćan alat za kompanije koje žele uspješno poslovati na globalnom tržištu. Ove strategije omogućavaju poduzećima da se prilagode različitim tržištima, izgrade snažne odnose sa svojim najvažnijim kupcima i ostvare održivu konkurentске prednosti.

## 2. OSNOVE PRODAJE

S prodajom se ljudi susreću gotovo svakodnevno, ona otvara put do svega što je potrebno i poželjno, neovisno o tome radi li se o pojedincu ili poduzeću. Ako se gleda s ekonomskog stajališta „prodaja se može definirati kao prijenos vlasništva ili prava na vlasništvo s jednog na drugi entitet, za neku odgovarajuću cijenu izraženu u novcu.“<sup>1</sup>

Svako poduzeće koje se bavi prodajom bitno je da prati svoju uspješnost u tom poslu, stoga je važna definicija prodaje, kako bi poduzeća mogla jasnije uvidjeti svoje prednosti ali i nedostatke. Razumijevanje elemenata koji su potrebni da bi prodaja učinkovito funkcionirala omogućuje pravovremenu prilagodbu ljudi i procesa zakonitostima tržišta, te lakše vođenje prodajnog tima.

Kod definiranja prodaje bitno je tko sve sudjeluje u prodaji, ukoliko prodaja ne uključuje prodavača kao osobu, onda je to marketinška funkcija s dodatkom transakcije. Ako u prodaji sudjeluje i prodavač, on posjeduje jedinstvene vještine koje su mu potrebne u prodaji. Uz same prodavače se uključuje i ljude koji u različitim službama osiguravaju podršku prodaji, ljude koji novače prodavače i obučavatelje prodavača.

Osnove prodaje također predstavljaju i ključne principe, vještine i strategije koje se koriste u procesu pridobivanja potencijalnih kupaca da kupe proizvod ili uslugu. Efikasna prodaja zahtjeva i razumjevanje potreba kupaca, komunikacijske vještine i sposobnost izgradnje dugoročnih odnosa.

Postoji nekoliko osnovnih principa prodaje:

1. Razumjevanje potreba kupca: Prije nego što se počne sa prodajnim procesom, važno je dobro razumjeti potrebe, želje i probleme potencijalnih kupaca. Postavljanje pitanja i pažljivo slušanje omogućava da se lakše prilagodi ponudu sa njihovim specifičnim potrebama.
2. Komunikacijske vještine: Efikasna komunikacija je ključ uspjeha u prodaji. Informacije koje se prenose moraju biti jasne, korektne i učinkovite. Slušanje je također važan dio komunikacije jer omogućava da bolje razumijevanje kupca.

---

<sup>1</sup> B. Juhar Tomašević, prof., „Osnove prodaje“, Zagreb, Algebra učilište, 2013.godine

3. Izgradnja odnosa: Prodaja nije samo transakcija, već i proces izgradnje odnosa sa kupcima. Dugoročni odnosi vode ka ponovnoj kupovini i preporukama drugima. Treba pokazati iskrenu zainteresiranost za kupca i rješavanje njihovih problema.
4. Proučavanje proizvoda/usluge: Potrebno je proučiti proizvod ili uslugu koja se prodaje. Kupci očekuju kada pitaju za neki proizvod ili uslugu da osoba stručno odgovori sve što kupca zanima.<sup>2</sup>

Primjer iz mog vlastitog iskustva, prije nekoliko godina istraživala sam za što je sve dobro ricinusovo ulje. Nakon toga sam pronašla ricinusovo ulje u lokalnoj ljekarni. Upitala sam gospođu koja radi za što je još dobro to ulje na što mi gospođa nije dala sve informacije koje sam očekivala od nje nego mi je pomalo i bezobrazno odgovorila da sama pronađem na internetu. Postoji mogućnost da je tako reagirala jer sam tad još bila maloljetno dijete, ali postoji i mogućnost da ona nije znala o tom proizvodu baš puno. Na kraju ja jesam kupila taj proizvod, ali će mi uvijek ostati u pamćenju kako ne treba komunicirati sa kupcima bez obzira na dob, spol, itd.

5. Prilagodba: Treba prilagoditi svoj pristup svakom kupcu. Ne postoji univerzalna prodajna taktika koja će funkcionirati za svakog kupca. Različiti ljudi imaju različite potrebe i želje, pa se treba prilagoditi njihovim karakteristikama. Kupac koji je opušteniji voli kroz šalu dobiti sve informacije koje ga zanimaju, i on očekuje od prodavača da također uzvрати isto. Ali postoje kupci koji su izuzetno ozbiljne naravi i očekuju od prodavača da se isto tako ponaša.
6. Rješavanje primjedbi i prigovora: treba očekivati primjedbe i prigovore i treba spreman na njih. Važno je saslušati i tražiti rješenje koje će zadovoljiti kupca.
7. Pregovaranje: Pregovaranje je dio prodajnog procesa. Potrebno je naučiti vještine pregovaranja kako bi se postigla win-win situacija gdje i prodavač i kupac ostvaruju korist.
8. Zatvaranje prodaje: Završni korak je zatvaranje prodaje. To podrazumijeva postavljanje pitanja koja vode ka donošenju odluke o kupovini. Važno je to napraviti na način koji ne stvara nikakav pritisak ili neugodnost.

---

<sup>2</sup> B. Juhar Tomašević, prof., „Osnove prodaje“, Zagreb, Algebra učilište, 2013.godine

9. Upravljanje vremenom: Efikasno upravljanje vremenom omogućava da se fokusira na najvažnije prodajne aktivnosti. Planiranje dnevnih, tjednih i mjesečnih ciljeva pomaže u organizaciji.
10. Nastavak učenja: Prodaja je dinamično polje i uvijek se razvija. Potrebno je nastaviti sa učenjem i usavršavanjem vještina kako bi ostali konkurentni.<sup>3</sup>

Ove osnove prodaje čine temelj uspješnog prodajnog procesa. Međutim, važno je napomenuti da se prodaja može prilagoditi različitim industrijama i proizvodima, te da će se pristup prilagođavati prema specifičnostima tržišta.

---

<sup>3</sup> B. Juhar Tomašević, prof., „Osnove prodaje“, Zagreb, Algebra učilište, 2013.godine

### 3. KOMUNIKACIJA U PRODAJI

Komunikacija u prodaji igra ključnu ulogu u uspješnom uspostavljanju odnosa sa potencijalnim kupcima i ostvarivanju prodajnih ciljeva. Efikasna prodajna komunikacija ne samo da pomaže u prenošenju informacija o proizvodima ili uslugama, već i u stvaranju povjerenja, razumjevanju potreba kupca i rješavanju potencijalnih izazova ili nedoumica koje kupci mogu imati. Evo nekoliko ključnih aspekata komunikacije u prodaji:

1. Slušanje: Aktivno slušanje kupaca omogućava prodavačima da dublje razumiju njihove potrebe, želje i zabrinutosti. Postavljanje otvorenih pitanja i pažljivo praćenje odgovora pomaže prodavačima da kreiraju personalizirane ponude.
2. Prilagodba komunikacije: Svaki kupac je jedinstven, pa je važno prilagoditi stil komunikacije i ton prema individualnim preferencijama i karakteristikama kupca.
3. Točnost i sažetost: Komunikacija u prodaji treba biti jasna, konkretna i sažeta. Treba izbjegavati komplicirane pojmove koji mogu zbuniti kupca.
4. Isticanje prednosti: Potrebno se fokusirati na prednosti proizvoda ili usluge koje su posebno relevantne za potrebe ili želje kupca.
5. Povjerenje: Izgradnja povjerenja je ključna. Iskrenost u vezi sa proizvodom, uslugama, cijenama i politikama pomaže kupcu da izgradi povjerenje i bude jedan od lojalnih potrošača.
6. Korištenje različitih kanala komunikacije: Danas postoje različiti kanali komunikacije kao što su privatni susreti, telefonski pozivi, e-mailovi, društvene mreže itd. Važno je koristiti odgovarajuće kanale u odnosu sa kupčevim preferencijama.
7. Praćenje nakon prodaje: Nakon završene prodaje, održavanje kontakta sa kupcima može pomoći u stvaranju dugotrajnih odnosa. Provjeriti zadovoljstvo kupca, pružiti podršku i informacije o sljedećim koracima.

Sve ove komponente zajedno doprinose uspješnoj komunikaciji u prodaji. Bitno je imati fleksibilan pristup, prilagoditi se različitim situacijama i kupcima te neprestano unaprjeđivati svoje vještine komunikacije kako bi se ostvarili prodajni rezultati.

### 3.1. Komunikacijski proces

Komunikacijski proces je kompleksan skup koraka i elemenata koji omogućuju razmjenu informacija, ideja, misli ili emocija između ljudi ili organizacija. Komunikacija je proces prijenosa informacija ili razmjena razumijevanja. Komunikacija ima tri ključna elementa: pošiljatelja poruke, poruka koja se prenosi kroz neki komunikacijski kanal ili medij i primatelja poruke do kojeg poruka treba stići. Komunikacija počinje od pošiljatelja poruke, u kupoprodajnom procesu to može biti kupac ili prodavač, ali češće je to prodavač. Ovaj proces igra ključnu ulogu u svakodnevnom životu, poslovanju, odnosima i mnogim drugim sferama.

Komunikacijski proces se obično sastoji od sljedećih osnovnih elemenata:

1. Izvor (pošiljatelj): Osoba ili organizacija koja ima informaciju ili poruku koju želi podijeliti s drugima.
2. Poruka: Sadržaj informacije, ideje ili emocije koju izvor želi prenijeti. Poruka se može prenositi verbalno, neverbalno (gestama, mimikom) ili pisanim putem.
3. Kodiranje: Pretvaranje poruke u oblik koji se može prenijeti putem određenih simbola, znakova, riječi ili gesti. Ovo je važno kako bi poruka bila razumljiva primatelju.
4. Kanal komunikacije: Sredstvo kojim se poruka prenosi od izvora do primatelja. Kanal može biti verbalan (govor, razgovor), neverbalan (tijelo, izrazi lica) ili pisan.
5. Primatelj: Osoba ili grupa koja prima i tumači poruku. Primatelj dekodira informaciju kako bi je razumio.
6. Dekodiranje: Proces tumačenja i razumijevanja poruke od strane primatelja. Ovdje je važno da primatelj tumači poruku na način na koji je izvor namjeravao.
7. Povratna informacija (feedback): Reakcija primatelja na poruku, koja može biti verbalna, neverbalna ili pisana. Povratna informacija omogućava izvoru da provjeri je li poruka bila uspješno prenesena i shvatljiva.
8. Šum: Bilo kakva smetnja ili prepreka koja može ometati uspješan prijenos poruke. Šum može biti fizički (buka), semantički (različito tumačenje riječi), emocionalni (emocije primatelja) ili drugi faktori.
9. Kontekst: Okolnosti i uvjeti u kojima se komunikacija odvija. Kontekst može imati velik utjecaj na tumačenje poruke.

10. Cilj komunikacije: Svaka komunikacija ima određeni cilj, kao što je informiranje, uvjeravanje, zabava ili stvaranje odnosa.<sup>4</sup>

U slučaju prodaje primatelj poruke je kupac, kod kojeg je bitno da na pravi način protumači poruku. Njegovo osobno iskustvo ima velik utjecaj u odnosu na druge ljude jer svatko ima različita iskustva i to uvelike utječe na ispravno razumijevanje onog što je prodavač rekao. Nerijetko se dogodi da se poruka koju je pošiljalac uputio primatelju izgubi negdje u prijenosu putem nekog kanala, pa dolazi do problema jer primatelj ne dobije informaciju kakvu je trebao dobiti. Onda se kaže da je nastala buka u komunikaciji, odnosno da je došlo do šuma ili smetnji. Stoga je veoma bitno stalno provjeravati da li je kupac primio našu poruku i da li ju on razumije na pravi način. Za provjeru se koristi povratna veza, koja se u prodaji ne dobiva spontano, već prodavač treba potaknuti kupca da više govori, postavljati mu pitanja, promatrati reakcije i slično, kako bi provjerio ispravnost razumijevanja poruke i kako bi zapamtio iskomuniciranu poruku.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Internet stranica EFerrit: <https://hr.eferrit.com/osnovni-elementi-komunikacijskog-procesa/>

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

## **4. UPRAVLJANJE PRODAJOM**

Upravljanje prodajom se odnosi na koordinaciju i organizaciju različitih aktivnosti i strategija koje su usmjerene prema postizanju ciljeva prodaje u okviru jedne organizacije. Ovo uključuje upravljanje timom prodaje, planiranjem prodajnih strategija, praćenjem rezultata, analizom tržišta i konkurencije te usklađivanje prodajnih aktivnosti sa širim ciljevima i vizijom organizacije.

### **4.1. Područja odgovornosti prodajnog menadžmenta**

Neovisno o kakvom upravljanju je riječ, upravljanje se uvijek sastoji od tri važna elementa a to su:

- planiranja,
- organizacije i
- kontrole.

Primarna je svrha planiranja utvrditi ciljeve, definirati odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje i alociranje resursa potrebnih za praktičnu implementaciju dogovorenih strategija. Pod organizacijom se podrazumijeva mobilizacija raspoloživih resursa i podjela zadataka kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Kontrola ili nadzor osigurava povratnu informaciju vezano za uspješnost u ostvarenju zacrtanih ciljeva i omogućava da se poduzmu korektivne aktivnosti, ali i za objektivnije definiranje ciljeva u sljedećem planskom razdoblju.<sup>6</sup>

#### **4.1.1. Prodajno planiranje**

Prodajno planiranje je proces koji organizacije koriste kako bi predvidjele, postavile ciljeve i strategije te upravljale prodajnim aktivnostima kako bi postigle željene rezultate. Ovaj proces uključuje analizu tržišta, identifikaciju ciljnih tržišta i segmentacija kupaca, postavljanje ciljeva prodaje, razvoj strategija prodaje te praćenje i analizu postignutih rezultata.

---

<sup>6</sup> M. Tomašević Lišanin, op.cit., str. 411.



U prodajno planiranje pripada utvrđivanje ciljeva prodajne funkcije, definiranje tržišnih prognoza i utvrđivanje proračuna za prodaju. Ciljevi prodajne funkcije se izvode iz godišnjeg plana marketinških aktivnosti, stoga su povezani s marketinškim ciljevima. Marketinške aktivnosti odražavaju se na mogućnosti i potencijal ostvarenja prodaje u odabranim tržišnim segmentima. Uloga prodaje je da svojim aktivnostima podupire marketinške ciljeve i strategije.

Marketinški ciljevi se definiraju na razini tržišnog segmenta, a ciljevi prodaje za svakog pojedinačnog i točno određenog kupca iz definiranog segmenta. Prodajna funkcija sudjeluje u procesu marketinškog planiranja tako da osigurava marketinškim planerima i stratezima procjenu tržišnog i prodajnog potencijala.

Planiranje prodaje se može obavljati u različitom vremenskom razdoblju. Može bit nekoliko godina unaprijed, godišnje, mjesečno pa sve do dnevnog planiranja. Prodaja se planira na razini cijelog poduzeća, za različite prodajne sektore i za sva zemljopisna prodajna područja koja tvrtka pokriva. Najniža razina planiranja prodaje obavlja se za svakog kupca i prodavača posebno. Plan prodaje koju mora ostvariti prodavač naziva se kvota, a podrazumijeva količinu, vrijednost ili neku drugu mjeru na temelju koje se može vrednovati prodajna uspješnost tog prodavača za neko razdoblje.<sup>7</sup>

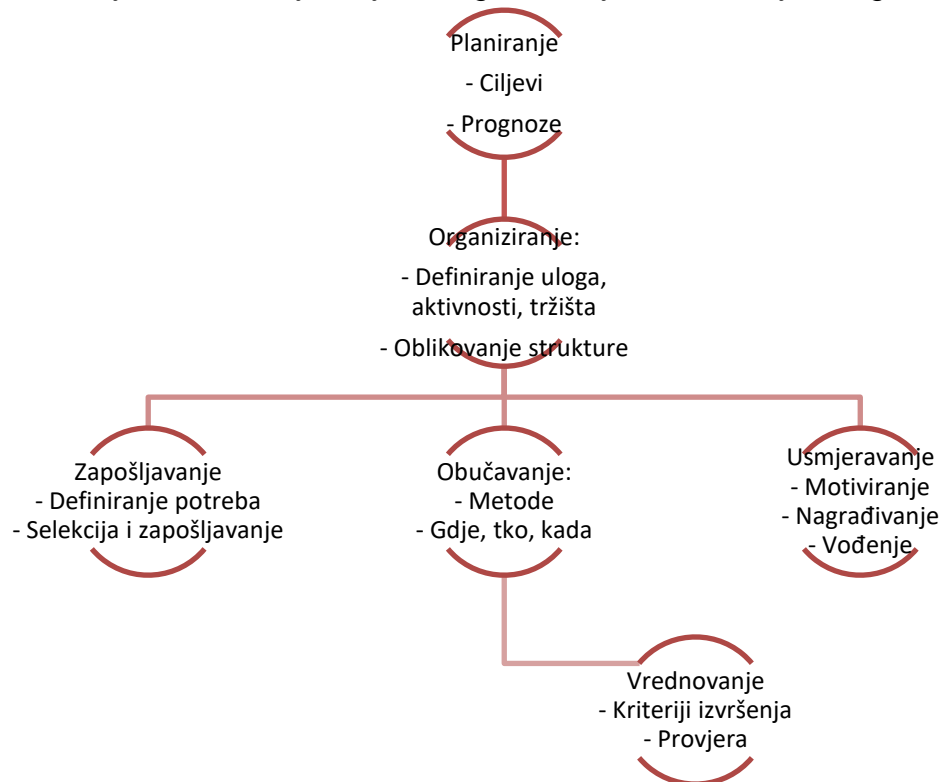
Slika 1. Osnovne funkcije prodajnog upravljanja

Izvor: M. Tomašević Lišanin, op.cit. str., 412.

---

<sup>7</sup> M. Tomašević Lišanin, op.cit., str. 411. – 412.

U ovom grafu možemo vidjeti redoslijed planiranja prodaje. Na samom početku planiraju se ciljevi. Na dalje slijedi organiziranje, definiranje uloga, aktivnosti i



oblikovanje strukture tržišta. I za kraj za svaki sektor zaposlenici se obučavaju i educiraju za svoj posao i usmjeravaju kako bi što bolje obavljali svoj posao.

#### 4.1.2. Proračun prodaje

Svako poduzeće mora procijeniti prodaju, obično za razdoblje od godine dana, na temelju koje se planiraju ostale operacije poduzeća. Najjednostavniji i najčešći način je da se od procijenjenog prihoda od prodaje oduzmu izravni i fiksni troškovi. Zatim se ostatak raspodjeli za podmirenje troškova ostalih funkcija, a ostatak na kraju je dobit. Proračun prodajne funkcije predstavlja ukupni iznos sredstava koji je namijenjen pretvaranju prodajnog napora u stvarnu prodaju, određen za neko vremensko razdoblje. Proračun odobrava uprava, zatim direktor prodaje odlučuje kako bi ga bilo najbolje rasporediti na pojedine kategorije prodajnog ulaganja.<sup>8</sup>

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

## 4.2. Organizacija prodaje (engl. Sales Management)

Organizacija prodaje (engl. Sales Management), je proces planiranja, strukturiranja i upravljanja aktivnostima povezanim s usmjeravanjem proizvoda ili usluge od proizvođača ili pružatelja usluge do krajnjeg potrošača. Pravilna organizacija prodaje ključna je za postizanje učinkovitog prodajnog procesa, povećanje prodaje, zadovoljstvo klijenata te, konačno, poslovni uspjeh tvrtke.

U organiziranju prodajnog napora ima nekoliko načela ili pristupa, koji nam govore kako nešto učiniti. Najprije poduzeće treba odlučiti da li će imati vlastite prodavače ili vanjske prodajne suradnike. To obavezno trebaju odlučiti međunarodna poduzeća kada otvaraju tržišta novih zemalja. Kada poduzeće odluči da će zaposliti vlastite prodavače, tada ima više mogućnosti i može svoje prodajne snage organizirati na proizvodnu, organizaciju prema kupcima, funkcionalnu i prodajnu organizaciju. Na izbor organizacijske strukture utječu vanjski i unutarnji čimbenici poduzeća.

Vanjske čimbenike čine:

- poslovno okruženje,
- obilježja tržišta,
- struktura i lokacija tržišta,
- potreba potrošača,
- pravna regulacija,
- razina kulture društva,
- demografska,
- sociopsihološka i
- ostala obilježja društva.<sup>9</sup>

A unutarnji su čimbenici:

- veličina poduzeća,
- program proizvoda/usluga
- lokacija,

---

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

- raspoloživost i obrada informacija.<sup>10</sup>

Bitno je voditi računa o općim konceptima organiziranja; „o centralizaciji u odnosu prema decentralizaciji, o specijalizaciji prodaje u odnosu prema generalizaciji, o broju upravljačkih razina, rasponu kontrole i drugom.“ Bit definiranja prodajne organizacijske strukture je da prodavačima i njihovim nadređenima pomogne u uspješnoj implementaciji postavljenih marketinških i prodajnih ciljeva.<sup>11</sup>

Postoji nekoliko ključnih koraka i aspekata u organizaciji prodaje:

- Definiranje ciljeva: Prvi korak je postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva prodaje, kao što su kvantitativni ciljevi (npr. povećanje prihoda za određeni postotak) ili kvalitativni ciljevi (npr. poboljšanje korisničkog iskustva).
- Struktura prodajnih timova: Ovisno o veličini organizacije, proizvodima/uslugama i ciljevima prodaje, važno je odabrati odgovarajuću strukturu prodajnih timova. To može uključivati unutarnje i vanjske prodajne timove, timove za podršku kupcima, timove za generiranje potencijalnih klijenata itd.
- Segmentacija tržišta: Analiziranje tržišta i segmentacija ciljnih kupaca pomaže organizaciji da usmjeri svoje resurse prema relevantnim skupinama kupaca i prilagodi komunikaciju i strategiju prodaje za svaki segment.
- Izbor prodajnih kanala: Organizacije moraju odlučiti koje kanale će koristiti za dostizanje svojih ciljnih kupaca. To može uključivati direktne prodaje, prodaju putem distributera, e-trgovinu, maloprodaju i druge kanale.
- Postavljanje procesa prodaje: Definiranje procesa prodaje od početnog kontakta s potencijalnim kupcem do zatvaranja prodaje i pružanja podrške nakon prodaje. To uključuje korake kao što su identifikacija potreba kupca, prezentacija proizvoda/usluge, pregovaranje, zatvaranje prodaje i slično.
- Obuka prodajnog osoblja: Kontinuirana obuka prodajnog osoblja izuzetno je važna kako bi se osiguralo da su zaposlenici upoznati s proizvodima/uslugama, tehnikama prodaje, komunikacijskim vještinama i promjenama na tržištu.

---

<sup>10</sup> M. Tomašević Lišanin, „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Zagreb, HUPUP, 2010

<sup>11</sup> M. Tomašević Lišanin, „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Zagreb, HUPUP, 2010

- Tehnologija za podršku prodaji: Korištenje odgovarajućih alata i tehnologija za upravljanje prodajnim procesom, praćenje prodajnih aktivnosti i analizu rezultata može značajno poboljšati učinkovitost prodaje.
- Mjerenje i analiza rezultata: Redovito praćenje ključnih prodajnih pokazatelja omogućuje organizaciji da procijeni uspješnost svojih prodajnih napora, identificira trendove i prilagodi strategiju ako je potrebno.
- Upravljanje odnosima s kupcima: Održavanje pozitivnih odnosa s kupcima ključno je za dugoročni uspjeh. To uključuje pružanje podrške nakon prodaje, rješavanje problema i pritužbi te traženje povratnih informacija.
- Prilagodba i optimizacija: Organizacija prodaje treba biti dinamična i spremna prilagoditi se promjenama na tržištu, konkurenciji i potrebama kupaca. Redovita optimizacija strategije i procesa ključna je za uspješno poslovanje.

Organizacija prodaje varira ovisno o vrsti industrije, ciljnom tržištu i poslovnoj strategiji organizacije. Ključno je kontinuirano pratiti rezultate, analizirati podatke i prilagođavati strategiju kako bi se postigli najbolji rezultati.

#### 4.2.1. Vrste prodajnih organizacija

Zemljopisna organizacija je najčešće korišten i najjednostavniji način organiziranja prodaje, čija je osnovna prednost relativno niski troškovi. Sastoji se od raspoređivanja prodavača po zemljopisnim područjima. Svaki je prodavač odgovoran za sve aktivnosti koje su potrebne za prodaju svih proizvoda koji su u asortimanu, i za sve kupce na tom području. Zemljopisna organizacija je pogodnija za manja poduzeća, veća poduzeća ga najčešće upotrebljavaju u kombinaciji s nekim drugim pristupom.

Proizvodnu organizaciju koriste mnoga poduzeća, posebice ona koja prodaju proizvode visoke tehnologije. Oni imaju zasebne prodajne snage za različite proizvode ili proizvodne linije. Prednost ove organizacije je ta šta su prodavači u potpunosti upoznati sa tim proizvodima, odnosno proizvodnim linijama i kupcima pružaju najbolju uslugu. „Osnovni nedostatak je dupliciranje napora, odnosno više prodavača istog područja ali iz različitih divizija može posjećivati iste kupce u nekom zemljopisnom području.“

Organizacija prema kupcima, odnosno tržišna organizacija je sve prisutnija u poduzećima. Poduzeća se specijaliziraju za određene vrste gospodarskih djelatnosti. Samim time što se specijaliziraju za usluživanje posebne vrste kupaca, prodavači bolje razumiju unikatne potrebe i zahtjeve. Mijenjajući veličinu specijaliziranih prodajnih snaga, menadžeri kontroliraju alokaciju prodajnog napora za različita tržišta.

Funkcionalna prodajna organizacija specijalizira različite prodavače za različite funkcije, jer prodajni zadaci zahtijevaju različita znanja i sposobnosti prodavača. Postoje dvije vrste takve specijalizacije:

- jedna je vrsta dijeljenje ukupne radne snage na dio prodavača koji se bave samo pronalaženjem novih kupaca i razvojem odnosa,
- a drugi dio prodavača se bavi usluživanjem postojećih kupaca.

Druga je vrsta specijalizacije prodavača za telemarketinšku prodaju manjim kupcima u odnosu prema terenskoj prodaji velikim kupcima. Takva je organizacija skupa, i podrazumijeva visoke troškove, stoga se koristi samo u situacijama gdje kompleksnost prodajnog zadatka koji je potreban za usluživanje klijenta povećava vrijednost od specijalizacije.

U stvarnom životu većinom poduzeća ne koriste samo jednu od prodajnih organizacijskih struktura, jer prednosti jedne istodobno predstavljaju nedostatak druge prodajne organizacijske strukture. Mnoga poduzeća upotrebljavaju hibridnu prodajnu organizaciju, jer ona koristi prednosti različitih struktura i minimizira njihove nedostatke.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> M. Tomašević Lišanin, op.cit., str. 416. – 419.

## 5. MEĐUNARODNA PRODAJA

Važnost međunarodne prodaje u svijetu je vrlo velika. Trgovina je ključna za okončanje globalnog siromaštva. Zemlje otvorene za međunarodnu trgovinu imaju tendenciju bržeg rasta, inoviranja, poboljšanja produktivnosti i pružanja većeg prihoda i više mogućnosti svojim ljudima. Međunarodna prodaja predstavlja ekonomske transakcije koje se sklapaju između zemalja. Među predmetima s kojima se često trguje nalaze se proizvodi široke potrošnje, poput televizora i odjeće; kapitalna dobra, poput strojeva; te sirovine i hrana. Ostale transakcije uključuju usluge, poput putničkih usluga i plaćanja stranih patenata. Međunarodne trgovinske transakcije olakšane su međunarodnim financijskim plaćanjima, u kojima privatni bankarski sustav i središnje banke trgovačkih država igraju važnu ulogu.<sup>13</sup>

Prvi razumno sustavni skup misli posvećen međunarodnoj prodaji naziva se "merkantilizam" i pojavio se u Europi sedamnaestog i osamnaestog stoljeća. U to vrijeme počeo je izljev brošura o ekonomskim pitanjima, osobito u Engleskoj, a posebno u vezi s trgovinom. Iako je u ovoj literaturi izraženo mnogo različitih gledišta, nekoliko temeljnih uvjerenja je sveprisutno i ima tendenciju da se iznova i iznova ponavlja. Veći dio tog razdoblja pisci merkantilisti tvrdili su da bi ključni cilj trgovine trebao biti promicanje povoljne trgovinske bilance.<sup>14</sup>

Merkantilisti su se zalagali da se vladina politika usmjeri na uređenje toka trgovine u skladu s tim uvjerenjima. Tražili su vrlo intervencionističku agendu, koristeći poreze na trgovinu za manipuliranje trgovinskim bilancom ili robnim sastavom trgovine u korist matične zemlje. No čak i da je logika merkantilizma točna, ova strategija nikada ne bi uspjela da je svi narodi pokušavaju slijediti istodobno. Ne može svaka zemlja imati ravnotežu u trgovinskom suficitu, niti svaka zemlja može izvoziti proizvedenu robu i uvoziti sirovine.<sup>15</sup>

Nakon Adama Smitha, osnovna načela merkantilizma više se nisu smatrala obranljivima. To, međutim, nije značilo da su nacije napustile svaku merkantilističku politiku. Ograničavajuće ekonomske politike sada su bile opravdane tvrdnjom da bi do

---

<sup>13</sup> Jurčić, Lj., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa

<sup>14</sup> Roberts, R. (2001) The Choice: A Fable of Free Trade and Protectionism. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

<sup>15</sup> Roberts, R. (2001) The Choice: A Fable of Free Trade and Protectionism. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

određenog trenutka vlada trebala držati stranu robu izvan domaćeg tržišta kako bi zaštitila nacionalnu proizvodnju od vanjske konkurencije. U tu su svrhu sve više uvedeni carinski nameti, zamjenjujući izravne zabrane uvoza, koji su postajali sve rjeđi.<sup>16</sup>

Razmjena dobara ili usluga kod različitih naroda vjekovna je praksa, vjerojatno stara koliko i ljudska povijest. Međutim, međunarodna prodaja posebno se odnosi na razmjenu između pripadnika različitih nacija, a izvještaji i objašnjenja takve trgovine započinju (usprkos ranijim raspravama) tek usponom moderne nacionalne države krajem europskog srednjeg vijeka. Kako su politički mislioci i filozofi počeli ispitivati prirodu i funkciju nacije, trgovina s drugim zemljama postala je posebna tema njihovog istraživanja. Stoga ne čudi jedan od najranijih pokušaja da se opiše funkcija međunarodne prodaje unutar tog visoko nacionalističkog tijela mišljenja koje je danas poznato kao merkantilizam.<sup>17</sup>

Teorija međunarodne prodaje i trgovačka politika jedna je od najstarijih grana ekonomske misli. Od starih Grka do danas, vladini dužnosnici, intelektualci i ekonomisti razmišljali su o odrednicama trgovine između zemalja, pitali se donosi li trgovina korist ili šteti naciji, i, što je još važnije, pokušali su odrediti koja je trgovinska politika najbolja za bilo koje određene zemlje.<sup>18</sup>

Sredinom 19. stoljeća zaštitna carinska politika učinkovito je zaštitila mnoga nacionalna gospodarstva od vanjske konkurencije. Primjerice, francuska carina iz 1860. godine naplaćivala je izuzetno visoke stope na britanske proizvode: 60 posto na sirovo željezo; 40 do 50 posto na strojevima; i 600 do 800 posto na vunanim pokrivačima. Troškovi prijevoza između dviju zemalja pružali su daljnju zaštitu.<sup>19</sup>

Trijumf liberalnih ideja bio je anglo-francuski trgovinski sporazum iz 1860. godine, koji je predviđao da se francuske zaštitne carine u roku od pet godina smanje na najviše 25 posto, uz besplatan ulazak svih francuskih proizvoda, osim vina u Britaniju. Ovaj su sporazum slijedili i drugi europski trgovinski pakti.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Jurčić, Lj., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa

<sup>17</sup> Jurčić, Lj., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa

<sup>18</sup> Bastiat, F. (1996). *Economic Sophisms*. Irvington-on-Hudson, NY: The Foundation for Economic Education, Inc., trans. and ed. Arthur Goddard

<sup>19</sup> Jurčić, Lj., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa

<sup>20</sup> Jurčić, Lj., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa



Stoljećima je trgovinska politika bila predmet intenzivnih i živahnih rasprava. Od početka trgovine među narodima ta je trgovina donijela opće gospodarske koristi ali je naškodila i određenim domaćim interesnim skupinama. Čak i u razdobljima gospodarskog rasta mogu se čuti pritužbe nekih domaćih tvrtki na štetne učinke inozemne konkurencije na njihovu industriju. Ekonomska analiza pružila je sustavni okvir za ispitivanje temeljnih pitanja međunarodne trgovine. Ekonomija pruža način razlikovanja tvrdnji o sebičnosti da je trgovina štetna za neke skupine od drugih argumenata da bi određene trgovinske politike mogle koristiti cijeloj naciji.

Iako su ekonomisti dosljedno naglašavali ukupne dobitke od međunarodne trgovine, a posljednjih su godina naglašavali mjerenje tih dobitaka, rasprava o trgovinskoj politici nema kraja. Kad je riječ o slobodnoj trgovini, kako je svojedobno mislio Adam Smith, ne samo da se predrasude javnosti, već i ono što je mnogo neosvojivije, privatni interesi mnogih pojedinaca, neodoljivo tome protive.

Međunarodna prodaja se odnosi na aktivnost prodaje robe ili usluga preko granica, između različitih zemalja ili tržišta. To je proces kroz koji se proizvodi ili usluge iz jedne zemlje distribuiraju i prodaju u drugoj zemlji. Međunarodna prodaja nosi sa sobom niz prednosti i različite vrste pristupa.

Neke od prednosti međunarodne prodaje su:

- Proširenje tržišta: Međunarodna prodaja omogućava kompanijama da dostignu nove tržišne segmente i ciljne grupe kupaca, čime se povećava potencijal za rast i prihode.
- Raznolikost prihoda: Prodaja u različitim zemljama smanjuje rizik od zavisnosti o jednom tržištu, što može olakšati preživljavanje ekonomske nestabilnosti u određenim regijama.
- Izravna konkurencija: Konkurencija na međunarodnom tržištu može dovesti do inovacija, poboljšanja kvaliteta proizvoda/usluga i smanjenja cijena.
- Iskorištavanje sezone: Ako je jedna zemlja u sezoni kada je potražnja za određenim proizvodom visoka, dok je u drugoj zemlji niska, kompanije mogu iskoristiti ove razlike.

- Prilika za rast: Kompanije mogu naći veće prilike za rast u zemljama sa brzim ekonomskim rastom ili nedostatkom određenih proizvoda/usluga.<sup>21</sup>

Međunarodna prodaja može donijeti brojne prednosti, ali isto tako nosi i određene nedostatke.

Ovo su samo neki od nedostataka međunarodne prodaje:

- Kulturološke razlike: Svaka zemlja ima svoje specifičnosti, poput jezika, običaja, normi i vrijednosti. Nedostatak razumijevanja tih razlika može dovesti do nesporazuma ili čak uvreda, što može otežati uspješnu prodaju.
- Pravni i regulacijski izazovi: Različite zemlje imaju različite zakone i regulacije koje se odnose na uvoz, izvoz, poreze, carine, zaštitu potrošača itd. Nedostatak informacija s tim propisima može dovesti do pravnih problema i visokih kazni.
- Troškovi transporta i logistike: Međunarodni transport može biti skup, posebno ako se radi o velikim udaljenostima ili kada je potrebno osigurati posebne uvjete za prijevoz osjetljive robe.
- Valutni rizik: Promjene tečaja valuta mogu utjecati na profitabilnost međunarodne prodaje. Fluktuacije valutnih tečajeva mogu rezultirati gubicima ili manjom dobiti pri konverziji prihoda u domaću valutu.
- Konkurencija: Na međunarodnom tržištu često se susrećete s jakom konkurencijom. Lokalni konkurenti mogu imati prednost u razumijevanju potreba ciljne publike i prilagodbi proizvoda ili usluga prema tim potrebama.
- Komunikacijske barijere: Jezik može biti prepreka u komunikaciji s potencijalnim kupcima. Nedostatak komunikacije ili loše prevođenje može rezultirati nesporazumima ili gubitkom posla.
- Carinske barijere: Svaka zemlja ima svoje carinske propise i procedure. Složenost carinskih procedura može uzrokovati zastoje u isporukama i povećati troškove.
- Prilagodba proizvoda i usluga: Proizvodi ili usluge koje su popularne u jednoj zemlji možda neće imati istu privlačnost u drugoj zemlji. Ponekad je potrebno prilagoditi proizvode ili usluge prema specifičnim zahtjevima ili preferencijama ciljne publike.

---

<sup>21</sup> eCommerce, The Importance Of International Selling And How To Get Started:  
<https://ecommercefastlane.com/importance-of-international-selling/>

- Dugotrajna naplata: U nekim zemljama može biti izazovno naplatiti dugove od kupaca. Različite pravne i financijske procedure mogu dovesti do kašnjenja u naplati ili čak potraživanjima koja se nikada ne ispune.
- Rizik od političkih i ekonomskih nestabilnosti: Politika i ekonomija jedne zemlje mogu se brzo promijeniti, što može utjecati na poslovno okruženje i trgovinske uvjete.<sup>22</sup>

Važno je pažljivo istražiti i razumjeti tržište na koje poduzeće želi proširiti svoju prodaju te uzeti u obzir sve potencijalne nedostatke koje kako bi što više smanjili rizik.

Ugovor o međunarodnoj prodaji razlikuje se od ugovora o prodaji po tome što se kod međunarodne prodaje javljaju subjekti (prodavač i kupac) koji nemaju sjedište u istoj državi, ili se proizvod izvozi sa teritorija jedne na teritorij druge države, ili kad su radnje koje čine ponudu i njeno prihvaćanje izvršene na teritoriju najmanje dvije države ili kad se isporuka treba obaviti na teritoriju druge države – a ne one na čijem su teritoriju izvršene radnje koje čine ponudu.

Slika 2. Međunarodna prodaja (Engl. International Business Meaning)

## International Business Meaning

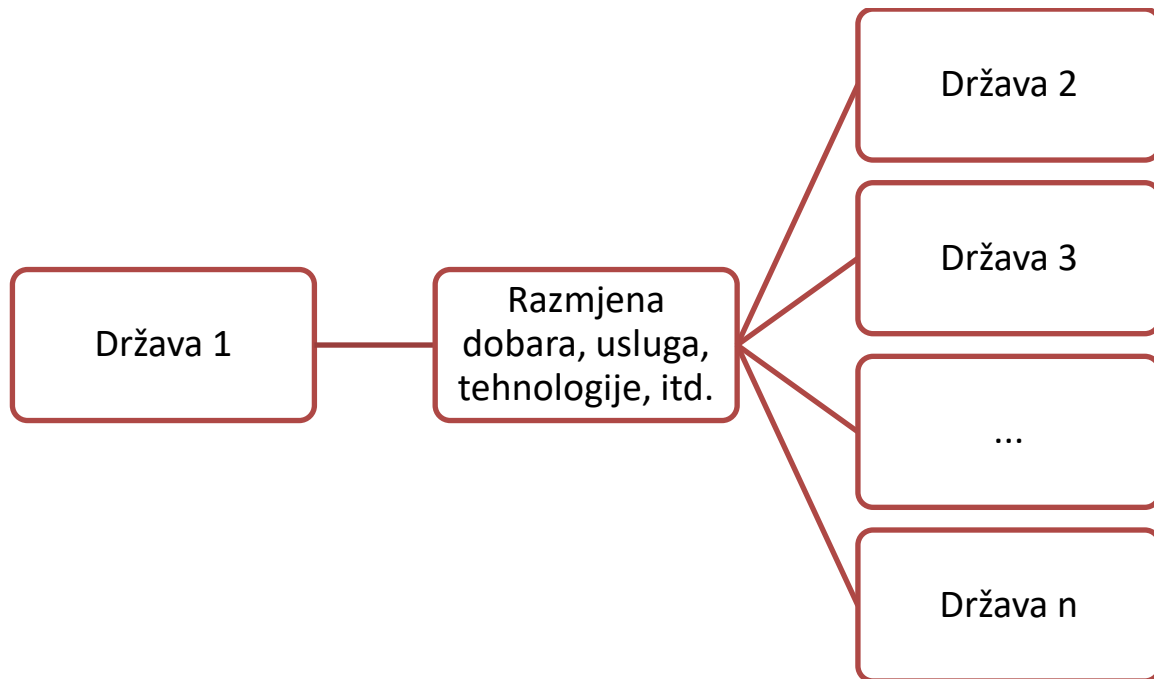


WallStreetMojo

Izvor: Wall Street Mojo <https://www.wallstreetmojo.com/international-business/>  
(datum pristupa 10.08.2023.)

<sup>22</sup> Multiplier, International business challenges: <https://www.usemultiplier.com/blog/challenges-in-international-business>

Prikaz slike 2. „Međunarodna prodaja“ na Hrvatskom jeziku.



Na slici je prikazano kako funkcionira međunarodna prodaja. Domaće tržište šalje robu, usluge, itd. drugim državama.

### 5.1. Vrste međunarodne prodaje

Međunarodna prodaja predstavlja trgovinu koja se odvija između različitih zemalja i uključuje različite vrste poslovnih transakcija, ugovora i dogovora. Ovisno o specifičnostima tržišta, zakonodavstvu i ciljevima tvrtke, međunarodna prodaja može se realizirati putem različitih metoda.

Postoji nekoliko vrsta međunarodne prodaje:

- Izvoz: Izvoz je najčešći način međunarodne prodaje. Podrazumijeva prodaju robe ili usluga iz domaće zemlje u inozemstvo. To može biti direktna prodaja kupcu u stranoj zemlji ili posredstvom distributera, agenta ili trgovinskog posrednika.

- Uvoz: Uvoz je suprotna strana izvoza. Ovdje tvrtka kupuje robu ili usluge iz strane zemlje kako bi ih unijela na svoje tržište. To omogućava pristup inozemnim proizvodima koji bi mogli biti privlačni domaćim potrošačima.
- Distribucija: Uključuje uspostavljanje distribucijskih kanala u drugim zemljama. To može uključivati otvaranje vlastitih poslovnica, skladišta ili suradnju s lokalnim distributerima koji će prodavati vaše proizvode na tom tržištu.
- Franšiza: Franšiza je posebna vrsta distribucije gdje vlasnik tvrtke (franšizor) dopušta drugima (franšiznim partnerima) da koriste njegovo ime, know-how i poslovni model uz plaćanje naknade. Ovo omogućava širenje poslovanja na međunarodnoj razini.
- Joint Venture: Ovo je partnerstvo između dvije ili više tvrtki iz različitih zemalja kako bi zajedno razvijale i vodile poslovne aktivnosti. Ova vrsta suradnje omogućava pristup lokalnom znanju i resursima.
- Direktna investicija: Ovo uključuje uspostavljanje vlastitih poslovnih jedinica u stranim zemljama, kao što su podružnice, tvornice ili uredi. Ova vrsta investicije omogućava tvrtki veći utjecaj na tržištu, ali također donosi i veći rizik.
- E-trgovina: Internet omogućava tvrtkama da dosegnu globalno tržište putem online prodaje. E-trgovina omogućava brz i praktičan pristup potrošačima širom svijeta.
- Kontraktualna prodaja: Ovdje se radi o poslovima koji se temelje na određenim ugovorima, kao što su ugovori o isporuci, ugovori o izgradnji, ugovori o pružanju usluga itd.<sup>23</sup>

U međunarodnoj prodaji, važno je uzeti u obzir kulturološke, jezične, pravne i ekonomske razlike između zemalja. Također, važno je prilagoditi marketinške strategije, cijene i distribucijske kanale kako bi se uspješno nosili s izazovima međunarodnog tržišta.

---

<sup>23</sup> International Trade Administration, Sales Channels and Matchmaking Support: <https://www.trade.gov/sales-channels>

Slika 3. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. franšiza u BiH, Sarajevo



Izvor: web stranica <https://sarajevo.travel/ba/sta-raditi/mlinar-marijin-dvor/1047> (datum pristupa 15.08.2023.)

Slika 4. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. sestrinstvo u Sloveniji, Ljubljana



Izvor: web stranica <https://de.restaurantguru.com/Mlinar-Ljubljana-2#gallery> (datum pristupa 15.08.2023.)

Slika 5. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. (Hleb i kifle) sestrinstvo Srbija



Izvor: web stranica <http://pekariposlasticar.rs/lanac-pekara-hleb-kifle-kupila-kompanija-iz-hrvatske/> (datum pristupa 15.08.2023.)

## 5.2. Aspekti koji utječu na međunarodnu prodaju

Budući da međunarodna prodaja može značajno utjecati na gospodarstvo zemlje, važno je prepoznati i nadzirati čimbenike koji na nju utječu. Ako se stopa inflacije u zemlji poveća u odnosu na zemlje s kojima trguje, očekivat će se pad njezinog tekućeg računa, pod istim uvjetima. Potrošači i korporacije u toj zemlji najvjerojatnije će kupiti više robe u inozemstvu (zbog velike lokalne inflacije), dok će izvoz zemlje u druge zemlje opadati.<sup>24</sup>

Ako se razina dohotka u zemlji (nacionalni dohodak) poveća za veći postotak od prihoda drugih zemalja, očekuje se pad njezinog tekućeg računa, pod jednakim uvjetima. Kako raste realna razina dohotka (prilagođena inflaciji), tako raste i potrošnja

---

<sup>24</sup> Spremić, M. i Gelo, T. (2018) Enterprise information systems in digital economy. Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o



robe. Postotak tog povećanja potrošnje najvjerojatnije će odražavati povećanu potražnju za stranom robom.<sup>25</sup>

Vlada zemlje može imati glavni učinak na njezinu trgovinsku bilancu zbog svoje politike subvencioniranja izvoznika, ograničenja uvoza ili nedostatka provedbe piratstva. Neke vlade nude subvencije svojim domaćim tvrtkama, tako da te tvrtke mogu proizvoditi proizvode po nižoj cijeni od svojih globalnih konkurenata. Dakle, potražnja za izvozom koji proizvode ta poduzeća veća je kao rezultat subvencija.

Ako vlada zemlje nametne porez na uvezenu robu (često se naziva tarifom), cijene strane robe za potrošače učinkovito se povećavaju. Tarife koje je nametnula američka vlada u prosjeku su niže od onih koje su uvele druge vlade. Međutim, neke su industrije više carinski zaštićene od drugih. Američki odjevni proizvodi i poljoprivredni proizvodi u povijesti su dobivali veću zaštitu od inozemne konkurencije visokim carinama na srodni uvoz.<sup>26</sup>

Valuta svake zemlje vrednuje se u odnosu na druge valute pomoću tečaja, tako da se valute mogu razmjenjivati radi olakšavanja međunarodnih transakcija. Zemlje se sve više obraćaju Grupi Svjetske banke radi savjeta o trgovini i šire, o reformi investicijske klime, kako bi se osigurala konkurentnost. WBG (engl. World Bank Group) ima priliku pridonijeti razmjenom tehničkih dokaza koji zemljama u razvoju pomažu u donošenju zdravih političkih odluka o pitanjima vezanim uz trgovinsku i investicijsku klimu koja će biti ključna za budući rast i smanjenje siromaštva. Ova prekretnica predstavlja priliku za Grupom Svjetske banke da dodatno pomogne zemljama u osmišljavanju praktičnih reformskih strategija i njihovoj provedbi s ciljem smanjenja siromaštva i zajedničkog prosperiteta.<sup>27</sup>

Međunarodna prodaja nosi sa sobom različite vrste rizika koje se mogu pojaviti uslijed poslovanja sa stranim tržištima. Ovi rizici mogu biti financijske prirode, vezani za tržište, transport, političke faktore i druge aspekte.

Neki od glavnih rizika međunarodne prodaje uključuju:

---

<sup>25</sup> Franc, S. i Dužević, I. (2020) Digitalna transformacija i trgovina. Zagreb: Ekonomski fakultet

<sup>26</sup> Franc, S. i Dužević, I. (2020) Digitalna transformacija i trgovina. Zagreb: Ekonomski fakultet

<sup>27</sup> Spremić, M. i Gelo, T. (2018) Enterprise information systems in digital economy. Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o



- Financijski rizik: Povezan je s fluktuacijama valutnih kursova i promjenama u kamatnim stopama. Ovo može utjecati na vrijednost transakcija, troškove konverzije valuta i profitabilnost poslovanja.
- Komercijalni rizik: Odnosi se na rizik da kupci neće platiti ili će odložiti plaćanje. Različite zemlje imaju različite zakonodavne okvire koji reguliraju naplatu dugovanja.
- Transportni rizik: Vezan je za oštećenje, gubitak ili kašnjenje tokom transporta robe. Potrebno je odabrati pouzdane transportne partnere i osiguranje kako bi se smanjio ovaj rizik.
- Rizik promjene tržišta: Promjene u preferencijama kupaca, konkurencija i ekonomske okolnosti zemlje mogu utjecati na potražnju za proizvodima.
- Politički rizik: Uključuje faktore kao što su promjene u vlasti, politička nestabilnost, zakonodavne promjene i potencijalne ekonomske sankcije.
- Pravni rizik: Različite zemlje imaju različite zakone i regulative koje mogu utjecati na trgovinu i ugovore. Nepridržavanje lokalnih zakona može dovesti do pravnih problema.
- Rizik vezan za carinske tarife i poreze: Tarife i porezi mogu značajno utjecati na cijene proizvoda i profitabilnost.
- Rizik nepredviđenih događaja: Prirodne katastrofe, teroristički napadi ili epidemije mogu poremetiti lanac opskrbljivanja i poslovanje.
- Kulturni i jezični rizik: Različite kulture i jezici zahtijevaju prilagodbe u marketinškim strategijama, komunikaciji i pristupu kupcima.<sup>28</sup>

Da bi se smanjili ovi rizici, važno je da se pažljivo istraži ciljno tržište, razviti jasnu strategiju za upravljanje rizicima, koristiti osiguranje i razmisliti o partnerstvima sa lokalnim poduzećima koje poznaju tržište. Također je bitno pratiti aktualne događaje i promjene u zakonodavstvu kako bi se moglo pravovremeno prilagoditi novim uvjetima.

---

<sup>28</sup> Desjardins, Global trade risks and how to manage them: <https://www.desjardins.com/ca/co-opme/business/tip-sheets/global-trade-risks-how-manage-them/index.jsp>

## 6. KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNE PRODAJE

Međunarodna prodaja odnosi se na razmjenu dobara i usluga između jedne zemlje ili regije i druge. Ponekad je poznata i kao „međuregionalna“ ili „vanjska“ prodaja. Ukratko, prodaja između jedne nacije i druge naziva se "međunarodnom" prodajom, a prodaja unutar teritorija (političke granice) nacije "unutarnjom" prodajom.<sup>29</sup>

Međunarodna prodaja je razmjena dobara i usluga preko nacionalnih granica. U većini zemalja predstavlja značajan dio bruto domaćeg proizvoda (BDP). Uspon industrijalizacije, globalizacije i tehnoloških inovacija povećao je važnost međunarodne prodaje, kao i njezine ekonomske, socijalne i političke učinke na uključene zemlje. Međunarodno priznate etičke prakse poput UN-ovog Globalnog dogovora uspostavljene su kako bi se olakšala međusobna suradnja i koristi između vlada, poduzeća i javnih institucija. Unatoč tome, zemlje se i dalje suočavaju s izazovima u vezi s etičnom trgovinom i poslovnom praksom, posebno u pogledu ekonomske nejednakosti i kršenja ljudskih prava.<sup>30</sup>

Tržišta kapitala uključuju prikupljanje i ulaganje novca u razna poduzeća. Iako neki tvrde da sve veća integracija ovih financijskih tržišta između zemalja dovodi do dosljednije i neometanije prakse trgovanja, drugi ističu da tokovi kapitala imaju tendenciju favorizirati vlasnike kapitala više od bilo koje druge skupine. Isto tako, vlasnici i radnici u određenim sektorima u zemljama izvoznicama kapitala snose velik dio tereta prilagođavanja povećanom kretanju kapitala. Gospodarske napetosti i eventualne poteškoće koje proizlaze iz ovih uvjeta dovode do političkih podjela oko toga treba li poticati ili povećati integraciju međunarodnih trgovinskih tržišta. Štoviše, kritičari tvrde da se razlike u prihodima između bogatih i siromašnih pogoršavaju, a industrijalizirane nacije rastu na snazi na štetu podkapitaliziranih zemalja.<sup>31</sup>

Antiglobalizacijski pokret svjetski je aktivistički pokret koji je kritičan prema globalizaciji kapitalizma. Aktivisti protiv globalizacije posebno su kritični prema nedemokratskoj prirodi kapitalističke globalizacije i promicanju neoliberalizma od strane međunarodnih institucija poput Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Svjetske banke. Ostali

---

<sup>29</sup> Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom. 2. izdanje. Zagreb: Mikrorad

<sup>30</sup> Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom. 2. izdanje. Zagreb: Mikrorad

<sup>31</sup> Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija

zajednički ciljevi antikorporacijskih i antiglobalizacijskih pokreta uključuju Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD), (engl. World Trade Organization – WTO) i sporazume o slobodnoj trgovini poput Sjevernoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini (engl. North American Free Trade Agreement - NAFTA), Slobodne trgovinske zone Amerika (engl. Free Trade Area of the Americas - FTAA), Multilateralni sporazum o ulaganju (engl. Multilateral Agreement on Investment - MAI) i Opći sporazum o trgovini uslugama (engl. General Agreement on Trade in Services - GATS). Sastanci takvih tijela često nailaze na snažne prosvjede, dok demonstranti pokušavaju skrenuti pozornost na često pogubne učinke globalnog kapitala na lokalne uvjete.<sup>32</sup>

Obično je teže poslovati u stranoj zemlji nego u svojoj zemlji, posebno u ranim fazama kada poduzeće razmatra ili fizičko ulaganje ili proširenje proizvoda u drugu zemlju. Planiranje proširenja zahtijeva detaljno poznavanje postojećih tržišnih kanala i dobavljača, sklonosti potrošača i trenutnog ponašanja pri kupnji te domaćih i stranih pravila i propisa. Jezične i kulturne barijere predstavljaju značajne izazove, kao i institucionalne razlike među zemljama.<sup>33</sup> Procesom globalizacije i povećanja globalne trgovine neizbježno je da se različite kulture susreću, sukobljavaju i stapaju. Ljudi iz različitih kultura teško komuniciraju ne samo zbog jezičnih barijera već i zbog kulturnih razlika.<sup>34</sup>

Prepoznavanje da različite geografske regije i / ili nacionalnosti predstavljaju izrazito različite poslovne karakteristike poslovanja, često zbog razlika u kulturnoj predispoziciji, presudan je gradivni element za uspješne globalne poslovne lidere. Kao rezultat toga, razni istraživači u globalnom poslovanju stvorili su poslovne modele koji ilustriraju ključna kulturna razmatranja između različitih zemalja. Na terenu je najpriznatija i najkorištenija Teorija kulturnih dimenzija Geerta Hofstedeja, koja obuhvaća šest kulturnih odstupanja vrlo bitnih za poslovne menadžere.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija

<sup>33</sup> Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija

<sup>34</sup> Combe, C. (2006) Introduction to E-business Management and strategy (online). Netherlands, Amsterdam: Elsevier. Dostupno na: [https://issuu.com/kamalaldailami/docs/combe.intro\\_to\\_ebusiness](https://issuu.com/kamalaldailami/docs/combe.intro_to_ebusiness)

<sup>35</sup> Combe, C. (2006) Introduction to E-business Management and strategy (online). Netherlands, Amsterdam: Elsevier. Dostupno na: [https://issuu.com/kamalaldailami/docs/combe.intro\\_to\\_ebusiness](https://issuu.com/kamalaldailami/docs/combe.intro_to_ebusiness)

Trgovanje uključuje česte kupoprodaje roba, valuta ili vrijednosnih papira. Praksa trgovanja općenito je kupovina kada je tržište u padu, a prodaja kada tržište poraste do svoje zrelosti i uskoro će opet pasti. Međunarodna trgovina omogućuje zemljama razmjenu dobara i usluga uz korištenje novca kao sredstva razmjene. Nacije s jakim međunarodnom trgovinom postale su prosperitetne i imaju moć kontrolirati svjetsko gospodarstvo. Globalna trgovina može postati jedan od glavnih doprinosa smanjenju siromaštva.

### **6.1. Struktura međunarodne prodaje**

Struktura međunarodne prodaje, prepoznata prema stupnju otvorenosti za kretanje roba, najbolje se može objasniti teorijom državne moći međunarodne političke ekonomije. Ova teorija započinje pretpostavkom da prirodu međunarodnih ekonomskih kretanja određuju države koje djeluju kako bi maksimalizirale nacionalne ciljeve.

Četiri cilja – agregatni nacionalni dohodak, politička moć, socijalna stabilnost i ekonomski rast - mogu se sustavno povezati sa stupnjem otvorenosti u međunarodnom trgovinskom sustavu za države različitih relativnih veličina i razina razvoja. Ova analiza dovodi do zaključka da će otvorenost najvjerojatnije postojati kada postoji hegemonijska raspodjela potencijalne ekonomske moći. Zatim se prikazuju podaci o vremenskim serijama o razinama carina, trgovinskim omjerima, regionalnoj koncentraciji, dohotku po stanovniku, nacionalnom dohotku, udjelu svjetske trgovine i udjelu svjetskih ulaganja. Prva tri koriste se za opis stupnja otvorenosti trgovinskog sustava; posljednja četiri, raspodjela državne vlasti. Podaci sugeriraju da bi teoriju državne moći trebalo izmijeniti kako bi se uzela u obzir domaća politička ograničenja na državnu akciju.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Nalić, M. (2016) Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni. Hrčak (online), 18(37), 113-134. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/170431>

## 6.2. Strategija izlaska na strana tržišta

Izvozni marketing usredotočen je na marketing proizvoda u drugim zemljama, a ne u odakle potječe. Iako primjenjuje strategije slične domaćem marketingu, izvozni marketing nastoji biti izazovniji jer se morate pozivati na različite kulture, ideale i ukuse. Zakoni i propisi također se razlikuju od mjesta do mjesta. Izvozni marketing može podrazumijevati veći rizik i napor i može zahtijevati značajna financijska sredstva.<sup>37</sup>

Postoje različiti načini na koje tvrtka može ući na strano tržište. Niti jedna strategija ulaska na tržište ne funkcionira za sva međunarodna tržišta. Izravni izvoz može biti najprikladnija strategija na jednom tržištu, dok će se na drugom možda morati osnovati zajedničko ulaganje, a na trećem npr. licencirati svoju proizvodnju. Na izbor strategije utjecat će brojni čimbenici, uključujući, ali ne ograničavajući se na tarifne stope, stupanj potrebne prilagodbe proizvoda, marketinške i transportne troškove. Iako ti čimbenici mogu povećati troškove, očekuje se da će povećanje prodaje nadoknaditi te troškove.

### - Strategije određivanja cijena

Odnosi se na promjene cijena proizvoda koje vlasnici poduzeća natjeraju potrošače da kupe njihove proizvode. Strategije određivanja cijena korisne su za izvozno oglašavanje ako u ciljanoj zemlji nema puno konkurenata koji nude isti proizvod kao netko drugi ili je novitet na tom određenom tržištu i želi se da potrošači isprobaju taj proizvod. Vrste strategija određivanja cijena uključuju popuste, promocije, posebne cijene za članstvo i cjenovne cijene.<sup>38</sup>

### - Internet marketing

Internetski marketing danas je jednako važan za izvozno poslovanje kao i za nacionalno poslovanje, jer ljudi u većini zemalja imaju određenu razinu pristupa Internetu i njegove prednosti, a internetska je kupnja i dalje rastući trend. Internetski

---

<sup>37</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

<sup>38</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

marketing uključuje mrežne oglase, web stranice i marketing putem e-pošte. Facebook i Google oglašavaju neke su od najčešćih marketinških strategija na mreži, a ljudi u većini zemalja imaju pristup njima. Oglašavanje se može kupiti na određenim web mjestima, ali većina mrežnih oglasa funkcionira putem ključnih riječi. Oglas se pojavljuje tek kada korisnik koristi riječi slične onima iz oglasa u pretraživanju ili prijeđe na slična web mjesta.<sup>39</sup>

- Marketinški planovi specifični za kulturu

Izvozne marketinške strategije koje točno određuju kulturološke razlike ciljne zemlje mogu povećati dno rezultata. Istraživanje je presudno kod ovih planova, počevši od anketa i istraga kako bi se otkrilo kako potrošači u drugim zemljama gledaju na proizvode ili usluge. Neke multinacionalne korporacije izvrsno koriste ovu strategiju potpuno mijenjajući brendiranje svake zemlje u koju prodaju. Ovo se može precizno odrediti u promocijama ili jednostavno promijeniti proizvod tako da odražava vjerske stavove, trenutne trendove ili različita kulturna gledišta iz općih područja tržišta na koja poduzeće želi početi prodavati.<sup>40</sup>

- Tradicionalni marketing

Tradicionalne marketinške strategije mogu biti jednako učinkovite u promociji proizvoda u drugim zemljama kao i u zemlji odakle potječe. Natpisi, reklamni panoi, pamfleti, tiskano oglašavanje, usmena predaja i posjetnice neki su od najčešćih oblika tradicionalnog marketinga. Ključna je razlika u tome što da bi se primijenila ova vrsta marketinške strategije na izvozno poslovanje, trebala bi se proučiti kultura ciljnog tržišta i prilagoditi poruku tržištu. Izvozne marketinške strategije djeluju onoliko učinkovito koliko su relevantne za život potrošača.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

<sup>40</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

<sup>41</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

- Učinkoviti marketinški akcijski plan

Proračunata i agresivna marketinška strategija ključna je za izvozni marketing. Da biste pravilno implementirali izvozni marketing, to morate učiniti u ispravnim fazama kako biste osigurali rast izvozne prodaje. Prema Export.gov, za međunarodni poslovni plan tvrtke ključno je definirati gdje se nalazi u odnosu na potencijalna tržišta i jasno postaviti svoje ciljeve za njih. Strateški akcijski plan fokusira se na marketinške ciljeve prikupljanjem i analizom relevantnih informacija, uzimanjem u obzir ograničenja i iznošenjem koraka za akcijski pristup. Tvrtka mora formulirati dostupne ciljeve, kao i odgovarajući raspored kako bi ih ostvarili, te zadržati fleksibilnost prilagođavanja ciljeva ako se uvjeti promijene.<sup>42</sup>

Primjer za pekarsku industriju Mlinar d. o. o.

Mlinar ima svoj odjel koji vodi marketing. Isto tako i u međunarodnom poslovanju. Na primjeru Bosne i Hercegovine oni imaju posebno svoj marketing ali naravno uz punu podršku odjela marketinga iz Hrvatske. Oni vode tradicionalni marketing i naravno marketing koji je specifičan za kulturu. Što se tiče cijena u maloprodaji i veleprodaji razlikuju se radi prodaje i nabave.

---

<sup>42</sup> Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842>

Slika 6. Strategija međunarodnog poslovanja (Engl. International Business Strategies)

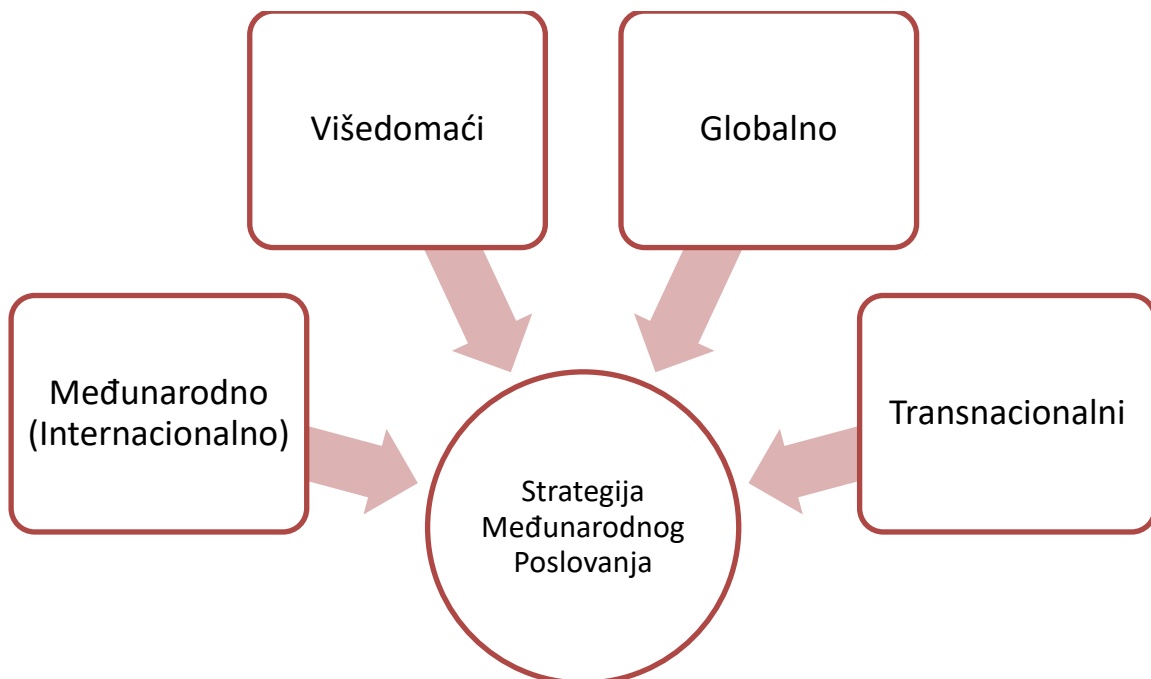
## International Business Strategies



WallStreetMojo

Izvor: web stranica <https://www.wallstreetmojo.com/international-business/#strategy>  
(datum pristupa 17.08.2023.)

Prikaz slike 6. „Strategija međunarodnog poslovanja“ na Hrvatskom jeziku





Na slici su prikazane strategije međunarodne prodaje. Međunarodna prodaja je internacionalna prodaja (prodaja izvan domaće zemlje), globalno tržište i različitih nacionalnosti.

## 7. UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA (Engl. KEY ACCOUNT MANAGEMENT)

Upravljanje ključnim kupcima, poznato i kao Key Account Management (KAM), je strateški pristup poslovanju koji se fokusira na identifikaciju, razvoj i održavanje dubokih odnosa s najvažnijim kupcima organizacije. Ključni kupci često čine značajan dio ukupnih prihoda i profita organizacije, pa je stoga važno osigurati da se posvećuje posebna pažnja njihovim potrebama i zahtjevima.

Osnovni cilj upravljanja ključnim kupcima je stvaranje održivih dugoročnih partnerstava koja donose korist i kupcima i organizaciji.

Postoji nekoliko ključnih koraka u procesu upravljanja ključnim kupcima:

- Identifikacija ključnih kupaca: Prvi korak je prepoznavanje kupaca koji imaju značajan utjecaj na poslovanje organizacije. To su obično oni koji ostvaruju visoke prihode ili imaju strategijski značaj za organizaciju.
- Razumijevanje potreba: Duboko razumijevanje potreba i ciljeva ključnih kupaca je ključno. To podrazumijeva analizu njihovih poslovnih izazova, preferencija i očekivanja.
- Prilagodba ponude: Na temelju razumijevanja potreba, organizacija prilagođava svoju ponudu kako bi odgovarala specifičnim zahtjevima ključnih kupaca. To može uključivati razvoj posebnih proizvoda ili usluga.
- Izgradnja odnosa: Stvaranje snažnih i međusobno korisnih odnosa ključno je za uspješno upravljanje ključnim kupcima. To uključuje redovito komuniciranje, suradnju na rješavanju problema te pružanje podrške.
- Vrijednost za kupca: Organizacija mora kontinuirano dokazivati vrijednost koju pruža ključnim kupcima. To može uključivati optimizaciju procesa, smanjenje troškova ili povećanje njihove konkurentske prednosti.
- Timski rad: Upravljanje ključnim kupcima zahtijeva koordinirani pristup unutar organizacije. Rukovodstvo, prodaja, marketing, podrška i druge relevantne funkcije trebaju surađivati kako bi se osiguralo dosljedno i kvalitetno iskustvo za kupce.

- Praćenje i mjerenje: Važno je pratiti rezultate i mjere uspješnosti u upravljanju ključnim kupcima. To omogućava organizaciji da prilagodi svoje strategije i aktivnosti kako bi postigla željene rezultate.<sup>43</sup>

Upravljanje ključnim kupcima je proces koji zahtijeva strateški pristup, posvećenost i prilagodljivost kako bi se osiguralo dugoročno uspješno partnerstvo s ključnim kupcima.<sup>44</sup>

Slika 6. Odgovornost Key Account Manager-a

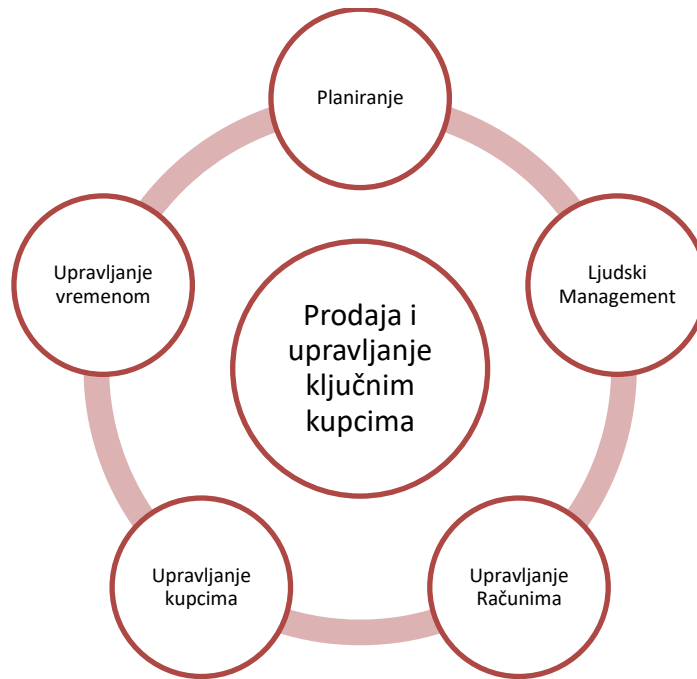


Izvor: Google slike <https://jobdescriptionandresumeexamples.com/key-account-manager-job-description-example/> (datum pristupa: 15.08.2023.)

<sup>43</sup> PandaDoc Blog, Key account management strategy: Setting things in motion: <https://www.pandadoc.com/blog/8-steps-to-ensure-your-key-account-management-strategy-is-successful/>

<sup>44</sup> What is key account management? (Definition, benefits and tips) <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-key-account-management>

Prikaz slike 6. „Odgovornost Key Account Manager-a“ na Hrvatskom jeziku.



Slika grafički prikazuje koju odgovornost voditelj ključnih kupaca ili KAM snosi. Ukratko voditelji ključnih kupaca su odgovorni za planiranje, ljudski management, upravljanje računima, upravljanje vremenom i upravljanje kupcima.

Tablica br. 1 Klasična prodaja i Key-Account-Management

<b>Klasična prodaja</b>	<b>Key Account Management</b>
<i>Mušterije su kupci, koncentriraju se na materijalne standarde, kvaliteta proizvoda i preciznost isporuke</i>	<i>Kupci izvršavaju procesne troškove, Višestruki menadžment kontakata (odnosa) i koordinacije kupaca</i>
<i>Prodaju se proizvodi i količine, know – how se veže za proizvode, prodajni servis stoji na prvom mjestu</i>	<i>Prodaje se ekonomičnost (procesni troškovi), rješavanje problema, sudjelovanje u uspjehu, nudi se know-how za branše kupaca i korištenje proizvoda, integrativne usluge su mjerodavne</i>
<i>Pojedinačni prodavači „posjeduju” kupce, pojedinačne poslovne transakcije su mjerodavne</i>	<i>Key Account Menager postaje „pauk u mreži“ i koordinira kako interno tako i eksterno</i>
<i>Podjela rada po geografskom principu, mješovita prodaja od trgovca na veliko</i>	<i>Specijalizacija prema kupcima i globalna koordinacija, precizne usluge kupcima</i>
<i>Maksimiziranje prometa</i>	

Izvor: Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović,

UPRAVLJANJE

KLJUČNIM

KLIJENTIMA

<https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

## **7.1. Nastanak i razvoj voditelja ključnih kupaca (engl. Key Account Manager)**

Uloga voditelja ključnih kupaca (engl. Key Account Managera (KAM)) razvila se kao odgovor na potrebu za uspostavljanjem i održavanjem snažnih odnosa s ključnim klijentima u poslovnom okruženju.

Dobar i talentiran prodavač je oduvijek svoje najvažnije kupce tretirao na poseban način, za razliku od ostalih kupaca. Osnovna ideja KAM bazira se upravo na zdravom ljudskom razumu, intuiciji i talentu.

80-tih godina prošlog vijeka došlo je do profesionalizacije KAM-a. U 90-im godinama prošlog stoljeća na značaju dobiva i prihvaćanje o geografskim i kulturološkim razlikama, te tako nastaje pojam internacionalnog ili međunarodnog ključnog kupca. U pojedinim branšama razvio se takozvani menadžment europskog ključnog kupca.

Zbog svih ovih specifičnosti dolazi do kombiniranja KAM sa drugim poslovnim funkcijama, a to se pogotovo odnosi na vezu KAM sa sistemskom prodajom. Teoretski razvoj KAM u bliskoj prošlosti i današnjici karakterizira dalje specijaliziranje i perfekcioniranje koncepta KAM. Na značaju dobivaju teme kao što su razvoj i uvođenje KAM u organizaciju, kao i važnost koju imaju ljudi koji obavljaju funkciju menadžera ključnih kupaca.

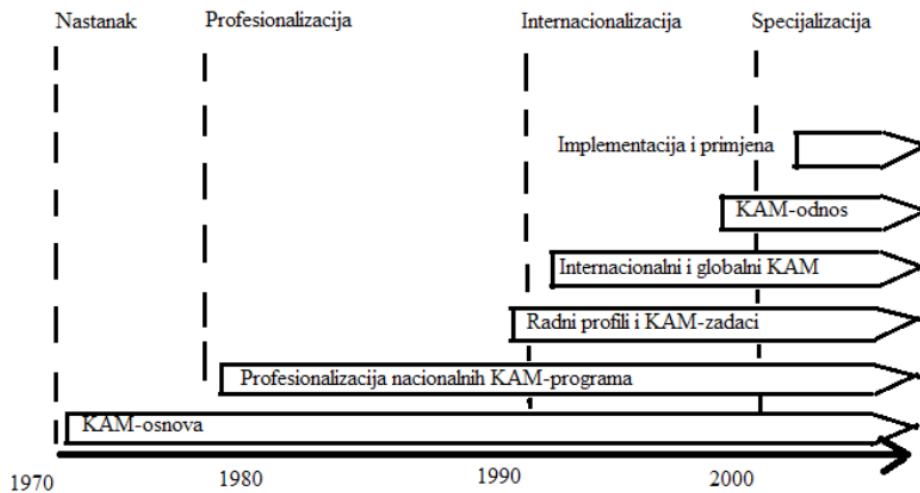
Jedna od važnijih tema koja se teoretski obrađuje u novijem periodu je i zaštita podataka i informacija vezanih za KAM aktivnosti, kao i elektronska komercijala, te kontrola u KAM-u. Tema integracije, odnosno veze na relaciji kupac – prodavač dobiva na značaju, te se objašnjava ponašanje KAM-a.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

Slika grafički prikazuje nastanak i razvoj KAM od 1970.-ih do danas .

Slika 7. Razvoj Key-Account-Managements



Izvor: Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf> (datum pristupa: 17.08.2023.)

## 7.2. Karakteristike Key Account Manager-a

Postoje neke ključne aktivnosti koje se odnose na KAM, a to 9:

- Godišnji pregovori i planovi s kupcima
- Redovne mjesečne aktivnosti i praćenje
- Rad na terenu
- Promocije
- Analiza KPI (ključni pokazatelji uspješnosti, engl. key performance indicators)<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Profitiraj.hr, Tko je dobar Key Account Manager, <https://profitiraj.hr/tko-dobar-key-account-manager/>

Sve navedene aktivnosti pomažu KAM-u u planiranju i organizaciji rada s kupcem, olakšavaju donošenje odluka, potiču postavljanje ciljeva, korištenje pravih alata za razvoj prodaje, donose novosti i potiču ideje.

Poznavanje ključnog kupca je od presudne važnosti i da bi Key Account Manager stručno i kvalitetno vodio kupca obavezna je česta posjeta kupca na terenu.

Na primjeru pekarske industrije Mlinar d. o. o. zaposlenica koja radi kao KAM na temelju rada na terenu donosi većinu odluka kao što su: ulistavanje novih artikala, širenje udjela na polici, organizacija različitih promocija, ulazak u dublju distribuciju, implementacija dogovorenih akcija i sl. Također vodi računa i o konkurenciji, npr. kako je njima poslagana roba na polici, koliko artikala imaju, na kojoj polici su poslagani konkurentski proizvodi i sl. Taj posao također obavlja i komercijala.

Dobar KAM u svakom trenutku zna koji kupac ima kakvu implementaciju dogovora i analizu svojeg kupca ima „u malom prstu“.

Najbitnija karakteristika key account managera je sposobnost izgradnje i održavanja dubokih i održivih odnosa sa ključnim kupcima poduzeća. Ovaj položaj zahtjeva kombinaciju vještina, osobina i znanja kako bi se uspješno upravljalo ključnim poslovnim partnerima.

Sa strane managementa kompanije važno je da KAM bude „opsjednut“ svojim kupcima i da osim poslovnog okruženja zna ponešto i iz njihovog privatnog okruženja.<sup>47</sup>

Snaga odnosa s kupcima ovisi o kvaliteti odnosa, vrijednostima, povjerenju i međusobnom poštovanju. Kada KAM ima savršen odnos s kupcem moći će bolje ispuniti njegove potrebe, a kroz ispunjavanje ili neispunjavanje kupčevih potreba KAM-a promatra trgovac, odnosno njegov ključni kupac.

Svaki KAM redovito radi SWOT analizu kupca (barem jednom godišnje) i analizira jesu li kupčeve potrebe snažno povezane s njegovim kratkoročnim ciljevima.

Nadalje, trgovac svojeg KAM-a promatra kroz sljedeće faktore:

- Osigurava li raspoloživost proizvoda
- Vodi li računa o opskrbi i distribuciji

---

<sup>47</sup> Profitiraj.hr, Tko je dobar Key Account Manager, <https://profitiraj.hr/tko-dobar-key-account-manager/>



- Prati li izlaz proizvoda s police
- Upravlja li informacijama
- Osmišljava li nove projekte za njega
- Planira li rast i razvoj<sup>48</sup>

S druge strane, management kompanije će svojeg KAM-a redovito promatrati kroz ove elemente nekoliko elemenata:

- Poznaje li i koliko poznaje proizvode/usluge koje prodaje
- Poznaje li i koliko poznaje organizaciju za koju radi
- Koliko poznaje konkurenciju i njezine aktivnosti i planove
- Koliko dobro poznaje svoje kupce

U svakom slučaju, KAM-u niti malo nije lako jer istovremeno treba balansirati između managementa kompanije u kojoj je zaposlen i svojih kupaca.

Njegov stav, prihvaćanje, proaktivnost, emocionalna inteligencija, entuzijizam, znanje i vještine samo su neki od ključnih faktora koji utječu na rezultate prodaje, a time i na cjelokupno poslovanje.

Naravno, uvijek razlikujemo po mnogim stvarima uspješne i neuspješne KAM-ove. Jedna od ključnih razlika je način kako KAM rješava prigovore kupca jer to je nakon prodaje najvažnije znati riješiti.

Dobar KAM uvijek ima informaciju u pravo vrijeme, njegova komunikacija je savršena i uvježbana, te ima visoku dozu motivacije i inspiracije.

Naravno, njegov uspjeh ovisi i o strasti u poslu, prodaji, proizvodima/uslugama, fokusu, idejama, strpljivosti i upornosti.

Key Account Manager ima tri ključna zadatka, a to su:

1. Ostvariti rast i razvoj
2. Odlično razumijeti cjelokupno poslovanje
3. Ostvariti dobre odnose s ključnim kupcima

---

<sup>48</sup> Profitiraj.hr, Tko je dobar Key Account Manager, <https://profitiraj.hr/tko-dobar-key-account-manager/>

U njegovom odnosu s ključnim kupcem glavnu ulogu ima donositelj odluke (decision maker, a to je najčešće „buyer“, tj. osoba koja radi u nabavi određenog asortimana kod trgovca).

Jako je važno da dobar KAM postavi svoj „benchmark“ u odnosu na konkurenciju, tj. KAM-ove iz drugih kompanija. Upravo po tim karakteristikama će se izdvajati od drugih i svome kupcu osigurati ono što mu drugi ne može ili izgraditi odnos kakav drugi nemaju.

Nadalje, dobar KAM sudjeluje u procesu planiranja sa svojim ključnim kupcem i ima redoviti kontakt sa svojim kupcem koji će mu pomoći da uvijek bez problema proširi asortiman, dogovori aktivnosti i ostvaruje zajedničke ciljeve.<sup>49</sup>

Trgovcu kod Key Account Manager-a je važno da: isporuka proizvoda bude na vrijeme, poznaje potrebe svojih potrošača, zna prevladati out of stock na policama, ponudi proizvode koji omogućuju adekvatan profit i da efikasno rješava prigovore. To su sve parametri savršene usluge što svakom trgovcu treba.

Kako bi management kompanije što kvalitetnije pripremio KAM-a za zahtjeve trgovca/kupca, treba mu odrediti nekoliko stavki:

- Postavljene ciljeve
- Jasno definirane odgovornosti
- Osigurati prave prodajne alate
- Modeli poticaja
- Informacije na vrijeme
- Prakticirati svakodnevni feedback u oba smjera
- Redovita edukacija i usavršavanje
- Pratiti motivaciju

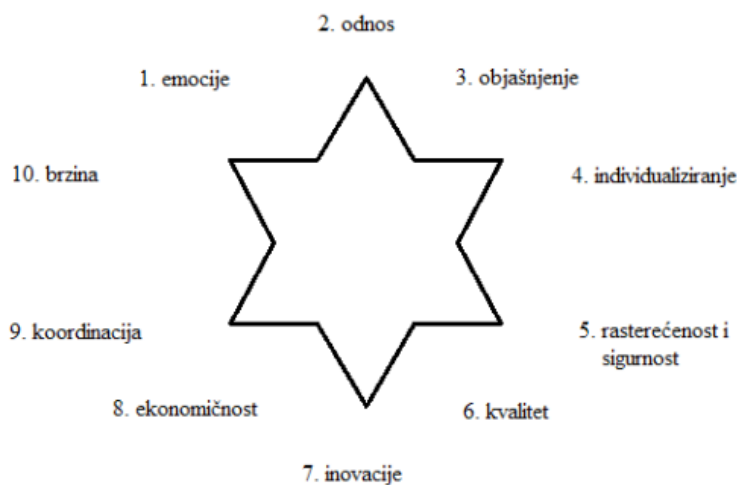
Jedino partnerski odnos u oba smjera može dati rezultate i dugoročnu suradnju i zato treba cijeliti posao KAM, management kompanije bi trebao ulagati u njihovu edukaciju kako bi se razvijao jer od uspješnosti njihova rada na terenu ovisi poslovanje kompanije.

---

<sup>49</sup> Profitiraj.hr, Tko je dobar Key Account Manager, <https://profitiraj.hr/tko-dobar-key-account-manager/>

Prikopčavanje na specifične potrebe ključnog kupca i zajedničko ostvarivanje individualnog paketa za kupca može se nazvati uslužnim managementom. Sastoji se od dva povezana dijela: osmišljavanje usluge i njena realizacija. Prednosti koje kupac ima zahvaljujući paketu koji je individualno za njega skrojen od strane ponuđača, opisano je slikom:<sup>50</sup>

Slika 8. Prednosti za kupca i Key Account Manager-a



Izvor: Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović,  
UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA  
<https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

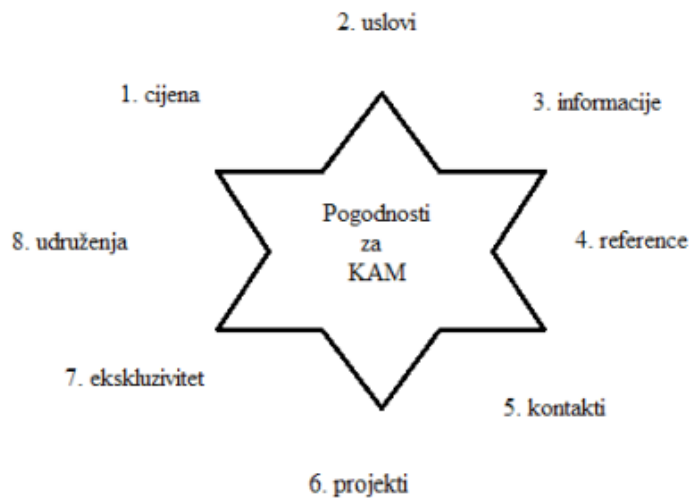
Na ovoj slici je ukratko objašnjen odnos između kupca i Key Account Managera. Što sve KAM nudi kupcu i kakvu vrstu prodaje i također kupac to od njega i očekuje.

Ponuđač se trudi da udovolji specifičnim i zahtjevnim očekivanjima svoga ključnog kupca, zauzvrat očekuje od njega zadovoljenje vlastitih interesa. „Pogodnosti, koje se jednom ključnom kupcu nude, moraju prouzrokovati s njegove strane protuuslugu. Pored ugovorene cijene sljeduju Key Account Management jedan niz dodatnih protu pogodnosti. Zadaća KAM je da utvrdi te protuusluge, da ih ugovori i ostvari.“<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Belz, C. et al., (2008), Spitzenleistungen im Key-Account-Management, München: Das St. Galler KAM-Konzept

<sup>51</sup> Müllner, M., (2002), Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen: Diss

Slika 9. Protuusluge u KAM



Izvor: Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA  
<https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

Na ovoj slici je ukratko objašnjeno koje su to pogodnosti za KAM i kakve to pogodnosti on nudi kupcu.

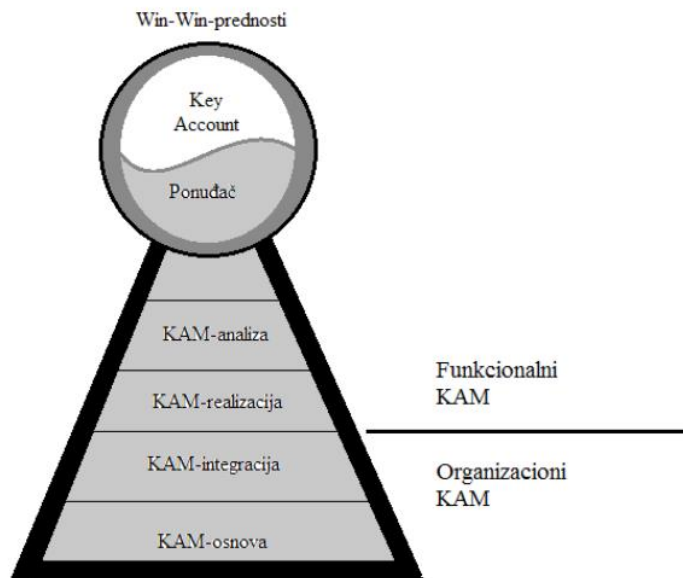
### 7.3. Analiza ključnih kupaca

U središtu promatranja stoje poslovni odnosi, odnosno veze između ponuđača i kupca koji se individualno tretira. Cilj je stvaranje i održavanje prednosti koje proizlaze za obje strane po win-win principu. Kompletan KAM treba težiti ovom cilju. Za obje strane je bitno prepoznavanje (identificiranje) i vrednovanje prednosti koje proizlaze iz zajedničkog poslovanja.

Analogija brave znači: za otključavanje brave ne odgovara svaki ključ jednako. Samo u slučaju da profil na ključu odgovara individualnom profilu brave, ona će se moći otvoriti.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

Slika 10. Ključ za uspjeh u Key Account Management-u



Izvor: Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović,  
UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA  
<https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

Polazište za KAM nalazi se u uspostavljenom marketingu odnosa u jednom poduzeću. Po Kotleru: „Glavni koraci pri uspostavljanju programa marketinga odnosa u nekom poduzeću su:

- Identificirati ključne kupce zaslugom upravljanja odnosima: odaberite najveće ili najbolje kupce i odredite ih za upravljanje odnosima. Mogu biti dodani i ostali klijenti koji pokazuju izvanredan rast ili su pioniri novog industrijskog razvoja;
- Svakom ključnom kupcu dodijeliti odgovornog managera odnosa: prodavača koji trenutačno uslužuje kupce trebalo bi educirati u pogledu upravljanja odnosima ili ga zamijeniti nekim tko je odgovorniji u upravljanju odnosima. Manager odnosa bi trebao imati karakteristike koje su u skladu s kupcem ili mu se sviđaju;
- Razviti jasan opis posla manager-a odnosa: opisati njihova izvještavanja o odnosima, ciljevima, odgovornostima i kriterije ocjenjivanja. Učinite da manager odnosa bude ključna stavka za sve poslove sa kupcem i u vezi kupca. Dajte svakom manager-u odnosa da upravlja samo jednim ili sa nekoliko odnosa;

- Neka svaki manager odnosa razvije godišnje i dugoročne planove odnosa sa kupcima: ti bi planovi trebali imati navedene ciljeve, strategije, posebne radnje i potrebne izvore;
- Zadužite manager-a koji će nadgledati sve manager-e odnosa: ta će osoba izraditi opise poslova, kriterije ocjenjivanja i izvore podrške potrebne za povećanje učinkovitosti manager-a odnosa.“<sup>53</sup>

Da bi manager ključnog kupca stvorio vjerodostojnu sliku o svom kupcu, mora postojati nekoliko pitanja koja bi trebao znati:

- Tko je ključni kupac;
- Kako je organizacijski obrazovan;
- Kako ključni kupac dolazi do odluka;
- Tko utječe na koga i na koji način se može utjecati na ključnog kupca;
- S kim surađuje ključni kupac, tko su mu partneri (potencijalni konkurenti)
- Koje potrebe ima ključni kupac?<sup>54</sup>

Analiza ključnog kupca polazi od odgovora na pitanje: koje to pogodnosti ključni kupac trenutno dobiva od ponuđača? To nisu samo pogodnosti koje stoje u centru odnosa, nego i one prateće kao što su uslužne, dodatne, sporedne, emocionalne.

Na ovaj način se dolazi do spoznaje koje to pogodnosti kupac treba i što treba da mu se ponudi i isporuči. Da bi se imala potpuna slika o odnosu ponuđač-ključni kupac treba znati koji suradnici su uključeni u suradnju, kako funkcionira zajedničko poslovanje (kooperacija vs. otpori), koliko suradnika je aktivno u projektu.

Posljednji dio KAM analize bavi se uspjehom brige o ključnom kupcu: mjeri se uspjeh koji je postignut. Kvantitativno se KAM uspjeh najčešće mjeri kroz praćenje prometa koji se realizira sa ključnim kupcem. Međutim, bez kvalitativne kontrole (zadovoljstvo ključnog kupca sa suradnjom) može se dobiti iskrivljena i nestvarna slika. Kvantitativna

---

<sup>53</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Principles of Marketing

<sup>54</sup> Belz, C. et al., (2008), Spitzenleistungen im Key-Account-Management, München: Das St. Galler KAM-Konzept

kontrola pokazuje prošlost, a kvalitativna treba omogućiti uvid u buduće odnose i da predvidi njihov uspjeh ili neuspjeh.<sup>55</sup>

#### **7.4. Neil Rackham-ov KAM model**

Jedan od poznatijih KAM modela je onaj koji je dao Nail Rackham (1996.). On je ukazao na važnost korištenja dokazanih prodajnih metodologija koje će osigurati da se u razgovoru sa ključnim donositeljima odluka postavljaju prava pitanja i, što je najvažnije, da se dobiju odgovori pomoću kojih će se shvatiti koje su to kritične (ključne) potrebe kupaca. Profesor Rackham je razvio metodologiju koja se koristi u poduzećima širom svijeta, a koja je poznata pod nazivom SPIN metodologija: situacija, problem, implikacija i potrebe – Situation, Problem, Implication, Needs).

- Situacija (Situation) - ova komponenta je dizajnirana kako bi prodavač istinski razumio kupčevu trenutnu situaciju. Bitno je dobiti odgovore na pitanja kao što su: trenutna poslovna struktura kupca, koji njegovi proizvodi su noseći, koliko su spremni da ulože u poslovni odnos, što im je glavni poslovni fokus, gdje se vide u skorij i daljoj budućnosti i kako bi to ostvarili, itd. Odgovori na ova pitanja, tj. sagledavanje trenutne situacije u kojoj je klijent, vode do slijedeće faze.
- Problem - kupac često nije stvarno svjestan svih problema sa kojima se susreće, a da bi se to razumjelo, postoji niz pitanja kojima se pokušava sagledati: koliko pojedini proizvodi/usluge i kako doprinose poslovanju, kakvo je zadovoljstvo trenutnim proizvodnim programom, širinom i dubinom, kakva je kvalifikacija zaposlenika, itd. Kada se i ovo sagleda stvara se mogućnost da se postave implicitna pitanja koja imaju za cilj da se bolje razumije povezanost problema koje ima kupac sa njegovim poslovanjem.
- Implikacija (Implication) - ovo je najsuptilniji dio SPIN modela. Postavljaju se pitanja o strukturi troškova i njihov utjecaj na poslovanje, kakvo djelovanje imaju uočeni problemi na poslovanje klijenta, kako trenutni dostavljač utiče pozitivno/negativno na trenutnu poslovnu situaciju, itd. Implikacijska pitanja su važna kako bi se klijentu pomoglo da donese odluke koje će u budućnosti

---

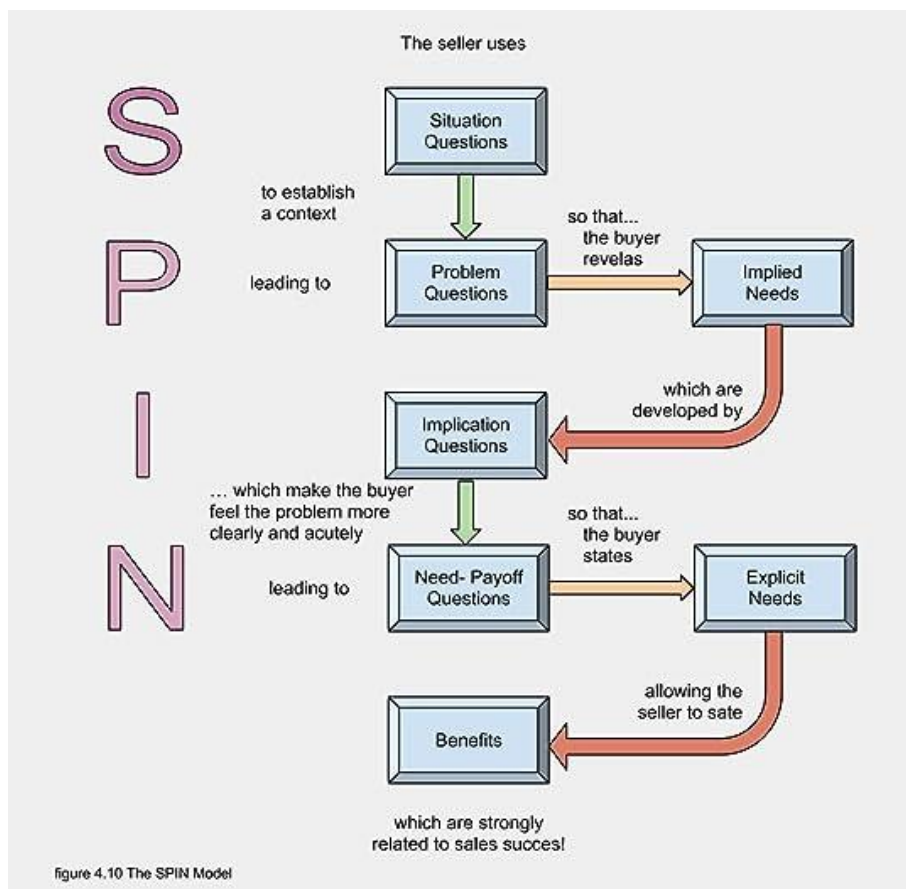
<sup>55</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

poboljšati njegovo poslovanje. Ovdje je vrlo važno pokazati poštovanje kako prema kupcu, tako i prema konkurentu. Kupac se ne treba osjećati loše zbog nekih odluka donesenih u prošlosti, a koje su eventualno mogle biti bolje.

- Potrebe (Needs) - u ovoj fazi se kupcu ukazuje koliko koristi će imati od rješenja koja će mu se predložiti. Kupcu treba ukazati na to kako i na koji način će naši proizvodi/usluge istom uštedjeti novac, vrijeme, poboljšati kvalitetu njegovih proizvoda/usluga, itd. Klijentu treba ponuditi rezime: da li bi se došlo do ideja za rješenje nekih problema da nije bilo ovog razgovora. Bitno je naći i odgovor na pitanje: koliko brzo možemo početi zajednički poslovati kako bi se povećala obostrana uspješnost.<sup>56</sup>

Pekarska industrija Mlinar d. o. o. također koristi ovaj Rackham-ov KAM model.

Slika 11. Neil Rackham-ov KAM model



<sup>56</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>



Izvor: web stranica <https://www.goodreads.com/review/show/1598390171> (datum pristupa 17.08.2023.)

Ova slika je grafičko objašnjenje Rackham-ovog KAM modela. Sve počinje od razumijevanja kupčeve situacije, rješavanje kupčevih potreba i na kraju treba izaći u susret kupcu a da od toga i prodavač ima korist (win – win situacija).

## **7.5. Strategija, vizija i ciljevi u zajedništvu sa ključnim kupcima**

Smisao i svrha poslovnog odnosa ponuđač ključni kupac, ukoliko se on stvarno bazira na win-win sistemu, treba omogućiti da oba partnera postignu prednost iz zajedničkog odnosa. Obje strane u ovaj odnos ulažu vrijeme, ideje, zaposlenike, informacije i novac i opravdano očekuju da te investicije budu isplative. Samo tada obje strane ostaju i u budućnosti zainteresirane za očuvanje ovog partnerstva.

Postoje tri varijante strategija koje to podržavaju:

### 1. povezujući potencijal kao polazna osnova

Iz pozicije ponuđača ovi potencijali postoje kada se proizvodi i usluge dopunjavaju, kada pojedina odjeljenja mogu snažno da kooperiraju ili kada se pojedini poslovni segmenti ukrštaju. Promatrajući ključnog kupca ovaj potencijal postoji kada se nabava za više sektora obavlja kod istog ponuđača, inputi su od strategijskog značaja, ponuđač posjeduje kompetencije za rješavanje eventualnih problema;

### 2. win – win prednosti

Ovaj se odnos često pokazuje kao obostrano pobjednički. "To izgleda kao kada kokoš kaže svinji: „Hajmo napraviti strateško partnerstvo!“ I kada je svinja pita kako je to zamislila, kokoš joj kaže: „Prodavat ćemo jaja sa slaninom. Ja ću isporučivati jaja, a ti slaninu!“

„Pod win-win partnerstvom podrazumijeva se partnerstvo izgrađeno na povjerenju u kojem se razvijaju buduća rješenja problema na zajedničkoj osnovi i u kojem oba partnera također kroz operacionalizaciju poslovanja postižu rast proizvodnje, kroz

pojednostavljene forme zajedničkog djelovanja i efekte ponavljanja uz poznavanje obostranih partnerovih snaga i slabosti.“<sup>57</sup>

### 3. Formiranje strategije na ovisno o investicijama

Spremnost razmjene strategijskih informacija, izgradnja lojalnosti, angažman u zajedničkim projektima, komunikacija na različitim hijerarhijskim nivoima, stvaranje osnove za dugoročnu suradnju predstavljaju investicije ključnog kupca. Ponuđač investira u poslovni odnos sa svojim ključnim kupcem tako što mu omogućava posebne prednosti, pojačava kontakte povećanjem frekvencije posjeta, nudi posebne pogodnosti ili formira poseban tim specijalno za ključnog kupca.

Ciljevi omogućavaju formuliranje odgovarajuće strategije i stvaraju podlogu kasnijeg mjerenja uspjeha. Što su ciljevi više konkretizirani to članovi tima ključnog kupca moraju aktivnije djelovati na njihovom ostvarenju.

Postoji deset najčešćih prepreka u provedbi KAM, nebitno radi li se o uvođenju KAM u poduzeće ili o optimiziranju već postojećeg KAM, a to su:

1. prevelika očekivanja od KAM u prekratkom vremenu;
2. pripadnici KAM-tima nailaze na nedovoljnu zainteresiranost vođenja firme;
3. loša informiranost o KAM konceptu u poduzeću, nedovoljna interna komunikacija;
4. nedovoljno raspoloživih resursa za KAM-program;
5. neprilagođeni koncepti za mjerenje KAM uspješnosti;
6. nepostojanje jasnih propisa za zadatke i procese u KAM-u;
7. KAM se tretira samo kao „kanal prema kupcima“, a ne kao tržišni strategijski koncept;
8. nerazrađeni sistemi ciljeva i održavanja zaposlenih u KAM-timu;
9. nepotpun kontinuitet u osobama i procesima;
10. podrška top-management-a ne smije biti jednokratna, nego kontinuirana.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Biesel, H., (2009), KAM erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden

<sup>58</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

Ono što firme nude kupcima danas je na mnogim tržištima zamjenjivo. Nije dovoljno da se na tržištu ponude kvalitetni proizvodi i prateći servis: samo paket proizvoda i usluga koji je krojen za individualnog klijenta i koji mu omogućava da lakše ispuni svoje vlastite poslovne zadatke, obećava stabilan i dugoročan odnos na obostrano zadovoljstvo. „Ključni klijenti očekuju od svojih isporučitelja robe na veliko, proizvođača i uslužnih servisa dvije stvari: „vatrogasca“, koji će nastale probleme, kao što je prekid proizvodnog procesa, brzo i pouzdano otkloniti i „advokata“ koji će eventualno nastale konflikte sa ponuđačem brzo i dugoročno riješiti.“<sup>59</sup>

## **7.6. Rizici prilikom vođenja ključnih kupaca**

Pojedini rizici vezani za KAM mogu se relativno lako locirati i kontrolirati.

Oni drugi mogu stvoriti neočekivane krize i tada se dolazi u situaciju da se firma mora boriti da takve krize zaobiđe, ukoliko nisu na vrijeme otkrivene:

- kupac je u svojim očekivanjima razočaran: obećanja koja je dobio od KAM-tima nisu konkretizirana i primijenjena;
- kupac pojačava pritisak vezan za očekivanja: kupac dobiva utisak o važnosti koju ima za ponuđača, pa pokušava iskoristiti tu situaciju;
- dovođenje u pitanje zajedničkog poslovanja kroz deficite u uslugama: ponuđač opskrbljuje nekoliko kupčevih odjeljenja, te pad kvaliteta u isporukama za jedno odjeljenje, može ugroziti cjelokupan odnos;
- stvaranje „zastoja“ kroz obećane garancije: ponuđač polazi od planiranih aktivnosti i ne predviđa moguće probleme čiji nastanak dovodi do „zastoja“ u isporukama;
- kupac mijenja ponuđača: očekivanja vezana za dugoročnu suradnju su prekinuta. To može predstavljati veliki problem inače, a pogotovo ako početni i troškovi nadgradnje još nisu isplative;
- neuspjeh kupca;
- diskriminacije drugih grupa kupaca;

---

<sup>59</sup> Müllner, M., (2002), Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen: Diss

- ponuda i servis: problem nastaje kada se nude servisne usluge koje ni sam ponuđač još nije razvio i proveo;
- interna ovisnost o KAM: dugogodišnja suradnja i poznavanje kupaca dovode do situacije da su takve osobe teško zamjenjive, što se može iskoristiti u traženju većih plaća ili čak da manager pređe konkurentu i „prenošenje“ kupca sa sobom;
- gubitak ključnog kupca: ako KAM ne uspije održavati dobar odnos s ključnim kupcima ili ne zadovolji njihove potrebe, to može dovesti do gubitka važnog poslovnog partnera. Ovo može imati ozbiljne posljedice na prihode i reputaciju tvrtke;
- nedostatak resursa: ako tvrtka ne osigura dovoljno resursa i podrške KAM-u, on može biti preopterećen pokušavajući zadovoljiti potrebe svih ključnih kupaca. To može rezultirati smanjenom kvalitetom usluge i odnosa s kupcima;
- zanemarivanje drugih kupaca: u fokusu KAM-a su ključni kupci, ali ne smije se zanemariti ostali kupci. Ako se svi resursi usmjere prema ključnim kupcima, ostali kupci mogu osjetiti zapostavljenost<sup>60</sup>

Najveći rizik koji snosi Key Account Manager je održavanje i upravljanje odnosima sa ključnim klijentima. KAM je odgovoran za razvoj i održavanje dugoročnih i profitabilnih odnosa sa najvažnijim kupcima poduzeća. To uključuje razumjevanje potreba kupaca, pružanje podrške, rješavanje problema i pružanje vrijednosti kako bi se osiguralo da kupac ostane zadovoljan i vjerni.

Da bi se umanjili ovi rizici, tvrtke moraju osigurati da imaju jasne procese, dovoljno resursa, pravilne sustave upravljanja podacima te kontinuiranu komunikaciju i suradnju unutar organizacije. Također je važno imati planove za slučaj gubitka ključnog KAM-a kako bi se osigurala kontinuitet odnosa s ključnim kupcima.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

<sup>61</sup> Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, autor: S Smailbegović, UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>

## **8. ISTRAŽIVANJE ULOGE I VAŽNOSTI POZICIJE VODITELJA KLJUČNIH KUPACA (KAM) – POSLOVNI SLUČAJ MLINAR D. O. O.**

### **8.1. Metodologija istraživanja**

Mlinar Grupa najveća je pekarska grupacija u Adria regiji i obuhvaća tržište od 16 milijuna stanovnika. Sinergijom Mlinar Hrvatska, Mlinar Slovenija, Mlinar BiH te Hleb i kifle iz Srbije, Mlinar grupa broji preko 330 prodajnih mjesta u Hrvatskoj, Sloveniji te Srbiji.<sup>62</sup>

Tema ovog diplomskog rada je u skladu sa stručnom praksom koju sam obavljala u pekarskoj industriji Mlinar d. o. o. u Zagrebu. Radila sam u sektoru veleprodaje gdje mi je mentorica gospođa Anita Marić koja radi kao Key Account Manager pomogla da što više naučim o njezinom poslu i shvatim važnost KAM.

Tijekom odrađivanja stručne prakse u svrhu ovog diplomskog rada provela sam kratki intervju sa gospođom Marić u kojem su postavljena pitanja i analizirana putem strukturiranog upitnika.

Primjer za pekarsku industriju Mlinar d. o. o. za prednosti međunarodne prodaje.

Kako se pekarska industrija Mlinar d. o. o. brzo širi, proširila se i na takozvane treće zemlje, Bosna i Hercegovina. Iako su oni za veleprodaju distributeri a franšizeri za maloprodaju snosili su poneke rizike.

Prvi rizik je distribucija, naime, oni šalju svoje proizvode koji su smrznuti. Na primjer, burek koji se tamo šalje kao smrznuti proizvod, u BiH taj proizvod je njihov tradicijski proizvod, stoga konkurencija je visoka. Što se tiče carine, carinu snosi kupac tj. franšiza. U teoriji to i nije veliki rizik jer to sve piše u zakonu. Poslovanje na ovakvom tržištu dosta je kompliciranije nego na domaćem tržištu. Pogotovo što se radi o trećoj zemlji. Također ovakvo poslovanje ima puno i prednosti kao što je ulazak u veleprodaju, širenje tržišta i naravno prilika za rast.

---

<sup>62</sup> Pekarska industrija Mlinar d. o. o. web stranica: <https://mlinar.hr/hr/o-nama>

Ove informacije sam dobila od mentorice Anite Marić koja radi kao KAM.

Slika 12. Mlinar, srce puno okusa



Izvor: web stranica <https://zcentar.hr/en/store/mlinar/> (datum pristupa 21.08.2023.)

## 8.2. Rezultati istraživanja

U svrhu postizanja ciljeva ovoga rada, proveden je intervju sa Voditeljicom ključnih kupaca, gospođom Anitom Marić. U nastavku se navode i analiziraju pitanja postavljena putem strukturiranog upitnika.

### 1. Možete li opisati svoj poslovni put?

Volim reći da je prodaja pronašla mene a ne ja nju. Još od srednjoškolskih dana aktivno se bavim prodajom. Počelo je s kataloškom prodajom kozmetike i razvijalo se do današnje pozicije Key account managera. Gdje će me karijera dalje odvesti teško je reći, ali sumnjam da ću se razvijati u smjeru koji nema veze s prodajom. Jednom kada zakoračite u ovaj svijet teško je zamisliti da živite bez uzbuđenja koje sa sobom nosi aktivna prodaja, pregovori i zaključivanje posla.

Komentar: Za početak ovog kratkog upitnika sam htjela doznati kako je gospođa Marić zakoračila u svijet prodaje. Složila bih se s njom kako je teško da će se konkretno njena karijera pa i mnogih drugih pojedinaca razvijati u smjeru koji nema veze sa prodajom. Smatram da kad se osoba bavi dugo jednim poslom, da se nekim dijelom pronađe u istom.

## 2. Koliko dugo radite posao KAM?

Na poziciji Key account managera radim nešto duže od 5 godina. Imala sam tu sreću u nesreći da sam dolaskom na ovu poziciju dobila kupca koji nosi više od 75% prihoda odjela Veleprodaje. Takav izazov na samom početku karijere nije mi ostavio puno izbora osim da se na posao bacim na glavu učeći najbrže što sam mogla. Kada na taj period karijere gledam sada s odmakom vidim koliko je bio izazovan i intenzivan, ali me naučio kako se nositi sa stresom i odgovornosti koju ova pozicija nosi.

Komentar: Ovim pitanjem sam htjela doznati koliko je dugo na poziciji voditeljice ključnih kupaca. Saznala sam da joj nije bilo niti malo lako na samom početku rada na toj poziciji. Na teži način se naučila snositi sa velikom odgovornošću i stresom koji ova radna pozicija donosi.

## 3. Koje sve poslove obavljate kao KAM?

Zaduženja KAM-a su u teoriji ista za svaku organizaciju. Sastoji se od građenja dobrog odnosa s kupcem, prezentacija proizvoda i njihovo plasiranje na tržište, dogovaranje marketinških aktivnosti, praćenje prodaje i ostvarivanje zadanih ciljeva. Specifičnosti posla razlikuju se ovisno o tome što prodajete, ali sama bit posla je svugdje ista.

Komentar: U teoriji odgovor na ovo pitanje sam znala, međutim imala sam priliku i sama vidjeti kako to sve izgleda i u praksi. Smatram kako sama izgradnja dobrog odnosa sa kupcem nije niti malo laka, a nakon izgradnje dobrog odnosa postoji još prepreka koje voditelj ključnih kupaca mora proći.

## 4. Po vašem mišljenju koji dio vašeg posla smatrate najsloženijim i najtežim?

Mislim da je razvoj i plasiranje novog proizvoda na tržište zasigurno najsloženiji dio posla. Odjel razvoja najčešće razvija proizvod po uputama nas iz prodaje. Ipak smo mi u redovitom kontaktu s kupcem i najbolje znamo što tržištu nedostaje. Nakon što zajedničkim snagama razvijemo novi proizvod na nama je da ostvarimo dobre prodajne rezultate. U pekarstvu je ponekad teško biti previše inovativan kad su noviteti u pitanju. Navike i ukusi kupaca teško se mijenjaju, a strogo se držati tradicije

dugoročno nije dobro za biznis. Tako da je pronalazak te mjere između nečega novog i do sada ne viđenog, ali istodobno ne odmaknuti daleko od tradicije i navika podneblja na kojem radimo nije nimalo lako.

Pekarstvo je izuzetno dinamična branša jer proizvodi imaju vrlo kratak rok trajanja. Neki samo jedan dan. Tako da je svaki dan u prodaji borba jer prodaja svako jutro kreće ispočetka. Morate biti sigurni da će krajnji kupac u mnoštvu kruha koji se nalazi u retailu odabrati baš vaš.

Komentar: Prilikom obavljanja stručne prakse zanimalo me koji je to najteži dio konkretno ovog posla odjela veleprodaje i voditelja ključnih kupaca. Odgovor na ovo pitanje me pomalo i iznenadio ali sam nekako brzo shvatila i zašto. Posao odjela veleprodaje nije samo jedna stvar koju zaposlenici moraju obaviti, nego se radi o mnoštvu stvari. Biti inovativan u današnje vrijeme je pomalo i teško, ali biti inovativan u pekarskim proizvodima je puno teže.

5. Što nam možete reći o svom iskustvu rada s kupcima izvan Republike Hrvatske?

Nemam veliko iskustvo rada s kupcima izvan zemlje jer u teoriji za to imamo odjel izvoza koji postiže odlične rezultate na stranim tržištima. Osobno sam vodila franšizera i distributera za Bosnu i Hercegovinu. Ono što je bilo posebno izazovno je prodaja bureka koji je bosanski tradicionalni proizvod i možete ga kupiti doslovno na svakom uglu. Teško je bilo mijenjati navike građana ali s obzirom da franšizer posluje već dugi niz godina rekla bih da smo u tome uspjeli. Naravno, prvo je trebalo prilagoditi nazive njihovom tržištu. Vjerujem da bi nas prodavanje Bureka sa sirom u sred Bosne koštalo glave (smijeha).

Komentar: Htjela sam doznati kako funkcionira rad sa kupcima izvan zemlje. Svaka država ima neko svoje tradicionalno jelo/proizvod. Države koje žele surađivati trebaju se prilagođavati jedna drugoj. Ja osobno bi radije kupila neki hrvatski tradicijski proizvod koji je napravljen u Hrvatskoj, nego hrvatski tradicijski proizvod koji je uvezen iz inozemstva pogotovo kad se radi o pekarskom proizvodu. Odgovor na ovo pitanje je bio pomalo šaljiv, u neku ruku i istinit jer konkretan primjer burek sa sirom u Bosni i Hercegovini „ne postoji“.



6. Po vašem mišljenju koje vještine bi zaposlenik trebao imati da bi bio dobar KAM?

Prije svega treba biti stručan u svom poslu i vrlo dobro poznavati proizvod koji prodaje. Komunikacijske vještine moraju biti na vrlo visokoj razini kao i organiziranost. Čini mi se da bi mogla nabrajati u nedogled, pa ću umjesto toga reći da je najvažnije da vjeruje u proizvod koji prodaje, jer u protivnom neće ostvariti prodajne rezultate koji se od njega očekuju.

Komentar: Budući da sam imala priliku vidjeti kako voditeljica ključnih kupaca komunicira sa svojim kupcima mogu reći da su komunikacijske vještine najbitnije. Strah ne smije postojati nego samo opuštenost i profesionalnost. Mogu reći da gospođa Marić odlično obavlja svoj posao.

7. Kada ste dobili posao za KAM koliko vam je trebalo da se "uhodate"? Jeste li imali edukaciju?

Kao što sam već navela, nisam imala mnogo vremena za uhodavanje. Mlinar je organizacijski vrlo plitka organizacija. U vrijeme kada sam ja postala KAM ključne kupce je vodio sam direktor veleprodaje. Prije nego sam dobila promaknuće radila sam kao putnik na terenu, pa kao asistent direktora... kroz poziciju asistenta dobila sam uvid u posao KAM-a tako da sam znala što me očekuje. Direktor je bio taj koji me uputio u posao, ali sam se vrlo brzo morala osamostaliti jer su njega pritiskale njegove poslovne obaveze a mene moje. Bilo je vrlo izazovno ali u tom trenutku tako mi je i odgovaralo.

Komentar: Za neke specifične poslove potrebna je edukacija, stoga me zanimalo kako se gospođa Anita uspjela snaći u ulozi voditeljice ključnih kupaca. Kako gospođa Anita nije imala posebnu edukaciju za poziciju KAM, uspjela se brzo osamostaliti.

8. Možete li za kraj dati neki savjet mladim ljudima koji ulaze u "svijet odraslih" i koji će raditi sličan posao kao i vi?

Mislim da je najvažnije da se ne boje postavljati pitanja i da ne izgube samopouzdanje ako potraga za poslom ne bude onako jednostavna kako možda misle da će biti. Nitko ne očekuje da po završetku fakulteta dođu kod poslodavca i odmah krenu raditi posao

za koji su se školovali. Fakultet daje osnovno znanje ali dalje je sve na njima. Rad, trud i učenje koje slijedi nakon fakulteta sigurno će se isplatiti. Svaki poslodavac će cijeniti kada vidi da se mladi kolega trudi, ispituje i uči.

Komentar: Za kraj ovog kratkog upitnika me zanimalo što bi gospođa Anita rekla mladim ljudima koji završavaju svoje školovanje i spremaju se za „svijet odraslih“. Smatram da mnogi mladi ljudi kao i ja osobno nisu još svjesni što ih sve čeka nakon završenog obrazovanja, to pomalo stvara i blagi stres, ali mi je gospođa Anita još osobno objašnjavala kako se nitko nije rodio naučen i da treba biti samouvjeren. Sve se može naučiti.

## 9. ZAKLJUČAK

Međunarodna prodaja omogućuje zemljama da prošire svoja tržišta i pristupe robama i uslugama koje inače možda nisu bile dostupne na domaćem tržištu. Kao rezultat međunarodne prodaje, tržište je konkurentnije. To u konačnici rezultira konkurentnijim cijenama i potrošaču donosi jeftiniji proizvod. Međunarodna trgovina bila je ključna za uspon globalnog gospodarstva. U globalnom gospodarstvu, razni politički i globalni događaji utječu na ponudu i potražnju, a samim time i na cijene proizvoda i usluga. Proizvod koji se prodaje na globalnom tržištu naziva se izvoz, a proizvod koji se kupuje na globalnom tržištu je uvoz.

Povezanost između Key Account Managera i međunarodne prodaje je neophodna za postizanje konkurentne prednosti na globalnom tržištu. KAM igra ulogu mosta između organizacije i njezinih ključnih klijenata, osiguravajući da se njihove potrebe i zahtjevi zadovolje na svakom tržištu. Njihova sposobnost prilagodbe, dubokog razumijevanja tržišta i izgradnje održivih odnosa ključni su faktori za uspjeh u međunarodnoj prodaji.

Cilj ovog rada je objasniti što je to međunarodna prodaja i key account manager tj. upravljanje ključnim kupcima. Na samom početku u radu opisano je nešto o općenito o prodaji i upravljanju prodajnom. Nadalje, međunarodna prodaja je nešto detaljnije opisana i koja je strategija međunarodne prodaje.

U zadnjem dijelu rada opisan je posao key account managera, počevši od samog nastanka i razvoja KAM do strategije i rizika koji KAM snosi.

Također imala sam priliku i sama uz stručnu praksu saznati kako to zapravo funkcionira. Zahvaljujući Pekarskoj industriji Mlinar d. o. o. i svojoj mentorici koja me je educirala imam podlogu što sve mogu očekivati u budućnosti. Naravno, svjesna sam da nije to sve i da postoji još dosta toga što moram naučiti.

## SAŽETAK

Diplomskim radom obuhvaća se pojam međunarodna prodaja i upravljanje ključnim kupcima. Kako bi poduzeća imala uspješnu prodaju, potrebno je puno znanja i vještina. Treba stalno učiti nove trendove i biti u toku sa suvremenom prodajom, ako žele uspjeti i kvalitetno prodavati. Prodajni menadžeri imaju ključnu ulogu i odgovornost kod prodajnog planiranja i procjenjivanja prodaje. Oni paze i na veličinu prodajnih snaga koja se dobiva tako da se ukupan broj prodajnih posjeta koje je potrebno obaviti tijekom jedne godine podijeli s prosječnim brojem posjeta koje može obaviti jedan prodavač tijekom godine dana, kako bi svi imali približno iste uvjete. Uloga međunarodne trgovine u gospodarskom razvoju svijeta je velika zbog toga što međunarodna trgovina pripomaže u razvoju samog gospodarstva, ali i ekonomije država. Key Account Manageri ili upravljanje ključnim kupcima su za poduzeće od posebnog značaja i vrijednosti. Zbog toga im treba posebno pristupiti kako se elementarni aspekti ne bi zapostavili i kako bi se uspješno ostvarilo trajno održavanje i poboljšanje odnosa na relaciji prodavač - kupac. Zbog toga je Key Account Management u posljednjih 20-30 godina snažno dobio na značaju. Ovakav značaj koji imaju ključni klijenti za poduzeće rezultira koncentracijom snaga usmjerenih prema ključnom kupcu i stvaranje aktivnosti orijentiranih i prilagođenih ključnom kupcu. Sam marketing koncept, pa tako i njegov dio Key Account Management, te njihova implementacija, predstavljaju izazov za poduzeće. Shvaćanje potrebe i važnosti, postojanja Key Account Management u poduzeću, više nije upitna. Ovaj koncept su uspješna poduzeća već odavno prihvatila, a ona koje to nisu, gube tržišnu utakmicu i morat će ubrzano provesti u svoj poslovni plan. Zajedničke mogućnosti rasta i razvoja ponuđača i ključnog kupca su prepoznate i nastoje se pozitivno iskoristiti. Cilj je, između ove dvije zainteresirane strane, da se stvori takva situacija u kojoj će obje strane profitirati.

Ključne riječi: prodaja, upravljanje prodajom, ključni kupci, upravljanje ključnim kupcima

## SUMMARY

The diploma thesis covers the concept of International sales and management of key customers. In order for companies to have successful sales, a lot of knowledge and skills are needed. They need to constantly learn new trends and keep up with modern sales, if they want to succeed and sell well. Sales managers have a key role and responsibility in sales planning and sales evaluation. They also pay attention to the size of the sales force, which is obtained by dividing the total number of sales visits that need to be made during one year by the average number of visits that can be made by one salesperson during the year, so that everyone has approximately the same conditions. The role of international trade in the economic development of the world is great because international trade contributes to the development of the economy itself, as well as the economy of countries. Key Account Managers are of special importance and value for the company. For this reason, they should be approached in a special way so that the elementary aspects are not neglected and in order to achieve permanent maintenance and improvement of the relationship between the seller and the buyer. This is why Key Account Management has grown in importance in the last 20-30 years. This importance of key customers for the company results in the concentration of forces directed towards the key customer and the creation of activities oriented and adapted to the key customer. The marketing concept itself, including its Key Account Management, and their implementation, represent a challenge for the company. Understanding the need and importance of the existence of Key Account Management in the company is no longer questionable. This concept has been accepted by successful companies for a long time, and those that haven't are losing the market competition and will have to quickly implement it in their business plan. The joint opportunities for growth and development of the bidder and the key customer are recognized and they strive to make positive use of them. The goal, between these two interested parties, is to create such a situation in which both parties will profit.

Keywords: sales, sales management, key customers, key customer management, key account manager

## POPIS LITERATURE

### Knjiga:

1. Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom. 2. izdanje.
2. Bastiat, F. (1996). Economic Sophisms. Irvington-on-Hudson, NY: The Foundation for Economic Education, Inc., trans. and ed. Arthur Goddard
3. Franc, S. i Dužević, I. (2020) Digitalna transformacija i trgovina. Zagreb: Ekonomski fakultet
4. Juhar Tomašević B., prof., „Osnove prodaje“, Zagreb, Algebra učilište, 2013.
5. Jurčić, L.J., Bilas, V., Franc, S. (2015) Međunarodna trgovina kroz povijest. Zagreb: Alfa.
6. Kotler P., Keller K.L., Martinović M., „Upravljanje marketingom“, Zagreb, MATE d.o.o., 2014
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Principles of Marketing (Internet stranica)
8. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija
9. M. Tomašević Lišanin, „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Zagreb, HUPUP, 2010
10. Roberts, R. (2001) The Choice: A Fable of Free Trade and Protectionism. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
11. Spremić, M. i Gelo, T. (2018) Enterprise information systems in digital economy. Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o

### E-knjige:

1. Belz, C. et al., (2008), Spitzenleistungen im Key-Account-Management, München: Das St. Galler KAM-Konzept
2. Biesel, H., (2009), KAM erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden
3. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Principles of Marketing
4. Müllner, M., (2002), Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen: Diss

### Znanstveni članci:

- Nalić, M. (2016) Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni. Hrčak (online), 18(37), 113-134. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/170431> (pristupljeno 15.08.2023.)
- Kandžija, V. (2018) Utjecaj međunarodnog okruženja na izvoznu konkurentnost Hrvatske. Hrčak (online), 3(3), 55-65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195842> (pristupljeno 15.08.2023.)
- 

### Web izvor:

- Srednoškolsko pravo: <https://srednjoskolskopраво.wordpress.com/2011/12/01/medunarodna-prodaja-2/>
- Management Notes, Types of International Business: <https://www.easymanagementnotes.com/types-of-international-business/>
- WallStreetMojo, International Business: <https://www.wallstreetmojo.com/international-business/>
- Desjardins, Global trade risks and how to manage them: <https://www.desjardins.com/ca/co-opme/business/tip-sheets/global-trade-risks-how-manage-them/index.jsp>
- Profitiraj.hr, Tko je dobar Key Account Manager: <https://profitiraj.hr/tko-dobar-key-account-manager/>

- Combe, C. (2006) Introduction to E-business Management and strategy (online). Netherlands, Amsterdam: Elsevier: [https://issuu.com/kamaladailami/docs/combe.intro\\_to\\_ebusiness](https://issuu.com/kamaladailami/docs/combe.intro_to_ebusiness)
- Pekarska industrija Mlinar d. o. o. web stranica: <https://mlinar.hr/hr/o-nama>
- EFerrit: <https://hr.eferrit.com/osnovni-elementi-komunikacijskog-procesa/>
- PandaDoc Blog, Key account management strategy: Setting things in motion: <https://www.pandadoc.com/blog/8-steps-to-ensure-your-key-account-management-strategy-is-successful/>
- What is key account management? (Definition, benefits and tips) <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-key-account-management>
- S. Smailbegović, Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, Upravljanje ključnim klijentima: <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/12/12-4.pdf>
- eCommerce, The Importance Of International Selling And How To Get Started: <https://ecommercefastlane.com/importance-of-international-selling/>
- Multiplier, International business challenges: <https://www.usemultiplier.com/blog/challenges-in-international-business>
- International Trade Administration, Sales Channels and Matchmaking Support: <https://www.trade.gov/sales-channels>

## Popis slika:

Slika 1. Osnovne funkcije prodajnog upravljanja

Slika 2. Međunarodna prodaja graf (International Business Meaning)

Slika 3. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. franšiza u BIH, Sarajevo

Slika 4. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. sestrinstvo u Sloveniji, Ljubljana

Slika 5. Primjer pekarske industrije Mlinar d. o. o. (Hleb i kifle) sestrinstvo Srbija

Slika 6. Odgovornost Key Account Manager-a



Slika 7. Razvoj Key-Account-Managements

Slika 8. Prednosti za kupca i KAM

Slika 9. Protuusluge u KAM

Slika 10. Ključ za uspjeh u KAM

Slika 11. Neil Rackham-ov KAM model

Slika 12. Mlinar, srce puno okusa

**Popis tablica:**

Tablica br. 1 Klasična prodaja i Key Account Management